

Facultad de Ciencias Económicas

Sede Rosario - Campus Roca

Carrera: Lic. Comercio Internacional

Trabajo Final de Carrera Título:

Determinación de amenazas y oportunidades para la conformación de consorcios de exportación durante el gobierno de Mauricio Macri (Periodo de estudio año 2015/19)

Tesina; Trabajo de Investigación (TI)

Alumno: Bruno Casarella casarellabruno@gmail.com

Tutor de Contenidos: Dra. Elsa Marinucci

Tutor Metodológico: Lic. Magdalena Carrancio

Mayo 2022

RESUMEN:

El desarrollo de la presente investigación estuvo focalizada en los consorcios de exportación durante la presidencia del gobierno de Mauricio Macri durante los años 2015-2019.

Para su abordaje, se formuló como objetivo general, determinar las amenazas y oportunidades que se presentaron a un grupo de PyMEs argentinas al formar parte de estos grupos asociativos. En este sentido, logramos dilucidar diferentes oportunidades y amenazas que se presentaron a la hora de conformar estos tipos de asociaciones en concordancia con reconocidos autores de alianzas estratégicas, Fundaciones e instituciones que trabajan arduamente para llevar a la internacionalización de las empresas.

Asimismo, se brindó un desarrollo más preciso juntamente con entrevistas personales y experiencias del empresariado de Córdoba y San Juan logrando como resultado el aporte de experiencias disimiles pero que en definitiva concluyen en que el asociativismo es un paso importante y exitoso para introducir sus productos en mercados extranjeros a pesar de las diferentes vicisitudes que se presentan.

Palabras clave:

Consorcios de Exportación, Gobierno Mauricio Macri, Amenazas, Oportunidades, Exportadores.

INDICE:

Introducción 1
Objetivo general: 1
Consideraciones Metodológicas: 3

MARCO TEORICO 3
¿Qué es un consorcio de exportación? 4
Tipos de consorcio de exportación 6
Servicios prestados por los consorcios de exportación: 9
Principales etapas para la creación de consorcios: 13
Medidas para el establecimiento de un consorcio de exportación: 14
Participación de las empresas y tamaño del consorcio de exportación: 21
Marco jurídico relacionado con los consorcios de exportación: 22
Forma legal de los consorcios de exportación en Argentina: 24
Ventajas y limitaciones de otras formas distintas a la del Consorcio: 26
Ventajas y limitaciones de los Consorcios (Ley 26.005): 28

CAPITULO I 30
CONTEXTO POLÍTICO, ECONÓMICO Y FINANCIERO PROPICIADO POR EL GOBIERNO DE MAURICIO MACRI 30
1.1 La inserción internacional Argentina durante el gobierno de Macri: 30
1.2. La relación de Argentina y los Estados Unidos: 31
1.3. La relación de Argentina y China: 32
1.4. La participación y reinserción de Argentina a nivel mundial: 32
1.5. Proyección del boletín e integración Argentina en materia de consorcios de exportación: 33

CAPITULO II 36
OPORTUNIDADES QUE EL GOBIERNO DE MAURICIO MACRI GENERÓ A LA FORMACIÓN DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN 36
2.1. Eliminación del cepo cambiario: 36
2.2. Mesa Exportadora: 37
2.3. Mesa Logística: 38

2.4. Programa Mercator: 40
2.5. VUCE: 42

CAPITULO III 45
AMENAZAS QUE ENCOTRARON LOS EMPRESARIOS PARA LLEVAR ADELANTE CONSORCIOS DE EXPORTACION 45
DURANTE EL PERIODO 2015-2019 45
3.1. Articulación público-privada: 45
3.2. Infraestructura logística, cuellos de botella: 46
3.3. Retribución tardía de los estímulos, reintegro de exportación: 47
3.4. Barreras que obstaculizan la internacionalización de los grupos exportadores: 49
3.5. Retos internos y externos: 50

CAPITULO IV 52
Percepción de empresarios exportadores de la ciudad de Córdoba y San Juan sobre los mismos. 52
4.1. Consorcio de exportación de alfalfa "ALFASUD"- Córdoba: 52
4.2. Consorcio de tecnología agrícola de Córdoba, maquinaria agrícola, agrocomponentes de Córdoba agropartes maquinaria agrícola "AFAMAC"- Córdoba: 54
4.3. Consorcio de exportación de alfalfa "ALFA PRO"- Córdoba: 55
4.4. Consorcio de exportación de alimentos y bebidas argentinas "ABA" - San Juan: 56
4.5. Consorcio de exportación de servicios industriales brindando soluciones de Soft y Hard de manera integral "CONEXER"- Córdoba: 57

CONCLUSIÓN: 59
BIBLIOGRAFIA: 60
ORGANIZACIONES e Instituciones CITADAS: 60

AGRADECIMIENTOS:

Durante este último tiempo son muchas las personas que pasaron por mi formación y que ayudaron a fortalecer mis valores y principios, desde las personas que integran a la institución y hasta mis compañeros, tal es así que siento un profundo placer de haber transcurrido este camino.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la Dra. Elsa Marinucci y la Lic. Magdalena Carrancio por brindarme su incondicional apoyo en este trabajo final de carrera, sus capacidades han sido de un aporte invaluable para mi persona.

Debo agradecer de manera incondicional a mi director de Carrera, el Lic. Rodrigo Cinca quien siempre estuvo a disposición durante este período.

Y por supuesto el agradecimiento más profundo y sentido a mi familia y en memoria de mi padre Héctor Luis Casarella.

