

**PROVINCIA DE BUENOS AIRES  
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

**“PROGRAMA DE ASISTENCIA TECNICA A LAS  
ADMINISTRACIONES MUNICIPALES.  
CONSORCIOS DE EXPORTACION EN EL  
MUNICIPIO DE ALMIRANTE BROWN”**

**ETAPA II**

**INFORME FINAL**

**JULIO DE 2011**

**CENTRO IDEB MERCEDES**

**RESPONSABLE TECNICO: LIC. FERNANDO GABRIEL MERAGLIA**

## ÍNDICE TEMÁTICO

- 1) Resumen Ejecutivo.....página 3.
- 2) Primer Informe.....página 5.
- 3) Segundo Informe.....página 32.
- 4) Tercer Informe.....Página 50.

## **Resumen Ejecutivo.**

Teniendo en cuenta que el presente proyecto fue dividido metodológicamente en dos etapas se han realizado varias reuniones entre el último informe presentado y la aprobación de la segunda parte donde estaba previsto la realización de: taller FODA, Perfil del Coordinador, Selección de un posible Coordinador, posibles fuentes de financiamiento, confección de un reglamento interno y aspectos legales.

Uno de los principales motivos de continuar con las reuniones fue intentar mantener al grupo de empresas lo más cerca posible ya que se manifestó en varias situaciones que se desmotivan fácilmente. En las reuniones participaron representantes de las empresas Pulverlux S.A., Indioquímica S.A., Prolas S.A., Plaquimet Química S.A., Alkanos S.A. y Gefink junto con los miembros del equipo de CFI, autoridades de la Comisión Mixta del Sector Planificado y la Directora General de Desarrollo de la Municipalidad de Almirante Brown.

Como resumen final de esta segunda etapa podemos mencionar que se realizó el taller FODA dando como resultado importantes datos acerca de la posición estratégica de un posible Grupo Exportador. Si bien la ecuación y análisis de las variables DAFO y FODA, como se puede ver en informe correspondiente, son positivas, existen algunas debilidades que son muy relevantes a la hora de efectivizar la creación del Grupo, estas son: la desconfianza entre las empresas y la dificultad para incorporar más empresas del sector y lograr una mayor cantidad de empresas, ya que en éste tipo de trabajo asociativo cuanto más empresas comiencen es mejor ya que el paso del tiempo produce una baja importante hasta lograr el grupo consolidado.

Luego de esta etapa se continuó trabajando con el perfil y selección de un posible Coordinador. Luego de varias reuniones donde se trabajó acerca de las características motivacionales y de liderazgo que debe cumplir un coordinador, se concluyó con la elección de un Coordinador para el posible grupo. Cabe destacar que el elegido fue el Lic.

Marcelo Wiñasky coordinador de varios grupo de Exportación desde hace mas de 10 años.

Cumplimentado esto y bajo la pertinaz coordinación de Lic. Wiñasky y todo el grupo de técnicos se continuo trabajando en las líneas de posible financiamiento y la confección de un reglamento interno de funcionamiento.

Luego de realizado un profundo análisis acerca de la líneas de financiamiento, el grupo decidió optar por la posible presentación en la Fundación Export.Ar y la Fundación Standard Bank. En esta línea y luego de presentar varios modelos y discutirlos y modificarlos con los empresarios integrantes del Grupo se confeccionó un reglamento interno, que es un elemento indispensable para continuar con la formación del grupo ya que en el mismo se comienzan a establecer cuáles son los derechos y obligaciones de cada uno.

Además en el último eje se brindó la normativa aplicable en caso que el grupo se consolide y necesite formalizarse. Entendemos que esto debería realizarse en una última etapa ya que la práctica demuestra que las empresas si están motivadas y convencidas de pertenecer al grupo podrían trabajar con el reglamento interno.

Para concluir es importante mencionar que si bien se llevaron a cabo todos los puntos planteados en el presente proyecto, siempre en equipo y acompañando a los empresarios en este proceso, al momento de cierre de este informe quedaba pendiente por parte de los empresarios; la firma del reglamento interno y puesta en funcionamiento del Grupo de Exportaciones.

**PROVINCIA DE BUENOS AIRES**

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

**“PROGRAMA DE ASISTENCIA TECNICA A LAS  
ADMINISTRACIONES MUNICIPALES.  
CONSORCIOS DE EXPORTACION EN EL  
MUNICIPIO DE ALMIRANTE BROWN”**

**ETAPA II**

**PRIMER INFORME PARCIAL**

**MAYO DE 2011**

**CENTRO IDEB MERCEDES**

**RESPONSABLE TECNICO: LIC. FERNANDO GABRIEL MERAGLIA**

## ÍNDICE TEMÁTICO

Introducción	Página 9
Resultados de talleres anteriores a la realización del FODA	Página 6
Elaboración del Taller Visión y FODA	Página 14
El coordinador del taller presenta los objetivos	Página 16

## **INTRODUCCION**

## INTRODUCCIÓN

El presente Informe tiene por objeto dar cumplimiento a los Términos de Referencia referidos al **Eje de Trabajo 5 “Fase de Realización de la Visión y FODA”**, en el marco del “Proyecto para la Conformación de Consorcios de Exportación en el Municipio de Almirante Brown” Etapa II.

El objetivo del mismo es obtener una visión del grupo exportador y sus lineamientos estratégicos hacia la promoción internacional.

Atento a los resultados esperados, se ha definido un Plan de Actividades para arribar a los mismos:

- A) Elaboración del Taller Visión – FODA.
- B) El Coordinador del taller presenta los objetivos (Visión Global y FODA).
- C) Una vez finalizado el trabajo se vuelca en el papelógrafo en consenso con asistentes los resultados en el cuadro modelo (Cuadro Modelo de FODA).
- D) Evaluación de resultados y elaboración de un documento de acciones propuestas



## **Conclusiones de reuniones previas a la realización del FODA**

Teniendo en cuenta que el presente proyecto fue dividido metodológicamente en dos etapas se han realizado varias reuniones entre el último informe presentado y la aprobación de la segunda parte donde estaba previsto la realización del taller FODA. Uno de los principales motivos de continuar con las reuniones fue intentar mantener al grupo de empresas lo más cerca posible ya que se manifestó en varias situaciones que se desmotivan fácilmente. En las reuniones participaron representantes de las empresas Pulverlux S.A., Indioquímica S.A., Prolas S.A., Plaquimet Química S.A., Alkanos S.A. y Gefink junto con los miembros del equipo de CFI, autoridades de la Comisión Mixta del Sector Planificado y la Directora General de Desarrollo de la Municipalidad de Almirante Brown.

En este sentido detallamos más abajo los temas que se lograron consensuar hasta la fecha del presente informe:

- 1) Incorporación de nuevas empresas: el tema fue recurrente en las reuniones y se acordó contactar a empresas de la localidad que podrían incorporarse.
- 2) Difusión acerca de la conformación del consorcio: se planteó la importancia de realizar una adecuada difusión del grupo en formación para poder sumar nuevas empresas, ya que se considera un tema primordial para garantizar la conformación del mismo. Entre otras actividades se estableció preparar un artículo sobre la constitución del grupo, se solicitó una audiencia con el intendente del Partido de Almirante Brown, se realizará difusión en la revista que publica mensualmente el Sector Industrial Planificado donde están radicadas las empresas del grupo, en la página web del Municipio, entre otras acciones.
- 3) Se realizó el registro del dominio [www.ceqab.com.ar](http://www.ceqab.com.ar). Además se propuso consultar el costo del armado de una página web.
- 4) En principio y en forma preliminar se acordó actuar sobre los mercados de destino de 1) Bolivia y Paraguay 2) Chile y Uruguay 3) Perú.

- 5) Entre las cosas que le fueron solicitadas a las empresas y todavía no se ha tenido respuesta son: 1) listado con detalle genérico, cantidades y frecuencia de compra de materias primas 2) listado con detalle de sus productos exportables con sus correspondientes posiciones arancelarias 3) Perfil de las ferias nacionales/internacionales en las que podrían participar o participan y aquellas en las que exponen sus clientes.
- 6) Directorio de empresas participantes de las actividades.