INTRODUCCIÓN

Los modelos asociativos de consorcio de exportación sirven como instrumento de apoyo a las PYMES para poder promocionar sus bienes y servicios fuera del territorio aduanero nacional. Su constitución les permite ocupar un espacio competitivo en los mercados internacionales, orientados por el exitoso caso de los consorcios de exportación italianos que contribuyen en gran parte a su PBI a través de la comercialización en los mercados internacionales.

Es por ello que el presente trabajo pretende abordar la experiencia de los modelos asociativos de consorcio de exportación en la Argentina, específicamente durante el gobierno de Mauricio Macri, periodo en que fueron fomentados por iniciativa gubernamental.

Es sabido que pese a contar con un ambiente favorable, los empresarios argentinos no siempre mostraron una actitud empática a la conformación de consorcios para alivianar los riesgos que una exportación conlleva, consecuentemente el principal interrogante que se quiere responder es:

¿Cuáles fueron las amenazas y oportunidades que se les presentaron a los empresarios argentinos que formaron parte de un consorcio de exportación durante el periodo de gobierno 15-19? ¿Cómo se correlacionan con la renitencia del empresariado argentino a la formación de consorcios de exportación?

Para su resolución formulamos como

Objetivo general: Determinar las amenazas y oportunidades que presentaron los empresarios argentinos al formar parte de un consorcio de exportación durante el gobierno de Mauricio Macri (2015-2019) y correlacionarlas con su reticencia a la conformación de estas asociaciones.

Y como **Objetivos específicos**:

- Describir el contexto político, económico y financiero propiciado por el gobierno de Mauricio Macri a partir 2015 con su llegada al gobierno.
- Determinar las oportunidades que este contexto generó a la formación de consorcios de exportación
- Identificar las amenazas que encontraron los empresarios para llevar adelante este instrumento.
- Correlacionar las oportunidades y amenazas con la percepción de empresarios exportadores de la ciudad de Córdoba y San Juan sobre los mismos.

Partiendo de los interrogantes anteriormente nombrados, vamos a detallar algunos aspectos que incluiremos en el trabajo de investigación:

- Exploración de entornos económicos, políticos, culturales, sociales y financieros de Argentina.
- Fundamentos de la elección de dicho país.
- Potencial exportador de las PYMES bajo estudio.
- Posibles vías de acceso a mercados internacionales.
- Evaluación de alternativas de internacionalización.
- Utilización de herramientas obtenidas en materias pertinentes afines de la carrera.
- Requisitos jurídicos para la realización de consorcios de exportación.

La presente investigación parte de observar el limitado tamaño de las PYMES argentinas y la dificultad de poder consolidarse exportando de forma permanente, sumado a la falta de conocimiento en mercados externos en conjunto con un escaso poder de financiación e incentivos a nivel público. Es por ello que la conformación de actos asociativos con finalidad exportadora puede mejorar de manera considerable los conocimientos y posibilidades de exportación, permitiendo así compartir costos y reducir los riesgos en la penetración de nuevos mercados.

En línea con lo antedicho, este trabajo estudia los principales instrumentos de promoción de consorcios de exportación que se desarrollan en la Argentina y propone evaluar el apoyo de varias iniciativas públicas y privadas que vuelcan esfuerzos a constituir y estimular estos grupos asociativos generando una dinámica mayor que logre superar varias de las restricciones que estas empresas enfrentan al intentar exportar. Como antecedentes se tomarán los estudios referidos a distintos consorcios de exportación de Argentina, conceptualizando sus ventajas competitivas a nivel de las empresas y país.

El trabajo se estructura en cuatro Capítulos. En primer lugar, comprende un marco teórico que sustenta la utilización de este instrumento, considerando definición, características y tipos de consorcios, además de analizar algunos inconvenientes en la legislación donde se desarrollan, por consiguiente en el primer capítulo se describe el contexto político, económico y financiero durante la presidencia de Mauricio Macri, seguidamente en el segundo capítulo encontraremos las oportunidades que los empresarios argentinos encontraron para formar estas alianzas estratégicas sin dejar de lado sus amenazas encontradas en el tercer capítulo, finalizando con un cuarto capítulo con la experiencia del empresariado de Córdoba y San Juan llegando a una conclusión final.

CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS:

El presente Trabajo de investigación responde a un diseño cualitativo en tanto intenta brindar una perspectiva interpretativa sobre las amenazas y oportunidades que se presentaron a los empresarios argentinos al formar parte de un consorcio de exportación durante el gobierno de Mauricio Macri (2015-2019) y su correlación con la reticencia a conformar los mismos.

En este sentido, el tipo de investigación fue descriptivo ya que se mostraron diferentes dimensiones del fenómeno bajo estudio: un tipo de asociación denominada consorcios de exportación. Pero, a la vez, fue correlacional, dado que el interés también estuvo puesto en conocer la relación entre el fenómeno abordado y el significado que un grupo de empresarios dio al mismo y determinó su conducta reticente.

Consecuentemente, la recolección de datos estuvo fuertemente influida por las experiencias de empresarios de las ciudades de Córdoba y San Juan en relación con la conformación de consorcios, a fin de conocer sus perspectivas, puntos de vista y otros aspectos subjetivos, los que fueron expresados a partir de descripciones detalladas.

Para ello, se apeló a la entrevista como técnica de recolección de datos a través de la aplicación de un Cuestionario -que consta en Anexos-, a empleados y/o propietarios de las empresas que conforman consorcios de exportación, comunidad que aportó información pertinente al tema e instituciones que influyen en el desarrollo de estos; así como también con personal de entidades públicas/privadas como la Fundación ICBC con sus informes anuales y la Fundación Exportar con sus ferias promocionales logrando la facilitación a la exportación en conjunto a través de las empresas.

Por otra parte, el análisis se nutrió de fuentes primarias provenientes de información legislativa y fuentes secundarias como las provistas por distintos Organismos (Fundación ICBC, Organización Mundial de Comercio (OMC), Secretaria de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPYME), Entidades proveedoras de información pertinente al comercio internacional: Cámara Argentina de Comercio Exterior, Fundación Exportar, FEDEREXPORT entre otras. Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo industrial., Instituto Nacional de Estadísticas, Censos de la República Argentina (INDEC), Banco Central de la República Argentina (BCRA) y un autor clave como Nicola Minervini y su obra “La ingeniería de la exportación”.

MARCO TEORICO

A continuación, ofreceremos la delimitación conceptual de este tipo de asociación particular denominada consorcio de exportación, a fin de conocer cabalmente su naturaleza.

¿Qué es un consorcio de exportación?

En conformidad con el argumento de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, (ONUDI, 1966) un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas.

Los miembros del consorcio de exportación deben concebir que dicha cooperación busca generar sinergia, eliminar el individualismo y la competencia con la finalidad de encontrar mercados clave y una actual tecnología. Considerando esto la ONUDI sostiene que es el medio formal para lograr la cooperación estratégica de mediano a largo plazo entre las empresas que sirve para prestar servicios especializados a fin de facilitar el acceso a los mercados extranjeros.

Los participantes de estos consorcios conservan autonomía financiera, jurídica y de gestión, logrando cumplimentar objetivos estratégicos en conjunto, pero con una personalidad jurídica independiente. Una vez aclarado esto podemos considerar que un consorcio de exportación difiere considerablemente de otro tipo de alianzas estratégicas.

La ONUDI a su vez sostiene que tampoco debe confundirse un consorcio con una cooperativa. Aunque ambos pueden considerarse un tipo de asociación, los principios y la filosofía que unen a los miembros de las cooperativas difieren considerablemente de los que impulsan a los miembros a unirse en un consorcio. Una cooperativa procura unir la fuerza de todos sus miembros a fin de aumentar su capacidad de negociación y de hacer el mejor uso posible de los medios de que dispone. En el caso de un consorcio, por el contrario, las debilidades comunes de los miembros constituyen el fundamento de la unión.

Por otra parte, (Minervini, 2003) argumenta que un consorcio es un agrupamiento de empresas constituido para unir sinergias y aumentar su competitividad, lo cual reduce los riesgos y costos de la internacionalización. De esta forma el autor identifica que es la forma más práctica y barata para entrar en el mercado internacional, pero presenta una gran barrera que es vencer el individualismo para lograr su implementación.

Al mismo tiempo Minervini considera ciertas ventajas formar parte de los consorcios de exportación:

- Establecimiento de contactos con nuevos tipos de compradores.
- Efecto motivador sobre las empresas participantes.
- Seguridad ante la diversificación de mercados.

- Reducción de las fluctuaciones estacionales de las ventas.
- Reducción del costo de la inexperiencia.
- Reducción de los gastos generales de exportación.
- Aumento de los márgenes de utilidad
- Posibilidad de la creación de una marca fuerte.
- Posibilidad de mejorar forma y presentación del envase y rotulares.
- Posibilidad de obtener licencias de fabricación.
- Despertar mayor interés en compradores extranjeros.
- Mejor poder contractual en general con proveedores y clientes.
- Mejor poder contractual con entidades gubernamentales por generar más divisas extranjeras.
- Acumulación de conocimiento en materia de marketing internacional.

Juntamente con las ventajas, podemos encontrar diferentes aspectos a la formación que motivan la creación de consorcios:

- Ausencia de información de los mercados.
- Dependencia de pocos proveedores.
- Falta de calidad en los procesos en relación con el capital invertido.
- Falta de poder de negociación con los proveedores, clientes y entidades gubernamentales.
- Falta de volúmenes de producción para cubrir la demanda solicitada.
- Escasez de personal calificado en las técnicas de exportación.

Tipos de consorcio de exportación

Conforme a Minervini podemos clasificar a los consorcios de diferentes maneras, con relación a los propósitos y en relación con los integrantes:

- ✓ Promocionales

Los propósitos son:

- Brindar a los integrantes diferentes servicios (comunicación, investigación y desarrollo, traducción, entre otros)
- Capacitación y entrenamiento.
- Consultoría en referencia al marco legal.
- Soporte en materia financiera, seguros, arancelaria, logística.
- Participación en ferias y eventos internacionales.

Minervini denomina a este tipo de consorcio como una secretaría permanente de exportación.

- ✓ Operacionales

Cuyos propósitos son:

- Creación de plan de inversión y marketing
- Identificación de potentes mercados y participantes.
- Definición de la cartera de negocios y la política comercial.
- Desarrollo de proveedores de insumos y materia prima.
- Identificación de proveedores de tecnología y diseño.
- Optimización y especialización de los procesos productivos.
- Negociación con entidades de apoyos en materia de comercio exterior.

En relación con los integrantes podemos encontrar:

- ✓ Monosectoriales: Productos de un solo sector.
- ✓ Plurisectorial heterogeneo: Agrupamiento de productos diferentes.