EMPRESA	PERSONA DE CONTACTO	DIRECCIÓN	TELÉFONO	E-MAIL / WEB
PULVERLUX	Walter Haas  Antonio Alvarez	Melián 2983	4299-8000/8400	walterhaas@pulverlux.com.ar  antonioalvarez@pulverlux.com.ar  www.pulverlux.com.ar
PROLAS	Sergio Las Heras	Florida 1760	4299-6795  (15)4986-6179	prolas@prolas.com.ar  www.prolas.com.ar
PLAQUIMET	Hugo Engstfeld  Ximena	Bahía Blanca 1645	4238-6000	hengstfeld@plaquimet.com  www.plaquimet.com
ALKANOS	Pablo Barreiro  Mónica Bustelo	Luis Márquez 250  Remedios de Escalada	4249-0560  (15)6156-9661	pbarreiro@alkanos.com.ar  www.alkanos.com.ar

GEFINK	Rubén Cozzi Gabriel Lado	Melián 3275	4238-9954/9955  (15)4997-6690	rcozzi@gefink.com.ar glado@gefink.com.ar www.gefink.com.ar

Finalizando las consideraciones previas al Taller FODA, es importante destacar que si bien se ha avanzado en varios aspectos importantes, todavía falta ver plasmado el mismo avances en otros igual o mas importantes (mas empresas del sector, realización de acciones puntuales, etc) que estos anteriormente mencionados. Consideramos además que esta falta de avances puede producir un desgaste importante en las empresas miembros de proyecto y finalmente devenir el la NO conformación del grupo.

## **A)Elaboración del Taller Visión – FODA.**

En el marco del trabajo que se ha venido realizando durante el tiempo de trabajo, se llegó a la necesidad de la elaboración de Taller Visión – Foda.

El objetivo de dicho taller, es convocar a los actores involucrados en el proyecto y trabajar en conjunto acerca de una visión compartida, así como sobre la Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con las que se encontrara el grupo en este camino hacia la conformación de un consorcio de Exportación.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, organización o proyecto, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Para la elaboración y convocatoria para el taller se contó con la ayuda de los miembros del equipo técnico y con la ayuda de los miembros de la secretaría de Producción de Desarrollo de La municipalidad de Alte.Brown, así como también con la colaboración de la Sepyme, quien aportó a un especialista para llevar adelante el taller. Para esto contamos con la presencia del Lic. Rodolfo Games, Director Nacional de Agencias de Desarrollo local.

**B) El Coordinador del taller presenta los objetivos (Visión Global y FODA).**

Luego de la elaboración y la convocatoria para el taller, la que conto con la presencia de 9 empresas del sector Quimico, el coordinador del taller presento los objetivos del Foda y la visión global.

### **Entendiendo los objetivos del FODA:**

Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la organización, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia: recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. Una fortaleza puede asumir variadas formas: una habilidad o pericia importante, activos físicos, humanos, organizacionales e intangibles valiosos, capacidades competitivas, un logro o atributo que coloquen a la empresa en una posición ventajosa en el mercado, alianzas o empresas cooperativas, entre otras.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que



se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia: recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

La identificación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades en una actividad común de las organizaciones. Lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede recaer en el diseño de distintas estrategias o decisiones estratégicas.

#### Matriz FODA

Aspectos / Dimensión	Positivos	Negativos
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

## **Análisis Externo**

### **Oportunidades y Amenazas**

¿Qué oportunidades y/o amenazas nos ofrece el mercado y nuestro entorno?

Realizar este análisis resulta imprescindible para poder identificar los factores que pueden favorecer o dificultar el buen desarrollo del negocio. Conociendo el entorno, se pueden rentabilizar las diferentes oportunidades que brinda el mercado, y se tendrán más posibilidades y recursos de evitar todo aquello que amenace a la organización.

Algunas preguntas que han de encontrar respuesta:

- ¿Las previsiones son de crecimiento económico (oportunidad) o por el contrario, nuestro sector se encuentra en recesión (amenaza)?
  
- ¿La normativa actual apoya nuestro negocio (subvenciones, ayudas a la creación de empleo, etc) o por el contrario, nos consta que están en trámites nuevas leyes que generarán gastos a la empresa (inversiones en medioambiente, en seguridad e higiene...)?
  
- ¿Las tendencias del mercado evolucionan favorablemente respecto a nuestro producto / servicio (oportunidad) lo que probablemente provocará un aumento de la competencia (posible amenaza)?

## Análisis Interno

### Debilidades y Amenazas

¿Qué fortalezas y debilidades posee nuestro negocio?

Identificando estos aspectos, podremos identificar qué se está haciendo bien y qué se está haciendo mal, y por lo tanto tendremos que corregir, potenciando nuestros puntos fuertes.

Podemos considerar fortalezas aspectos como fidelidad de nuestros clientes, servicios o productos rentables e innovadores, precios competitivos, buena distribución, equipo cohesionado y profesional, etc.

Interpretaremos como debilidades la falta de recursos financieros, personal poco cualificado, dificultad para atraer nuevos clientes, inexperiencia comercial, precios excesivamente altos respecto a la competencia.

## **Visión Global.**

En este sentido el coordinador del taller presenta los objetivos de la visión global, todo lo cual es considerado de suprema importancia para poder llegar a la conformación del consorcio de exportaciones.

Así, se destaca la importancia de llegar a consolidar una Visión Global del Grupo, destacando como sus principales características; la confianza entre las empresas del grupo, objetivos en común, capacidad endógena de plantear metas a corto y mediano plazo.

Para finalizar, se destaca que llegar a obtener una visión global del grupo, no es de ninguna manera, fruto de un taller de trabajo sino un proceso dinámico que debe darse y revisarse con el correr del tiempo y los acontecimientos.

**C) Una vez finalizado el trabajo se vuelca en el papelógrafo en consenso con asistentes los resultados en el cuadro modelo (Cuadro Modelo de FODA).**

Una vez planteados los objetivos del taller Visión-Foda, se prosiguió con la realización del trabajo grupal. Es aquí donde cada empresario expreso su parecer acerca de las Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas, todo coordinador y guiado por el coordinador del taller. Lic. Rodolfo Games.

**A continuación se describen los aspectos más relevantes.**

Aspectos fundamentales para el Grupo:

Confianza.

Compromiso.

Posibilidad de obtener beneficios.

Objetivos de las empresas con relación a su participación en el Grupo:

- i) Abrir nuevos mercados.
- ii) Efectuar compras en conjunto.
- iii) Sinergia en materia de know how dentro del Grupo.
- iv) Disminuir costos operativos y logísticos.
- v) Incrementar las exportaciones y encontrar nuevos clientes.

- vi) Lograr objetivos en materia de calidad (en el sentido amplio del término).
- vii) Actualización técnica.
- viii) Comunicación intragrupo.
- ix) Conseguir un objetivo en común que haga viable al Grupo.
- x) Comunción de intereses.
- xi) Desarrollo de un canal alternativo de ventas en el exterior.
- xii) Política en materia de capacitación.
- xiii) Optimizar los recursos disponibles.

## **FODA**

### **FORTALEZAS**

- i) Empresas de tamaño similar.
- ii) Empresas de rubros afines.
- iii) Experiencia en el mercado de productos químicos.
- v) Búsqueda de un canal alternativo de ventas.
- vi) Ganas de asociarse.
- ix) Cercanía geográfica.
- x) Cumplimiento de normas.

xi) Respaldo técnico.

## DEBILIDADES

i) Poco poder de negociación.

ii) Falta de conocimiento entre las empresas integrantes del Grupo.

iii) Desconfianza entre los integrantes.

iv) Falta de tiempo para dedicarle al Grupo

v) Falta de recursos humanos capacitados.

vi) Problemas para dedicarse a temas estratégicos (como los del consorcio) por falta de tiempo.

vii) Diferentes canales a los que apuntan las empresas del Grupo.

viii) Pocas empresas en el Grupo. Necesidad de incorporar más integrantes.

IX) regular experiencias exportadora entre las empresas.

## OPORTUNIDADES

i) Aprovechar incentivos de los programas públicos.

ii) Crecimiento de Latinoamérica. Oportunidad para las Pymes, sobre todo en mercados cercanos.

iii) Homogeneización de estándares internacionales.

iv) Nuevos mercados.

v) Rapidez tecnológica en materia de los cambios a los que las Pymes pueden adaptarse sin grandes inconvenientes.



vi) Inestabilidad económica de otros países (ej.: revaluación de sus monedas con respecto al dólar) que puedan aprovechar nuestras empresas por ser más competitivas.

## AMENAZAS

i) Políticas económicas inestables y falta de reglas claras por parte del Estado.

ii) Empresas globales de primer nivel.

iii) Falta de crédito.

iv) Monopolio de insumos.

v) Inestabilidad política en Argentina.

vi) Aumento de los costos de exportación.

vii) Fuertes competidores en el exterior. Competidores brasileños muy fuertes.

viii) Altos costos de transporte por la ubicación de nuestro país.

**Proyecto para la Conformación de Consorcios de Exportación en el Municipio de Almirante Brown – Análisis FODA**

<b>Aspectos / Dimensión</b>	<b>Positivos</b>	<b>Negativos</b>
<b>Exterior</b>	<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechar incentivos de los programas públicos.</li> <li>- Crecimiento de Latinoamérica.</li> <li>- Oportunidad para las Pymes, sobre todo en mercados cercanos.</li> <li>- Homogeneización de estándares internacionales.</li> <li>- Nuevos mercados.</li> <li>- Rapidez tecnológica en materia de los cambios a los que las Pymes pueden adaptarse sin grandes inconvenientes.</li> <li>- Inestabilidad económica de otros países (ej.: revaluación de sus monedas con respecto al dólar) que puedan aprovechar nuestras empresas por ser más competitivas.</li> </ul>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas económicas inestables y falta de reglas claras por parte del Estado.</li> <li>- Empresas globales de primer nivel.</li> <li>- Falta de crédito.</li> <li>- Monopolio de insumos.</li> <li>- Inestabilidad política en Argentina.</li> <li>- Aumento de los costos de exportación.</li> <li>- Fuertes competidores en el exterior. - Competidores brasileños muy fuertes.</li> <li>- Altos costos de transporte por la ubicación de nuestro país.</li> </ul>
<b>Interior</b>	<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas de tamaño similar</li> </ul>	<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poco poder de negociación.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas de rubros afines.</li> <li>- Experiencia en el mercado de productos químicos.</li> <li>- Búsqueda de un canal alternativo de ventas.</li> <li>- Ganas de asociarse.</li> <li>- Objetivos en común.</li> <li>- Cercanía geográfica.</li> <li>- Cumplimiento de normas.</li> <li>- Respaldo técnico y económico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de conocimiento entre las empresas integrantes del Grupo.</li> <li>- Desconfianza entre los integrantes.</li> <li>- Falta de tiempo para dedicarle al Grupo</li> <li>- Falta de recursos humanos capacitados.</li> <li>- Problemas para dedicarse a temas estratégicos (como los del consorcio) por falta de tiempo.</li> <li>- Diferentes canales a los que apuntan las empresas del Grupo.</li> <li>- Pocas empresas en el Grupo.</li> <li>- Necesidad de incorporar más integrantes.</li> </ul>
--	--	---

**D) Evaluación de resultados y elaboración de un documento de acciones propuestas**

<b>Ejes</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Acciones</b>
<b>Gestión</b>	Fortalecer el proceso de gestión	1) Empresas de tamaño similar 2) Empresas de rubros afines 3) Experiencia en le mercado de productos químicos 4) Ganas de asociarse 5) Cercanía geográfica 6) Cumplimiento de normas 7) Respaldo técnico y económico	1) Poco poder de negociación 2) Falta de conocimiento entre las empresas integrantes del grupo 3) Desconfianza entres los integrantes del grupo 4) Falta de tiempo para dedicarle al grupo 5) Pocas empresas en el Grupo. Necesidad de incorporar más integrantes.	1) Aprovechar incentivos de los programas públicos. 2) Homogeneización de los estándares internacionales 3) Rapidez tecnológica en materia de los cambios a los que las pymes pueden adaptarse sin grandes inconvenientes	1) Políticas económicas inestables y falta de reglas claras por parte del estado 2) Falta de crédito	- Sumar nuevas empresas - Avanzar en la constitución del grupo - Avanzar en el conocimiento mutuo para tratar de superar la desconfianza entre los miembros del grupo
<b>Capacitación</b>	Recursos humanos capacitados		Falta de recursos humanos capacitados			-Definir los temas en materia de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada una de las empresas del grupo
<b>Comercia</b>	Optimizar la	1) Experiencia en	Diferentes	1) Crecimiento de	1) Políticas	-Definir una

<p><b>lización</b></p>	<p>comercialización</p>	<p>el mercado de productos químicos</p> <p>2) Experiencia exportadora</p>	<p>canales de comercialización a los que apuntan las empresas del grupo</p>	<p>Latinoamérica. Oportunidad para las pymes, principalmente en mercados cercanos</p> <p>2) Homogeneización de estándares internacionales</p> <p>3) Nuevos mercados</p> <p>4) Inestabilidad económica de otros países que pueden aprovechar las empresas del grupo por ser más competitivas</p>	<p>económicas inestables y falta de reglas claras por parte del estado</p> <p>2) Empresas globales de primer nivel</p> <p>3) Monopolio de insumos</p> <p>4) Aumento de los costos de exportación</p> <p>5) Fuertes competidores en el exterior principalmente los brasileños.</p> <p>6) Altos costos de transporte por la ubicación de nuestro país.</p>	<p>oferta exportable por empresa.</p> <p>- Identificar aquellos insumos que podrían ser objeto de compras en conjunto.</p> <p>- Consensuar los mercados de América Latina sobre los que se podría comenzar a trabajar en el corto plazo y precisar las actividades que se llevarían a cabo</p>
------------------------	-------------------------	---	---	---	--	--

**PROVINCIA DE BUENOS AIRES**

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

**“PROGRAMA DE ASISTENCIA TECNICA A LAS  
ADMINISTRACIONES MUNICIPALES.  
CONSORCIOS DE EXPORTACION EN EL  
MUNICIPIO DE ALMIRANTE BROWN”**

**ETAPA II**

**SEGUNDO INFORME PARCIAL**

**JUNIO DE 2011**

**CENTRO IDEB MERCEDES**

**RESPONSABLE TECNICO: LIC. FERNANDO GABRIEL MERAGLIA**

## ÍNDICE TEMÁTICO

Introducción Página 34

Asesorar al grupo acerca de las características y perfil profesional del coordinador. Página 36

Colaborar con el grupo en la pre selección del coordinador. Página 41

Investigar acerca de posibles líneas de financiamiento, con organismos públicos y privados, para los honorarios del coordinador. Página 44



## **INTRODUCCION**

## INTRODUCCIÓN

El presente Informe tiene por objeto dar cumplimiento a los Términos de Referencia referidos al **Eje de Trabajo 6 “Colaborar con la selección de un coordinador”**, en el marco del “Proyecto para la Conformación de Consorcios de Exportación en el Municipio de Almirante Brown” Etapa II.

El objetivo del mismo es: Presentar al grupo los lineamientos básicos para la selección y financiamiento de un coordinador. Colaborar en la posible contratación de un profesional capacitado para desarrollar las tareas de coordinación del grupo exportador.

Atento a los resultados esperados, se ha definido un Plan de Actividades para arribar a los mismos:

- a. Asesorar al grupo acerca de las características y perfil profesional del coordinador.
- b. Colaborar con el grupo en la pre selección del coordinador.
- c. Investigar acerca de posibles líneas de financiamiento, con organismos públicos y privados, para los honorarios del coordinador.

**Asesorar al grupo acerca de las características y perfil profesional del coordinador.**

Es importante destacar que a pesar de las dificultades planteadas con la cantidad de empresas y el compromiso profundo de las mismas, las reuniones se desarrollaron con muy buenos resultados. Como metodología motivacional se decidió realizar algunas reuniones en algunas de las empresas integrantes de la iniciativa. Es así como PROLAS y PLAQUIMET fueron las empresas en las cuales se llevaron a cabo sendas reuniones.