- ✓ Plurisectorial complementario: Organizaciones que ofrecen diferentes productos pero que son complementarios entre sí.

Los dos principales tipos de consorcios de exportación que podemos encontrar son los de promoción y ventas. A su vez la variedad se encuentra diversificada en:

- Consorcios monosectorial y multisectoriales.
- Consorcios que agrupan competidores que ofrecen bienes y servicios complementarios.
- Consorcios regionales relacionados a una actividad determinada y los que realizan actividades a escala mundial.

Consorcios de promoción y de ventas: En tanto los primeros se refieren a una alianza con fines de examinar nuevos posibles y potenciales mercados costos, gastos promocionales y logísticos, los segundos buscan encauzar las exportaciones de los integrantes. Podemos concluir que los consorcios de promoción solo se limitan a promover los productos de sus miembros y a ayudarlos con el acceso a mercados extranjeros.

Los consorcios de venta a diferencia de estos realizan actividades de promoción comercial y venta de los productos de las empresas participantes. En los consorcios de venta las empresas participantes delegan la autoridad para hacer negocios en su nombre a los administradores del consorcio. Hay dos tipos de consorcio de venta: a) consorcios de comercio, es decir, los que adquieren los productos de las empresas participantes con el fin de revenderlos, y b) consorcios que actúan como agentes de exportación.

En tanto en los primeros el consorcio negocia créditos y paga a las empresas participantes por sus productos, en los segundos las empresas participantes envían sus propios recibos y tratan de obtener el pago de sus clientes (Renart, 1997). La mayoría de los consorcios de venta no permiten que las empresas participantes exporten por su cuenta y les exigen que utilicen al consorcio en su lugar. Según el consorcio, no obstante, el grado en que se exige el cumplimiento puede variar.

En tanto algunos consorcios de venta aplican esta norma a todos los productos y países, otros se limitan a los mercados que constituyen su objetivo y a los productos que se venden por conducto del consorcio (Welch y Joynt, 1987).

Consorcios monosectorial y multisectoriales: Según la ONUDI los consorcios de sector único permiten la utilización una estrategia más focalizada con relación a los productos ofrecidos, debido a la homogeneidad en la naturaleza de sus operaciones. Además de esto las empresas que realizan actividades de un sector en particular tienden a conocerse entre sí y tener una mejor experiencia y perspectiva de trabajo que otras organizaciones que abarcan o tienden a trabajar en diferentes sectores. Esto rotundamente mejorara la cooperación entre los integrantes del grupo.

La principal ventaja de los consorcios multisectoriales es que ofrecen una amplia cartera de negocios, esto les permite tener mayor variedad logrando abastecer mayor cantidad de prospectos.

La ONUDI sostiene que las economías de costo se logran con ese tipo de consorcio a condición de que los productos sean lo suficientemente próximos de manera que se puedan aplicar a todos los bienes y servicios los mismos métodos de promoción. Pese a la diversidad de empresas en un consorcio multisectorial, el grupo ha de estar en condiciones de presentar una imagen común. Por ello, es esencial que los productos de los miembros sean compatibles en lo que se refiere a diseño y calidad.

En tanto que el principal elemento que vincula a los miembros de un consorcio de un solo sector es su familiaridad entre sí y los artículos que producen, los miembros de los consorcios multisectoriales suelen compartir solamente la voluntad de tener acceso a mercados extranjeros. Si las empresas participantes producen bienes estrechamente relacionados, podrían considerarse competidoras entre sí y limitar su asociación a ciertas actividades específicas.

De esta manera, a menos que los miembros de un consorcio de un sector produzcan bienes complementarios, y no competitivos, la cooperación puede ser mayor entre las empresas participantes en los consorcios multisectoriales. Aunque los productos del mismo sector suelen ser semejantes entre sí, no se puede generalizar que los miembros de los consorcios de un sector único sean competidores en tanto que los de los consorcios multisectoriales no lo son. Incluso dentro del mismo sector los bienes suelen diferir en gran medida de manera, que las empresas participantes en un consorcio de un solo sector pueden de hecho producir bienes complementarios.

Consorcios entre competidores y no competidores: En conformidad con lo dispuesto por la ONUDI y FEDEREXPORT, cuando los integrantes de un consorcio son competidores directos les posibilita unificar la producción y los servicios logrando operar en economías de escala, a su vez les permite reducir costos en materia de investigación y desarrollo ampliando la información obtenida para lograr mejores resultados.

Por otra parte, muchos empresarios se encuentran renuentes a crear una alianza con sus pares, entendiendo que los integrantes buscan objetivos personales por encima de los generales, con ello la eficacia puede verse comprometida y generar gastos mayores a los de los consorcios no competidores. Sin embargo, puede que algunos consorcios agrupen productores de bienes complementarios que no alcancen a cubrir la demanda requerida generando un conflicto.

Consorcios regionales y los que están compuestos por miembros de varias regiones: Las cámaras de comercio locales permite el agrupamiento de miembros de una determina región o varias regiones motivando la formación de consorcios. Esto amplía el abanico de posibilidades de contactos dispersos geográficamente generando una menor competencia entre los integrantes de los grupos regionales. Por otra parte, los consorcios regionales están focalizados en productos en concreto llámese productos artesanales, alimentarios típicos.