Para la actividad relacionada con este eje se realizaron las reuniones mencionadas, donde además de la participación de los empresarios y los consultores, también estuvo presente la Sra. Gabriela Pellegrini como responsable del Municipio. En esta oportunidad la reunión fue liderada por el Lic. Marcelo Winasky, quien además de ser consultor del proyecto se desempeña hace más de 10 años como coordinador de diferentes consorcios de exportación.

Las empresas participantes:

<b>EMPRESA</b>	<b>PERSONA DE CONTACTO</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>TELÉFONO</b>
<b>PULVERLUX</b>	Walter Haas Antonio Álvarez	Melián 2983	4299-8000/8400
<b>PROLAS</b>	Sergio Las Heras	Florida 1760	4299-6795  (15)4986-6179
<b>PLAQUIMET</b>	Hugo Engstfeld Ximena Campos	Melián 3145	4238-6000  (15)3315-9280

<b>ALKANOS</b>	Pablo Barreiro Mónica Bustelo	Luis Márquez 250 Remedios de Escalada	4249-0560  (15)6156-9661
<b>GEFINK</b>	Rubén Cozzi Gabriel Lado	Melián 3275	4238-9954/9955  (15)4997-6690

Se presenta un resumen de los temas abordados en las reuniones relacionadas con las características y rol del coordinador del grupo:

#### ROL DEL COORDINADOR DEL CONSORCIO DE EXPORTACION

- El rol del Coordinador de Consorcio de Exportación es el de diseñar, formular e implementar una metodología o Plan de Acción para acompañar, guiar y asesorar a las empresas que conforman el grupo, en su proceso de internacionalización.

#### EL COORDINADOR DEBE

- Actuar como un agente de cambio interno en la cultura de las empresas y un promotor de las exportaciones de los integrantes del Consorcio.
- Contribuir a la creación de una conciencia exportadora en las empresas del Consorcio, promoviendo un conocimiento exacto y reflexivo del negocio internacional.
- Trabajar sobre la confianza de la empresa en sus propias ventajas competitivas.

#### CAPACIDADES DEL COORDINADOR

- Especialista en Comercialización Internacional.
- Conocimientos específicos.
- Habilidades de manejo interpersonal (generación de consensos, proactivo, manejo de conflictos, buen contemporizador).

## FUNCIONES DEL COORDINADOR

- Ayudar a las empresas a determinar objetivos comunes
- Zanjear controversias entre los miembros.
- Proponer el plan de negocios, con su respectivo presupuesto, y coordinar su ejecución.
- Convocar a reuniones, redactar una propuesta de agenda, llevar el registro de asistentes y el detalle de los resultados alcanzados en cada reunión.
- Redactar, en forma periódica, los correspondientes informes de progreso.
- Actuar como nexo entre el Consorcio y el correspondiente organismo de promoción.
- Informar de las herramientas de fomento, incentivos y promoción existentes.
- Confeccionar la oferta exportable grupal e instrumentar su promoción.
- Asesorar en la definición de las estrategias de penetración de mercados.
- Generar información comercial para el Consorcio.
- Evaluar la participación en Ferias, Exposiciones y Rondas de Negocios.
- Participar en las mismas, acompañando a las empresas, o en representación de las mismas.
- Organizar viajes de negocios al exterior.
- Evaluación y seguimiento del funcionamiento del Consorcio.
- Propiciar la capacitación en las empresas.

- Actuar como moderador, generando una actitud cooperativa para desarrollar mercados externos que conviva con una sana actitud competitiva en el mercado doméstico.
- Generar una imagen grupal consistente y homogénea.
- Favorecer e incentivar la mayor formalización de las relaciones de las empresas del Consorcio y propiciar la consolidación y el crecimiento del mismo.
- Distribuir entre las empresas del Consorcio toda la información comercial o de otro tipo que reciba de diferentes fuentes.
- No compartir, con empresas que no pertenezcan al Consorcio, la información que se genere a partir de las actividades realizadas. Salvaguardar los intereses del Consorcio y de las empresas que lo integran.

**Colaborar con el grupo en la pre selección del coordinador.**



En las reuniones realizadas con los empresarios se trabajo fundamentalmente acerca de la necesidad de encontrar un coordinador, con las características antes mencionadas, pero fundamentalmente con características muy pro activas tendientes no solo a llevar adelante un futuro consorcio exportador, sino trabajar para difundir y profundizar la idea del asociativismo en un grupo de empresarios que tienen la intención de materializar un consorcio.

Luego de las reuniones los empresarios coincidieron en postular al Lic. Marcelo Winasky como un excelente candidato para llevar adelante las tareas de Coordinador del futuro grupo. El Lic. Winasky aceptó el desafío pero puso como condición algunos puntos que según su experiencia deben de realizarse antes de concretar el contrato de trabajo.

Los puntos de trabajo pendientes son:

- La confección y revisión de un posible Reglamento Interno.
- La incorporación de nuevas empresas, ya que para la conformación y funcionamiento de un posible consorcio es aconsejable por lo menos 3 empresas más.
- Armar y trabajar sobre una estrategia de comunicación del posible consorcio. A través de la creación de un Logo, la reserva de una página web, un espacio en la revista interna del parque industrial y la gestión de varias notas de prensa en medios locales.
- Para el registro de la pagina web se propuso [www.ceqab.com.ar](http://www.ceqab.com.ar)
- Listado genérico con detalles de compras de materias primas. A todas las empresas se les solicitó enviar por mail el detalle genérico, las cantidades y la frecuencia de compra de materias primas.

- Listado de productos exportables con posición arancelaria; todas las empresas se les solicitó enviar por mail el detalle de sus productos exportables (tiene que ser un listado acotado) con sus correspondientes posiciones arancelarias.
- Perfil de las ferias en las que expondrían y en las que expondrían sus clientes; A todas las empresas se les solicitó enviar por mail el perfil de las ferias en las que podrían exponer y en aquellas en las que participan sus clientes.

Es importante destacar que los empresarios, si bien siempre manifestaron mucho interés y actitud por el proyecto, el desafío planteado por el futuro Coordinador tiene que ver con medir la potencialidad de involucramiento a través de las acciones concretas de los empresarios. Las mismas en definitiva son aquellas que marcan no el inicio de un grupo Asociativo, sino la continuidad y permanencia en el tiempo. Consideramos esto como un factor fundamental y como un desafío adicional, ya que entre el 55% y 75% de los grupos que se forman mueren durante los primeros 12 meses.

**Investigar acerca de posibles líneas de financiamiento, con organismos públicos y privados, para los honorarios del coordinador.**

Es importante para el funcionamiento eficaz de un consorcio de exportación que haya financiamiento suficiente. En general, la financiación se basa en dos fuentes: los miembros del grupo y las instituciones. La primera proviene directamente de las empresas participantes y puede tratarse de una contribución única para garantizar el capital del consorcio, cuotas mensuales/anuales de los miembros y cobros por servicios concretos. Es también posible una combinación de ellas.

En concordancia con las tareas planteadas al grupo de empresarios en nuestro caso, los consultores siguieron investigando acerca de las líneas de financiamiento. En la última reunión realizada se informó por escrito acerca de las posibilidades investigadas.

A continuación adjuntamos el un resumen del material trabajado con el grupo de empresarios.

Dado que el Grupo de empresas está radicada en la Provincia de Buenos Aires, la alternativa más seria, firme y con posibilidades de concretarse consiste en presentar el Grupo ante el Programa de Consorcios de Exportación de la Fundación Exportar y la Fundación Standard Bank.

La Fundación Standard Bank y la Fundación Exportar están desarrollando un Programa tendiente a formar consorcios o grupos de empresas que se unen para aumentar sus posibilidades de ingresar con sus productos a los mercados externos.

Este Programa se inició en 1998 y cuenta con unos 60 consorcios activos. Los resultados del accionar de los consorcios son positivos y las empresas integrantes han incrementado sus exportaciones año a año.