Consorcios orientados a una región determinada y los que realizan actividades a escala Mundial: La ONUDI argumenta que el alcance geográfico de la actividad del consorcio es otra característica que diferencia a los consorcios entre sí. Si los mercados a los que se orienta el consorcio se hallan en la misma zona geográfica pueden reducirse a un mínimo los gastos de explotación. No sólo pueden reducirse los gastos de transporte, sino además los gastos de información y publicidad por cuanto es probable que la distancia cultural entre países diferentes dentro de la región sea pequeña. No obstante, a medida que las actividades de un

consorcio adquieren dimensión mundial, aumentará la diversificación de los mercados de exportación.

Además de los diferentes tipos de consorcios anteriormente reseñados, hay clasificaciones especiales en distintos países. En España se hace una distinción entre consorcios de "origen" y de "destino", según la ubicación de la sede de un consorcio. En tanto los primeros se refieren a consorcios con sede en el país de origen (España en este caso), los segundos se refieren a consorcios con sede en el extranjero, que no son tan comunes como los primeros.

Algunos expertos distinguen además entre consorcios duros y blandos. Consorcios duros son los que tienen objetivos de largo plazo que probablemente operen en forma permanente, ya sea que el número de participantes se amplíe o no. Los consorcios blandos, por el contrario, son los que se constituyen con un fin determinado y se disuelven una vez logrado el objetivo. De esta manera constituyen un tipo más informal de cooperación entre empresas. Aunque no es lo habitual, algunos consorcios blandos pueden madurar hasta transformarse en duros cuando los miembros comprenden los beneficios del criterio colectivo y amplían sus objetivos y compromisos.

Servicios prestados por los consorcios de exportación:

Según la ONUDI las PYMES al asociarse en estos consorcios no solo logran una mayor experiencia en materia de conocimiento en comercio exterior, sino también en materia de costos y gastos logrando compartir y reducir los mismos durante la penetración de nuevos mercados. Para ello vamos a clasificar una serie de servicios:

- ✓ Servicios básicos:
- Asistencia jurídica
- Asistencia en la tramitación aduanera y logística
- Creación de un sistema con datos cruzados pertinentes al consorcio entre los miembros del grupo.
- Establecimiento de interacción con instituciones locales y nacionales.
- Traducción y asesoramiento.
- ✓ Servicios relacionados con la promoción de los productos de los miembros:
- Agasajo colectivo de posibles clientes.
- Creación de una marca registrada del consorcio y su apoyo mediante actividades de promoción.

- Publicidad conjunta.
- Promoción, organización, coordinación de la participación colectiva de las empresas participantes en exposiciones y ferias industriales tanto en el mercado interno como en el extranjero.

✓ Servicios que van más allá de las meras actividades de promoción:

- Asistencia para lograr certificaciones bajo las normas ISO.
- Determinación de los distribuidores y los clientes.
- Establecimiento de una red común de distribución.
- Respuesta a solicitudes de ofertas conjuntas o complementarias.
- Recuperación de créditos otorgados a clientes de los miembros.
- Negociación de acuerdos referenciales con bancos, agencias de viajes.
- Participación colectiva en licitaciones.
- Transporte en conjunto.
- Organización de actividades y cursos de capacitación en conjunto.
- Investigación de mercados.
- Investigación de técnicas mejoradas de producción.
- Información sobre adelantos técnicos en los sectores de los miembros
- Investigación y desarrollo de productos nuevos y mejorados con relación a los gustos y preferencias de los consumidores.

Dándole importancia al organismo por excelencia para la formación de consorcios de exportación ONUDI dejaremos algunas consideraciones con relación a servicios:

Uno de los servicios más importantes que prestan los consorcios de exportación es la organización de la participación de las empresas asociadas en exposiciones y ferias industriales en el extranjero. Como consecuencia de las complejidades que implica la participación en ferias, muchas empresas necesitan asistencia para ubicar un espacio y diseñar un puesto, transportar productos, organizar la publicidad relativa a la feria y prestar atención a los visitantes. La participación en exposiciones y ferias no sólo atrae atención internacional, sino que inicia además un proceso de aprendizaje en las empresas.

Los miembros sin experiencia en la participación en ese tipo de eventos pueden obtener beneficios de la colaboración con los miembros más experimentados del consorcio, tanto en la etapa preparatoria como durante la feria misma. Los miembros que participan activamente en ferias industriales se familiarizan con las normas y exigencias de la participación en eventos de ese tipo, como los diversos procedimientos que han de seguirse. Aprenden la forma de presentar a sus empresas y de relacionarse con los compradores extranjeros. Finalmente, aumentan su capacidad para determinar las necesidades de los compradores y adquirir conciencia de la importancia de cumplir ciertas normas de calidad. El monto de los pedidos hechos en una feria o exposición, de esta manera, probablemente aumentará con la experiencia de las empresas en la participación en ese tipo de eventos.

Al participar colectivamente en una feria pueden reducirse los gastos de los participantes individualmente considerados mediante la creación de un folleto común y la contratación de servicios conjuntos para el diseño de los puestos. Muchos consorcios toman medidas para que esos miembros tengan un puesto común. Al mancomunar los recursos de los miembros se puede crear mayor conciencia y una mejor imagen entre los compradores que lo que podría hacer una empresa por separado.

Algunos consorcios crean una marca registrada común para que sus miembros puedan presentar una imagen colectiva. Esto puede dar como resultado una economía significativa en publicidad, ya que es menos costoso establecer una sola marca en un mercado determinado que hacerlo con las marcas de todos los miembros. No obstante, si los miembros temen perder independencia y prefieren seguir utilizando sus propias marcas, puede ser posible utilizar una marca común para el embalado en combinación con la marca de la propia empresa. El embalado común reduce gastos y proporciona una imagen coherente al consorcio y a sus miembros. Para velar por que los miembros no menoscaben por separado la imagen del consorcio, la coherencia en la calidad es fundamental. En consecuencia, el consorcio podrá establecer un certificado de seguro de calidad al que han de adherirse los miembros.