Los apoyos que la Fundación Standard Bank presta al programa son los siguientes:

- Financia el honorario del coordinador que se ocupa, en cada grupo, de orientar sus trabajos asumiendo el 100% durante los primeros seis meses, el 75% al siguiente semestre, el 50% al siguiente y el 25% al siguiente, en tanto que sucesivamente es el propio grupo de empresas el que toma a su cargo los pagos.
- Prepara informes acerca de la evolución de los diferentes grupos.
- Sus funcionarios asisten a todas las reuniones que realizan los grupos del Gran Buenos Aires y una vez por año a las de aquellos del interior del país.
- Colabora en la selección de los nuevos grupos que se incorporan al Programa.

La Fundación Export.Ar atiende junto con la Fundación Standard Bank en la marcha de los Grupos:

- Se hace cargo parcialmente del costo de los stands en ferias y exposiciones en el exterior así como de la misma proporción del decorado, siempre que estas figuren en el calendario oficial.
- Subsidia la visita al país de compradores del exterior.
- Sirve de nexo con las Embajadas, Consulados y Oficinas Comerciales del país en el extranjero para canalizar los pedidos de apoyo e información que los grupos hacen.
- Financia el costo de la presencia de los coordinadores de grupos del interior del país a las reuniones mensuales que todos ellos realizan en Buenos Aires.
- En los casos en los que se trate de empresas integrantes de grupos del Programa Fundación Export.Ar - Fundación Standard Bank la primera de estas instituciones presta parcialmente asistencia al costo de la edición de la folletería destinada a promover las ventas en el exterior.

Normas para la formación de Grupos de empresas exportadoras del Programa de la Fundación Standard Bank y Fundación Exportar.

A continuación se presentan lineamientos para los grupos de empresas que se formen en procura de aumentar sus exportaciones, así como también para las personas que sean seleccionadas como coordinadores:

1) Los grupos tendrán un número mínimo de cinco empresas, el óptimo será de diez pudiendo llegarse a quince como máximo.

2) Cuando algunas empresas deseen integrar un grupo cada una deberá proporcionar los datos solicitados completando y enviando el formulario que encontrará en el siguiente link.

Cuando una empresa se retire del grupo las cifras de sus exportaciones deberán ser eliminadas del cuadro estadístico para todos los años.

Cuando una empresa se incorpore a un grupo ya formado se procederá a incluir, en el cuadro estadístico, las exportaciones desde el año 1999 hasta la última fecha.

Cuando una empresa no haya exportado por cualquier motivo en algunos de los años a partir de 1999 se anotará exportación "0".

Serán excluidas de las estadísticas las exportaciones de productos diferentes a los que trata el grupo.

Cuando la empresa no hubiera exportado en el cuadro estadístico quedará indicado con "0", debiéndose señalar los motivos por los que entiende de está en condiciones de exportar.

Es conveniente que en cada grupo haya algunas empresas que estén exportando y, por lo tanto, que conozcan cómo hacerlo junto con otras que nunca lo han hecho. De este modo la experiencia de las primeras sirve a las segundas.

Según se lee en el libro de William E. Nothdurft "Going Global how Europe helps small firms export" (página 23) los apoyos que se dan a las empresas PyME's en Alemania, Francia o Italia se limitan a aquellas empresas que están estratégicamente preparadas para exportar, pues entienden que no hacerlo se traduce no solo en pobres resultados,

sino también en que se despilfarran recursos al tiempo que se afecta la estabilidad de las propias empresas.

3) Luego de formados los grupos estos pueden modificar su composición, circunstancia que el coordinador comunicará a las dos Fundaciones.

Una firma podrá acceder a un grupo ya formado sólo cuando todas las empresas que lo integran y las dos Fundaciones den su conformidad.

La conformidad de la Fundación Export.Ar y la Fundación Standard Bank estará sujeta al examen de los datos solicitados. Por otra parte funcionarios de las fundaciones pueden reunirse con el grupo a fin de evaluar mejor las posibilidades de éxito del mismo.

4) La persona seleccionada como coordinador de cada grupo será propuesta a las dos Fundaciones. En algunos casos los coordinadores trabajan sin percibir honorarios, en otros quedan a cargo de las empresas del grupo pero lo más frecuente es que la Fundación Export.ar o la Fundación Standard Bank subsidiarán en un monto que podrá variar con el tiempo el honorario del coordinador en un 100% durante los primeros seis meses, luego el 75% durante el segundo semestre, el 50% en el tercero y el 25% en el cuarto. El grupo se hará cargo desde el segundo semestre de los porcentajes faltantes y, crecientemente, hasta el total.

5) Cada grupo resolverá de qué modo será distribuido, entre las firmas que lo componen, la proporción a pagar del honorario del coordinador.

6) La experiencia ha enseñado que es inconveniente que el coordinador del Grupo sea miembro de alguna de las empresas que lo forman. Por lo tanto solo podrá exceptuarse esta circunstancia en casos muy justificados.

Luego de lo expuesto y de trabajar estas cuestiones con el grupo de empresas se acordó - por unanimidad – que los honorarios del futuro coordinador serían de \$3250.

Además, se decidió presentar el futuro Consorcio ante el Programa que llevan a cabo en forma conjunta la Fundación Standard Bank y la Fundación Exportar. Para ello, las empresas se comprometieron a completar la ficha respectiva, la cual fue entregada en la reunión.

De poder gozar de los beneficios de dicho Programa y que oportunamente fueron informados en la reunión, se destaca la posibilidad de contar con un subsidio de \$2000 para cubrir parte de los honorarios del coordinador durante los primeros 6 meses; luego este subsidio es de \$1500 a lo largo del 2º semestre; posteriormente de \$1000 en el 3º trimestre y finalmente de \$500 en el 4º y último trimestre. A medida que va disminuyendo el importe del subsidio, se va incrementando la participación de las empresas integrantes del consorcio.

Para finalizar destacamos que al cierre de la esta etapa del proyecto, estaba pendiente la realización de la mayoría de los puntos a resolver por cuenta y orden de los empresarios, los cuales fueron mencionados ut supra.

El equipo de consultores hace presente la importancia de resolver estas cuestiones y continúa con el próximo eje de trabajo con el objetivo de seguir motivando y lograr la efectiva realización del consorcio.



**PROVINCIA DE BUENOS AIRES**

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

**“PROGRAMA DE ASISTENCIA TECNICA A LAS  
ADMINISTRACIONES MUNICIPALES.**

**CONSORCIOS DE EXPORTACION EN EL  
MUNICIPIO DE ALMIRANTE BROWN”**

**ETAPA II**

**TERCER INFORME PARCIAL**

**JULIO DE 2011**

**CENTRO IDEB MERCEDES**

**RESPONSABLE TECNICO: LIC. FERNANDO GABRIEL MERAGLIA**

## ÍNDICE TEMÁTICO

Introducción Página 52

Asesorar al posible grupo acerca de todos los puntos que se debería tener en cuenta para la elaboración de un reglamento interno. Página 54

Estudiar las posibilidades que ofrece la legislación argentina para encuadrar jurídicamente al grupo. Página 63

## **INTRODUCCION**

## INTRODUCCIÓN

El presente Informe tiene por objeto dar cumplimiento a los Términos de Referencia referidos al **Eje de Trabajo 7 “Asesorar al posible Grupo Exportador en la conformación de un reglamento interno así como su figura jurídica”**, en el marco del “Proyecto para la Conformación de Consorcios de Exportación en el Municipio de Almirante Brown” Etapa II.

El objetivo del mismo es asesorar al posible grupo acerca de todos los puntos que se debería tener en cuenta para la elaboración de un reglamento interno. Así como estudiar las posibilidades que ofrece la legislación argentina para encuadrar jurídicamente al posible grupo.

Atento a los resultados esperados, se ha definido un Plan de Actividades para arribar a los mismos:

- A) Asesorar al posible grupo acerca de todos los puntos que se debería tener en cuenta para la elaboración de un reglamento interno.
- B) Estudiar las posibilidades que ofrece la legislación argentina para encuadrar jurídicamente al grupo.