En cursos prácticos y de capacitación, en actividades relacionadas con investigación y desarrollo y con la adquisición colectiva de equipo, los consorcios pueden contribuir de manera significativa al mejoramiento de los recursos técnicos y humanos que lleve a un aumento considerable de la productividad de los miembros y, con ello, de su competitividad.

Los cursos prácticos organizados por un consorcio dan a los miembros la oportunidad de examinar cuestiones como las innovaciones tecnológicas dentro de la industria o la adaptación de procesos de producción a las exigencias internacionales. Un consorcio puede ofrecer además gran variedad de cursos de capacitación. Éstos pueden ir desde la capacitación en contabilidad, conocimientos de computación, capacidad de negociación (especialmente en un contexto internacional), conocimientos de comercialización y conocimientos técnicos para dar orientación a las empresas participantes acerca de la manera de cumplir especificaciones de calidad. Un consorcio que ayuda a sus miembros en la realización de actividades de investigación y desarrollo puede ayudarlos a mejorar su competitividad mediante la innovación. Si los consorcios organizan adquisiciones conjuntas de equipo, los miembros pueden beneficiarse no sólo con los menores precios sino además con la tecnología más reciente.

En la economía mundial de la actualidad la logística es un factor decisivo de la competitividad de las empresas. Los consorcios de exportación pueden ayudar a las empresas

participantes a optimizar la logística de sus operaciones en mercados extranjeros mediante la prestación de servicios relacionados con la gestión de inventarios, la gestión de operaciones y la formulación de una estrategia de distribución y de modos de transporte. Por ejemplo, los consorcios de exportación pueden ayudar a los miembros a mejorar la aportación de insumos o a reducir el costo del transporte de los productos terminados mediante estudios de logística. Un consorcio de exportación indio establecido con buenos resultados en el núcleo de industrias del tejido de Tirupur, la Asociación de Exportadores de Tirupur (Tirupur Exporters' Association, TEA) incluso fomentó la creación de un depósito interno de contenedores para reducir el retraso del transporte y el tratamiento de la carga por sus miembros.

Un servicio fundamental que los consorcios de exportación suelen ofrecer a sus miembros es el establecimiento de vínculos con instituciones locales o nacionales. A diferencia de las empresas consideradas individualmente, un consorcio que agrupa a varias empresas puede tener menos problemas para ponerse en contacto con instituciones de apoyo y es más probable que reciba asistencia financiera. Como consecuencia de su mayor capacidad de negociación, los consorcios podrían además negociar líneas de crédito para las empresas participantes.

En la mayoría de los casos las empresas participantes no están obligadas a tomar parte en todas las actividades realizadas por un consorcio. En lugar de ello pueden optar entre los servicios prestados por aquellos que más apropiados sean a sus prioridades de exportación y respecto de los cuales estén más dispuestos a pagar un honorario. El monto de los servicios que un consorcio suele estar en condiciones de ofrecer dependerá de esta manera crucialmente del número de miembros que tenga.

Para velar por que el consorcio ofrezca los servicios que sus miembros esperan, es esencial que se mantenga un diálogo constante entre la gestión del consorcio y las empresas participantes. Esto exige la participación de las empresas en el diseño y la ejecución de las actividades.

Deben analizarse de manera crítica los servicios a fin de determinar sus efectos y su utilidad para los miembros. El consorcio debe ser flexible para introducir todos los cambios necesarios.

Las empresas participantes pueden esperar que los consorcios sean más que un simple prestador de servicios y que los ayude activamente a desarrollar nuevas oportunidades comerciales. El consorcio puede lograrlo haciendo investigación de mercado y organizando la participación de los miembros en ferias y exposiciones. No obstante, sin la participación de sus miembros las actividades realizadas por el consorcio no pueden lograr un efecto significativo.

Los consorcios de exportación rara vez aplican todas las medidas que abarca una estrategia completa de exportaciones. Si bien las empresas participantes casi siempre retienen algunos elementos de la estrategia de exportación (por ejemplo, la determinación de los productos y los precios), el consorcio pone en práctica otros elementos, como la selección de intermediarios en los mercados objetivo o en la participación en ferias. A fin de crear efectos de sinergia las actividades realizadas por el consorcio deben ser coherentes y deben tener una función complementaria de las realizadas por las empresas participantes por separado.

Principales etapas para la creación de consorcios:

La ONUDI y FEDERXPORT han contribuido para formación de consorcios de exportación en la Argentina y otros países de la región, por consiguiente, sostiene que implícitamente deben reunirse 3 condiciones fundamentales que pasaremos a detallar a continuación:

- Objetivos claros: Es muy importante definir objetivos precisos y realistas, porque determinarán las actividades que se prevean en el plan de actividades, la elección de la forma jurídica del consorcio y, finalmente, la contribución financiera de cada miembro. En consecuencia, los objetivos del consorcio deben ser un reflejo de debates a fondo celebrados con las posibles empresas participantes. El éxito de las primeras actividades conjuntas es fundamental para la continuación del proyecto.

- Establecimiento de un consenso: El establecimiento de un consenso es uno de los principales factores que determinan el éxito de un consorcio. No puede esperarse que los miembros establezcan de un día para otro la confianza necesaria para coordinar eficazmente sus actividades. En consecuencia, antes de que se puedan realizar en forma eficaz actividades conjuntas ambiciosas en los mercados extranjeros, es esencial que haya habido cierto proceso de formación de un grupo en el que se haya creado solidaridad y los miembros hayan podido conocerse mutuamente, además de enterarse de sus necesidades y expectativas. Ello se puede lograr, por ejemplo, mediante visitas recíprocas a las fábricas, reuniones grupales y cursos prácticos o viajes colectivos.
  Sin embargo, para fomentar el proceso de establecimiento de un grupo y asegurar que se mantengan la motivación y el dinamismo, en una etapa temprana se deben realizar también en forma colectiva algunas actividades limitadas relacionadas con las exportaciones. Se puede promover el establecimiento de un consenso entre los posibles miembros mediante su participación en la concepción del consorcio, por ejemplo, con reuniones periódicas y debates animados que se relacionen con el establecimiento y los objetivos del consorcio.

- El factor tiempo: Durante la etapa de concepción, los posibles miembros deben reconocer que el establecimiento de un consorcio exitoso y la obtención de los beneficios concomitantes llevan tiempo. La experiencia demuestra que, en general, establecer un consorcio requiere de 6 a 12 meses de preparación (en algunos casos incluso más), desde las conversaciones iniciales entre las partes interesadas hasta la conclusión de todos los procedimientos administrativos necesarios.

Los empresarios que establecen un consorcio deben también ser conscientes de que no se pueden esperar ganancias inmediatas apenas realizadas las primeras actividades conjuntas y de que el capital invertido no se recuperará rápidamente. En cambio, deben considerar su contribución al capital del consorcio como una inversión a largo plazo. Aunque se puedan lograr algunos resultados positivos poco después del establecimiento de un consorcio, el verdadero impacto solamente se percibirá con el tiempo. No es fácil acceder a los mercados extranjeros, pero con una gama adecuada de productos y una estrategia clara de ingreso en los mercados, los esfuerzos se verán finalmente coronados por el éxito.

La sensibilización al factor tiempo se vincula estrechamente con las dos cuestiones ya mencionadas, a saber, los objetivos del consorcio y el establecimiento de un consenso entre los diversos participantes. El logro de objetivos a corto plazo claramente identificados puede producir, para el consorcio, una espiral de éxitos. El funcionamiento del consorcio se refuerza a medida que los miembros comprenden que la cooperación da resultados. El aumento de la confianza y la motivación ayudará a los miembros a llegar a un consenso y, en consecuencia, acometer proyectos más ambiciosos. Por lo tanto, los logros a corto plazo ayudan a asegurar que el consorcio prosiga sus operaciones y que se introduzcan cambios a largo plazo, más estructurales, en el entorno comercial a nivel local.

Las condiciones anteriormente mencionadas deben subyacer a todas las fases del establecimiento de un consorcio, pero son particularmente importantes en la fase inicial. El proceso de establecimiento se podrá iniciar una vez que los participantes tengan conciencia de estos principios generales.

La iniciativa de establecer un consorcio de exportación puede provenir de una institución pública o preferiblemente, del sector privado, ya sea de una asociación de empresas o de diversos empresarios que hayan tomado conciencia de la necesidad de trabajar mancomunadamente para obtener los recursos financieros y humanos necesarios para desarrollar continuamente sus exportaciones. Independientemente de si la idea inicial de establecer un consorcio de exportación proviene del sector público o del sector privado, las empresas participantes deben comprometerse a realizar actividades conjuntas para penetrar en los mercados extranjeros. La voluntad común de mejorar el rendimiento de las exportaciones debe ser la fuerza vinculante en las etapas que entraña el establecimiento de un consorcio, así como en el desempeño ulterior de las tareas del grupo. Aunque muchas empresas dudan inicialmente de la idea de la cooperación, en particular cuando implica trabajar mancomunadamente con los competidores, deben darse cuenta de que la cooperación entraña beneficios que no podrían lograr por sí solas.

Medidas para el establecimiento de un consorcio de exportación:

De acuerdo con la ONUDI existen ocho medidas a cumplimentar para la formación de consorcios de exportación, clasificándolas de la siguiente manera:

- Identificación de un promotor adecuado.
- Identificación de posibles miembros.
- Realización de un estudio de interés existente y contacto con empresas interesadas.
- Designación de los representantes.
- Organización de reuniones entre los posibles miembros.
- Realización de un estudio de actividad y redacción de un plan de actividades.
- Constitución de oficial del consorcio como sociedad.

- Seguimiento.

Cabe destacar que la ONUDI admite diferencias entre los distintos consorcios de exportación, tal es así que hay que identificar claramente las distintas fases para un mejor funcionamiento de este.

A continuación, pasaremos a detallar las ocho medidas mencionadas con anterioridad:

- ✓ Identificación de un promotor: El promotor de un consorcio (llamado también intermediario, agente, coordinador, tutor o facilitador) está presente desde el inicio del proceso de establecimiento de este. Su tarea consiste en iniciar, orientar y organizar dicho establecimiento. Facilita el logro de un consenso y ayuda a mantener el dinamismo del proyecto y a que los posibles miembros definan un plan de actividades realista. Su labor no consiste en decidir lo que se debe hacer, sino más bien en ayudar a que se inicie el proyecto de establecer un consorcio. En consecuencia, debe dejar amplia libertad a los futuros miembros para que definan sus propias prioridades y adecuen el consorcio a sus necesidades. Sin embargo, hasta que el propio grupo adquiera las aptitudes y los recursos necesarios, los conocimientos y contactos del promotor son muy importantes para orientar a los miembros y ayudarlos en todas las etapas que entraña el proceso de establecimiento del consorcio. Esta tarea es particularmente difícil en los países que carecen de una tradición de cooperación entre empresas.