**Asesorar al posible grupo acerca de todos los puntos que se debería tener en cuenta para la elaboración de un reglamento interno.**

Teniendo en cuenta que el presente proyecto fue dividido metodológicamente en dos etapas se han realizado varias reuniones entre el último informe presentado y la aprobación de la segunda parte donde estaba previsto la realización de Las reuniones a los fines de Asesorar al grupo acerca del reglamento interno y acerca de la figura jurídica del mismo. Uno de los principales motivos de continuar con las reuniones fue intentar mantener al grupo de empresas lo más cerca posible ya que se manifestó en varias situaciones que se desmotivan fácilmente. En las reuniones participaron representantes de las empresas Pulverlux S.A., Indioquímica S.A., Prolas S.A., Plaquimet Química S.A., Alkanos S.A. y Gefink junto con los miembros del equipo de CFI, autoridades de la Comisión Mixta del Sector Planificado y la Directora General de Desarrollo de la Municipalidad de Almirante Brown.

En este sentido y luego de mantener varias reuniones y evaluar algunas posibilidades es que se decidió formalizar y redactar un reglamento interno para el posible grupo a formarse. En este sentido trabajaron los miembros del grupo de Consultores, liderados por el Lic. Marcelo Winasky, en con junto con los miembros de las empresas interesadas.

A continuación se detalla el reglamento interno consensuado:

## **REGLAMENTO INTERNO DE CEQAB**

Nombre, objetivos y misión del Grupo

Nombre: Grupo CEQAB.

Misión de CEQAB: el Grupo Exportador CEQAB tiene como misión la atención satisfactoria del cliente internacional, a través de la oferta de productos químicos. Asimismo, propenderá a desarrollar una imagen positiva de la industria argentina en el exterior.

Objetivo general de CEQAB: unir los esfuerzos de empresas pequeñas y medianas, de la industria química, para lograr una mejor inserción en los mercados externos, a los efectos de incrementar sus exportaciones, basándose en la interacción constante entre cada uno de los miembros del Grupo.

Objetivos a largo plazo de CEQAB:

Realizar misiones comerciales con el objetivo de insertar los productos argentinos en nuevos mercados.

Participar en ferias internacionales como herramienta de promoción.

Analizar la mejor forma de insertarse comercialmente en los mercados externos (venta directa desde Argentina, creación de una empresa en el país de destino, utilización de agentes, representantes, etc.).

Intercambiar información comercial y crediticia para clientes nacionales e internacionales.

Promover el desarrollo de la industria nacional y de la imagen de Argentina en el mundo.

Establecer alianzas estratégicas entre empresas del Grupo o del exterior para la comercialización de los productos.

Brindar el apoyo técnico necesario para una eficaz gestión exportadora.

Asesorar, a los efectos de poder adecuar los productos fabricados por las empresas a las diferentes normas que rijan en cada país.

Fabricar productos de manera conjunta para satisfacer una demanda puntual de un cliente del exterior.

Alcanzar acuerdos de cooperación con otras empresas o grupos, para realizar actividades en forma conjunta en uno o más mercados. Los alcances de tales acuerdos se reflejarán en convenios específicos.

Acciones para lograr los objetivos:

Formular un plan de trabajo para un período mínimo de doce meses.

Ejecutar el plan de trabajo, incorporando las correcciones que fueren necesarias.

Constituir un fondo operativo común.

Identificar ámbitos de cooperación intragrupo que puedan generar beneficios para las empresas participantes.

Desarrollar ámbitos de participación institucional para el Grupo, en el sector público y/o privado, en el país y/o en el exterior.

Gestionar como Grupo el apoyo de empresas privadas para sus actividades, así como también la obtención de cofinanciamiento y/o exenciones impositivas de programas públicos de cualquier jurisdicción, para facilitar la realización de actividades del Grupo y/o de las empresas que lo componen, cuando las mismas se dirijan al objetivo planteado.

Normas generales de funcionamiento:

No obstante lo señalado en 0 y 0, las empresas integrantes del Grupo conservan su independencia para definir su política de exportaciones.

Las empresas son responsables exclusivamente por las operaciones comerciales que puedan concertar y ejecutar a su nombre.

El plan de trabajo contendrá dos tipos de actividades: las que beneficien a todas las empresas del Grupo y las que solamente involucren a algunas de ellas. Para las actividades del primer tipo, las empresas comprometerán el mismo aporte. Cuando se trate de actividades del segundo tipo, las firmas participantes podrán acordar otros criterios.

Todas las empresas del Grupo tendrán acceso a la información comercial o de otra naturaleza que reciba CEQAB.



Todas las empresas del Grupo se comprometen a realizar un seguimiento efectivo de los contactos efectuados en el exterior por parte de algún integrante de CEQAB.

Mantener un archivo con toda la documentación e información que el accionar del Grupo genere.

#### Fondo operativo común

Todas las empresas de CEQAB harán un aporte mensual al fondo operativo común para cubrir los gastos corrientes de funcionamiento del Grupo (honorarios del coordinador, fotocopias, comunicaciones, etc.). El Grupo decidirá en cada período el monto de este aporte.

En caso de una actividad particular (feria, misión comercial, etc.), el Grupo decidirá su forma de financiamiento.

El aporte al fondo operativo común deberá ser efectuado entre el 1º y el 10 del mes (vencido).

#### Obligaciones de los miembros

Aportar al fondo operativo común según las normas que se adopten al respecto.

Participar en las reuniones plenarias.

Propender al desarrollo de la imagen del Grupo en todos los ámbitos posibles.

Abstenerse de incurrir en prácticas desleales de comercio que puedan afectar a otros miembros del Grupo, tanto en el mercado interno como en el mercado internacional.

Cumplir los compromisos contraídos con clientes del exterior, en especial cuando se trate de operaciones generadas a partir de la actividad de CEQAB.

Salvaguardar los intereses del Grupo y de las empresas que lo integran, en todo momento y lugar donde sea posible.

Elevar, en cada empresa, el nivel de calidad de su organización, de sus procesos y de sus productos.

Propender al desarrollo de sus recursos humanos.

Obligaciones del coordinador

Proponer el plan de negocios, con su respectivo presupuesto, y coordinar su ejecución.

Convocar a reuniones, redactar una propuesta de agenda, llevar el registro de asistentes y el detalle de los resultados alcanzados en cada reunión.

Redactar, si así correspondiere, los informes que solicite la Fundación Standard Bank y la Fundación Exportar.

Participar, si así correspondiere, en las reuniones organizadas por la Fundación Standard Bank y la Fundación Exportar.

Representar al Grupo ante entidades del sector público y/o privado tanto en el país como en el exterior.

Participar en ferias, misiones comerciales y ruedas de negocios en representación del Grupo.

Distribuir entre las empresas del Grupo toda la información comercial o de otro tipo que reciba de diferentes fuentes.

No compartir, con empresas que no pertenezcan al Grupo, la información que se genere a partir de las actividades de CEQAB.

Salvaguardar los intereses del Grupo y de las empresas que lo integran.

Realizar un seguimiento de los contactos y clientes de las empresas de CEQAB que se hayan generado a partir de la actividad de éste, con el objetivo de medir la satisfacción del cliente.

Reunión plenaria de miembros:

Se realizará, como mínimo, una vez al mes.

La presidencia de la reunión estará a cargo del coordinador.

Las empresas miembro deberán estar representadas por su titular, un directivo o funcionario que acredite capacidad de decisión en nombre de la empresa, para los temas de la respectiva agenda.

Las empresas podrán participar en las reuniones plenarias con hasta dos representantes.

Cada empresa tendrá un voto.

Todas las empresas estarán obligadas a pronunciarse sobre los temas de la agenda, en la misma reunión o, a lo sumo, en la subsiguiente. Su ausencia en esta última, o la falta de pronunciamiento sobre uno o más temas, implicará la aceptación de lo decidido por la mayoría.

Cuando el tratamiento de uno o más temas no pueda esperar la realización de otra reunión plenaria, el coordinador podrá solicitar a la/s empresa/s que se expidan en forma inmediata sobre el tema en cuestión, hayan estado presentes o no en la respectiva reunión plenaria.

El Grupo determinará en las reuniones plenarias los temas que quedarán a cargo del coordinador, con facultades para decidir al respecto.

Procedimientos para la toma de decisiones:

Las decisiones – que deben ser acatadas por todas las empresas de CEQAB – se tomarán por mayoría simple, siempre y cuando estén presentes más del 50% de los integrantes del Grupo.

## Condiciones de admisión para los nuevos integrantes del Grupo

Las empresas de CEQAB harán un análisis pormenorizado de las firmas que expresen su intención de sumarse al Grupo. Para ello, les remitirán un cuestionario a los efectos de recabar información.

El Grupo tendrá en cuenta la trayectoria de sus directivos o titulares, su antigüedad en la actividad, así como también sus características en materia de organización, mercados, experiencia exportadora, procesos productivos, calidad de los productos, además de su solvencia y cumplimiento de las obligaciones fiscales y previsionales.

El Grupo determinará el aporte que solicitará a las empresas que se incorporen a CEQAB.

Dicha suma tendrá relación con las actividades en curso y con las realizadas por el Grupo. Además, este aporte se utilizará para efectuar las modificaciones necesarias en los folletos, CD, página WEB u otros del mismo tipo que utilice el Grupo y que se deriven del ingreso de un nuevo miembro.

Cada miembro de CEQAB someterá a consideración del Grupo los argumentos para vetar el acceso de un nuevo integrante.

El plazo mínimo de permanencia requerido para un nuevo integrante del Grupo es de 12 meses.

## Causas que determinarán la pérdida de la condición de miembro

Inasistencia a tres reuniones plenarias consecutivas del Grupo, o a más del 50% de las que se realicen en 12 meses consecutivos.

Falta de aporte al fondo operativo común durante tres meses consecutivos.

Realización de actividades que afecten la imagen del Grupo y/o de alguno/s de sus miembros.

Incurrir en prácticas desleales de comercio internacional, en el mercado interno o en mercados externos, que afecten a las empresas del Grupo.

Falta de cumplimiento de los compromisos con clientes del exterior asumidos en forma conjunta por las empresas del Grupo.

Exportación de productos que no alcancen los niveles mínimos de calidad comprometidos con clientes del exterior, en mercados desarrollados con empresas del Grupo, afectando la imagen del mismo.

El no cumplimiento de alguna de las obligaciones del punto 0.

Procedimiento para la exclusión de empresas del Grupo

Será resuelta por unanimidad de los demás miembros en una reunión plenaria del Grupo que cuente con una presencia mínima del 75% de las empresas que lo integran.

Obligaciones respectivas de los miembros entre sí y de éstos frente a terceros

Los integrantes de CEQAB deberán compartir toda la información que posean sobre mercados, contactos y clientes del exterior con los otros miembros del Grupo.

Los miembros del Grupo no podrán compartir con empresas que no pertenezcan al mismo la información que se genere a partir de las actividades de CEQAB.

Misiones comerciales del Grupo CEQAB

En caso de tratarse de una misión comercial exploratoria de todo el Grupo, deberán participar todas las empresas del mismo.

Si el Grupo realiza una misión comercial exploratoria (por ejemplo, el primer viaje a un determinado mercado) en la que participe el coordinador, los gastos del viaje de este último se repartirán en partes iguales por parte de todas las empresas de CEQAB, viajen o no los empresarios integrantes del Grupo. Podrán evaluarse excepciones que sean debidamente justificadas.

**B) Estudiar las posibilidades que ofrece la legislación argentina para encuadrar jurídicamente al grupo.**

La forma jurídica que adopte un consorcio dependerá siempre de los objetivos precisos de las empresas participantes de acuerdo a la característica del sistema jurídico vigente. Se debe tener en cuenta consideraciones sobre el monto del capital aportado, la responsabilidad de las empresas participantes, la existencia o no de fines de lucro etc.. Estas consideraciones tienden a diferir en función de las diversas formas jurídicas que se pueden adoptar.

La Legislación Argentina prevé diferentes formas jurídicas para la agrupación de empresas que tienen como objetivo la exportación, las cuales fueron explicitadas a las empresas del grupo con el objetivo que conozcan cuáles son las posibilidades existentes en materia legal y llegado el momento puedan optar por la más conveniente para los fines que persiguen.

#### Agrupaciones de colaboración

Es un acuerdo especial entre empresarios personas físicas y/o jurídicas, que establece una organización común a favor de determinadas fases de la actividad empresarial de sus miembros como por ejemplo, las de promoción de las exportaciones de los productos o servicios que generan.

La nueva agrupación no es persona jurídica ni sujeto de derecho.

La constitución de la agrupación se puede realizar por contrato escrito en instrumento Público o Privado y debe inscribirse en la Inspección General de Justicia.

El contenido del contrato deberá contener el objeto, es decir, la actividad o fase de producción de sus miembros para la cual se constituye; su duración que no puede superar los 10 años aunque puede ser prorrogado por unanimidad antes del vencimiento; denominación; definición de un domicilio especial; detalle de las obligaciones asumidas por cada uno de los miembros, las que pueden ser dispares y de diferente naturaleza; definición de los derechos de cada miembro; definición de las contribuciones debidas por cada miembro al fondo común operativo; definición de las normas de financiamiento de las actividades; participación de cada miembro en las actividades comunes y en los resultados etc..

El Fondo Común Operativo se integra como patrimonio de afectación, con las contribuciones en dinero o especie de los miembros y los bienes que con él se adquieran. Este fondo permanece indiviso durante todo el plazo de duración de la Agrupación.

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

La disolución operará por decisión unánime de los miembros; por expiración del término del contrato, logro de su objeto o imposibilidad de lograrlo; por reducción a uno de los participantes; por incapacidad, muerte, disolución o quiebra de un participante, salvo que esté previsto en el contrato; por decisión de la autoridad competente fundada en prácticas restrictivas de la competencia.

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

Si bien esta forma asociativa es mutualista y no está dirigida al mercado, la exportación puede realizarse por la Agrupación como exportadora y bajo la figura de por cuenta y orden de terceros, que serían, los integrantes de la agrupación. Una vez que la Agrupación tiene CUIT, puede anotarse en el Registro de Exportadores. La documentación aduanera la formaliza la Agrupación pero los créditos de IVA que genera la exportación corresponden a las empresas integrantes, las que deben solicitarlo ante la AFIP.

### Unión Transitoria de Empresas

Es un acuerdo de coordinación entre empresarios que establece la unión para el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro concreto.

No es persona jurídica ni sujeto de derecho.

Se dirige a beneficiar a cada miembro, organizando el desarrollo de operaciones comerciales determinadas, con una división del trabajo entre ellos para el cumplimiento del fin que motiva la Unión.

Tiene como fundamento la coordinación empresaria para la realización de un proyecto.



La actividad y el resultado se prestan al mercado.

La constitución de la Unión se puede realizar por contrato escrito en instrumento Público o Privado y debe inscribirse en la Inspección General de Justicia.

El Fondo Común Operativo se integra como patrimonio de afectación, con las contribuciones en dinero o especie de los miembros y los bienes que con él se adquieran. Este fondo permanece indiviso durante todo el plazo de duración de la Unión.

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

Las Uniones son sujetos pasivos de IVA, pero no son sujetos pasivos del impuesto a las ganancias ni a la ganancia mínima presunta, que alcanzan a cada integrante de la UTE en particular.

Esta forma asociativa, está dirigida al mercado, por lo que puede constituirse con el fin de exportar durante un plazo determinado, productos determinados a determinados mercados.

Al efectuarse la exportación en forma directa y/o por cuenta y orden de la Unión, el crédito fiscal será reintegrable a esta.

En resumen, aun cuando los objetivos de estas agrupaciones son diferentes, presentan características en común, como ser la falta de personería jurídica, el no constituir sociedad de tipo alguno y la necesidad de su inscripción registral. Se les otorga un amplio margen de actuación librado a la voluntad de las partes, siendo éstas quienes reglamenten la actividad de la agrupación en el contrato constitutivo de la misma.

Si bien estas formas contractuales posibilitan la solución jurídica de diversos problemas, no reportaron una respuesta a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas, en relación a la constitución de consorcios de exportación dado que, por su parte las ACE limitan su accionar al sector interno de las empresas, la responsabilidad de quienes la componen es solidaria e ilimitada y no conllevan el fomento de estímulos impositivos o crediticio, mientras que, por otra parte, las UTE está limitadas a un accionar determinado y de carácter transitorio, considerando únicamente operaciones externas a las empresas.

Otra solución a la cual pueden recurrir las empresas para la conformación de consorcios es adoptar las figuras prescriptas en la Ley de Sociedades Comerciales N° 22.903, tales como la sociedad de responsabilidad limitada, la sociedad anónima, o la cooperativa.

En pocos casos se verificó su utilización, dado que el costo de su constitución es alto, los gastos operativos son elevados, sobretudo para las finanzas de las pequeñas y medianas empresas, y conllevan la pérdida de individualidad siendo la toma de decisiones no consensual.

Finalmente se sancionó la ley 26.005 de Consorcios de Cooperación, mediante la cual se establece que: "Las personas físicas o jurídicas, domiciliadas o constituidas en la República Argentina, podrán constituir por contrato "Consorcios de Cooperación" estableciendo una organización común con la finalidad de facilitar, desarrollar, incrementar o concretar operaciones relacionadas con la actividad económica de sus miembros, definidas o no al momento de su constitución, a fin de mejorar o acrecentar sus resultados"

Los "Consorcios de Cooperación" no son personas jurídicas, ni sociedades, ni sujetos de derecho. Tienen naturaleza contractual. No tendrán función de dirección en relación con la actividad de sus miembros.

Los resultados económicos que surjan de la actividad desarrollada por los "Consorcios de Cooperación" serán distribuidos entre sus miembros en la proporción que fije el contrato constitutivo, o en su defecto, en partes iguales entre los mismos.

El contrato constitutivo podrá otorgarse por instrumento público o privado y deberán inscribirse en la Inspección General de Justicia de la Nación.

Los contratos de formación de "Consorcios de Cooperación" deberán establecer la inalterabilidad del fondo operativo que en el mismo fijen las partes. Este permanecerá indiviso por todo el término de duración del acuerdo.

Los consorcios creados según la ley mencionada tienen CUIT y son sujetos pasivos de IVA pudiendo operar de las siguientes formas:

1) Puede exportar el Consorcio por cuenta propia como propietario de la mercadería. Recuperará el IVA exportación y cobrará los beneficios por estímulos aduaneros distribuyéndolos entre las empresas según lo convenido.

2) Puede exportar el Consorcio por cuenta y orden de sus miembros, quienes así resultan propietarios de la mercadería. Cada propietario recuperará el IVA en proporción a su participación en la exportación solicitándolo a la AFIP. Los beneficios por estímulos aduaneros los cobrará el Consorcio y los distribuirá entre los miembros de acuerdo a lo que hayan pactado.

3) Puede exportar uno de los miembros por cuenta y orden del resto sin que figure el Consorcio. El IVA lo recuperará cada miembro propietario de la mercadería y los beneficios aduaneros el miembro que documentó la operación, quien después los distribuirá según lo pactado.

La Formación del Consorcio no impide la exportación individual de cada miembro. EL Consorcio también está habilitado para operar en el mercado interno si el objeto del contrato así lo determinara.

Las ventajas y los beneficios resultantes de la ley 26.005:

1) Evita la constitución de una nueva sociedad y, en consecuencia, el mayor costo que ello implica.

2) Otorga seguridad jurídica a quienes participen en el Consorcio, ya que se constituiría de acuerdo al tipo de contrato normado, eliminando cualquier vinculación con la sociedad de hecho y con la limitación establecida por el artículo 30 de la Ley de Sociedades Comerciales con relación a las sociedades por acciones.

En definitiva y pese a contar con la ley 26.005 de Consorcios de Exportación, las empresas exportan por “cuenta y orden” del consorcio, si bien la ley da el marco. Exportar por cuenta y orden de terceros da lugar a menores costos operativos y de transportes, consolidar mercadería de varias firmas en una sola operación para beneficio de empresas pequeñas pero, además, facilita la operación de importación de sus clientes en el exterior. Se trata de una venta a través de un intermediario sin transferir el dominio de la mercadería si utilizan el procedimiento de exportación por cuenta y orden de terceros.

A partir de las experiencias de exportación ya bajo la ley de consorcios, los organismos analizan modificaciones a la norma para facilitar las exportaciones, Dado que esta figura en la forma en que fue definida la norma, no resolvió uno de los elementos centrales necesarios para promover la constitución formal de consorcios de promoción o mucho menos de ventas, es el referido a la devolución del impuesto al valor agregado por las compras u otros gastos asociados a la exportación, acumulando el consorcio crédito de IVA difícilmente transferible al proveedor. Tampoco resolvió el recupero del IVA correspondiente a operaciones de exportación realizadas por el Consorcio en forma directa, pues la transferencia de bienes a exportar de los consorciados al consorcio es considerada una venta a los efectos fiscales.

Al no existir una norma legal que cubra las necesidades, los grupos existentes atienden los diferentes gastos que originan su accionar mediante la creación de una caja chica informal normalmente manejada por el coordinador de las actividades del grupo.

Otra forma habitual de operar es que las operaciones de compra o venta recaen sobre una sola de las empresas, lo que genera inconvenientes contables e impositivos al momento de la distribución de gastos o ganancias. Esta operatoria encierra además potenciales inconvenientes legales al quedar desdibujadas las responsabilidades de los socios que no están facturando.

Trámites para exportar por cuenta y orden de terceros:

Las empresas que se unen para formar una cooperativa pueden canalizar sus exportaciones a través de ésta sin que exista transferencia en el dominio de la mercadería y también pueden hacer esa transferencia aquellas firmas que formen un consorcio en los términos de la Ley 26.005. En cuanto a los grupos informales de empresas exportadoras también éstas pueden vender al exterior a través de un intermediario sin transferir el dominio de la mercadería si utilizan el procedimiento de exportación por cuenta y orden de terceros. Sucede con frecuencia que más de una empresa de un grupo vende mercaderías a un mismo comprador en el exterior, y que éste no desea realizar varios despachos de importación debido a que es más costoso que si se tratara de uno solo. El sistema de exportaciones por cuenta y orden de terceros evita este problema.

Se llaman exportaciones por cuenta y orden de terceros aquellas que resultan cuando una o varias firmas encomiendan a un tercero "intermediario" para que venda al exterior sus mercaderías actuando por su cuenta y orden. Es frecuente que en un grupo una de las firmas integrantes se preste a operar como "intermediario".

El procedimiento:

Se llama "terceros" a la o las empresas fabricantes o propietarias de la mercadería que pueden ser una o varias empresas del Grupo e "intermediario" a la firma que exporta la mercadería y puede ser una de las firmas del grupo o ajena al mismo.

Una vez acordado el precio entre el "tercero" y la firma compradora en el exterior, aquel entrega la mercadería al "intermediario" para ser exportada por este último por su cuenta y orden.

Puede utilizar este régimen toda persona física o jurídica que este registrada en la AFIP, y que por lo tanto posea CUIT.

Aspectos a considerar:

- No requiere que el "tercero" esté registrado como importador - exportador ante la DGA.
- El "tercero" puede solicitar el recupero de IVA acreditado por los insumos, servicios y demás gastos integrados del valor del producto exportado.
- El régimen permite y hace muy sencilla la operación de exportación en grupo, unificando a través de un intermediario los distintos productos y volúmenes aportados por cada miembro, en una sola operación, con una trazabilidad absoluta por cada CUIT interviniente.
- El "tercero" no se carga de débito fiscal, al no requerir este régimen la emisión de factura hacia el "intermediario".

- El documento principal de la operación es la liquidación de venta y líquido producto, que emite el "intermediario" al momento de integrarle al exportador el monto neto de la cuenta. La cuenta de líquido producto debe reflejar el importe que cobrará el "tercero" por esos bienes vendidos o exportados, el dinero que se cobrará el "intermediario" (o que haya cobrado) por los gastos e impuestos realizados por esta operación más los honorarios que cobrará por esta operación. Luego el "intermediario" deberá facturar al "tercero" esos honorarios.
- Los derechos de exportación como así también los reembolsos, serán pagados/percibidos por el "intermediario" siendo responsable solidario junto al "tercero" por dichas obligaciones/derechos ante la AFIP. Por ende el "tercero" percibe también el reembolso de exportación una vez que le sean acreditadas al "intermediario".