  Las tareas de un promotor son las siguientes:

- Ayudar a las empresas a determinar objetivos comunes y posibles asociados.

- Hacer que las empresas tomen conciencia de la posibilidad de obtener beneficios mediante la cooperación y, en consecuencia, reducir la incertidumbre relacionada con el concepto de consorcios.

- Apoyar el proceso de selección de los miembros.

- Orientar a las empresas en el proceso de establecimiento de un grupo organizando reuniones, suministrando información y apoyando la redacción de documentos como el plan de actividades, entre otras cosas.

- Brindar asesoramiento sobre decisiones difíciles que forman parte del proceso, como la forma jurídica que se ha de adoptar.

- Prestar apoyo general de secretaría

- Establecer vínculos con las instituciones de apoyo y las entidades administrativas pertinentes y actuar como intermediario entre los encargados de adoptar políticas y los empresarios.

- Presentar a los miembros la realidad del comercio internacional, es decir, explicarles el importante papel de cuestiones como la comercialización, el control de calidad y la adhesión a las normas técnicas y ambientales.

- Apoyar la contratación de personal para el consorcio.

- Zanjar controversias entre los miembros.

- Acompañar a los miembros en sus primeras actividades colectivas.

Aunque sería preferible que el promotor no estuviera relacionado con los posibles miembros, a veces es el propietario o director de una de las futuras empresas participantes. Sin embargo, en la mayor parte de los casos es un agente externo, por ejemplo, un funcionario de una asociación industrial local, una cámara de comercio o una federación nacional de consorcios. Puede ser también un consultor contratado por una institución pública o una organización internacional de desarrollo. Al ser un agente externo se lo considera neutral y, en consecuencia, puede dirigir el proceso de formación del grupo sin que se sospeche que favorece a una empresa en particular. Como "forastero", también puede estar en mejores condiciones para determinar las posibles esferas de cooperación, así como los puntos fuertes y débiles de los miembros. En consecuencia, puede percibir mejor qué es viable para un grupo determinado y qué proyectos se deberían aplazar hasta más adelante.

La personalidad, motivación y experiencia del promotor son muy importantes para el proceso de formación del grupo. Por ello, el promotor debería ser un experto en comercialización y actividades de formación de grupos. Debería tener un conocimiento profundo del sector en que operan los miembros, así como contactos personales con diversas posibles empresas participantes. Además, debería ser capaz de motivar a los futuros miembros y tener aptitudes para zanjar controversias y negociar, así como la flexibilidad y voluntad necesarias para ayudar a los futuros miembros a encontrar una solución aceptable para todos.

La asistencia del promotor solamente puede ser temporal. Su objetivo general es apoyar a los miembros del consorcio para que se encarguen por sí mismos de las operaciones del grupo, es decir, promueve la autoorganización de los futuros miembros. Por ello, debe velar por que, ya durante la fase de diseño y establecimiento, las iniciativas provengan de los empresarios y que su asistencia se limite a acompañar el proceso. Debe evitar también vincularse demasiado con los diversos miembros, lo que puede obstaculizar que éstos establezcan relaciones más directas entre sí. Si el promotor fracasa a este respecto, la supervivencia del consorcio dependerá de su presencia y de la asistencia de instituciones de apoyo.

Aunque la asistencia del promotor debe reducirse paulatinamente tras la constitución oficial del consorcio como sociedad, de la experiencia de los planes para crear consorcios de exportación en diversos países se desprende que las empresas participantes todavía pueden ponerse en contacto con el promotor respecto de sus problemas incluso después de la fase de establecimiento. En ese caso, el promotor debería desempeñar un papel limitado.

- ✓ Identificación de posibles miembros: En esta segunda etapa, se llega a una idea general de los tipos de empresas que podrían convertirse en miembros del futuro

consorcio. En cooperación con las instituciones competentes a nivel local, los promotores de consorcios de exportación deben identificar sectores industriales y servicios que se adecuen a este tipo de asociación entre empresas. Éstos deben ser pujantes y tener posibilidades de exportación sin explotar o explotadas en forma insuficiente. Además, se debe identificar cualquier red de empresas existente o cualquier relación no aprovechada entre las empresas, dado que facilitarán la cooperación en el futuro.

El proceso de identificación de las empresas que podrían integrar un consorcio de exportación puede iniciarse reuniendo una muestra representativa de las empresas que funcionan en el sector o los sectores en que va a actuar el consorcio. Para compilar la muestra se puede recibir asistencia de las asociaciones comerciales, las cámaras de comercio y demás asociaciones públicas o privadas.

La selección de posibles miembros es el elemento más importante en el proceso de establecimiento de un consorcio. A fin de asegurar el éxito del futuro consorcio, las empresas participantes deben satisfacer criterios cuidadosamente definidos con respecto a su tamaño, reputación y estabilidad financiera, así como a los bienes y servicios que ofrecen. Deben ser capaces de ofrecer productos de la debida calidad, en volumen suficiente y a un precio competitivo a nivel internacional. Y aún es más importante que las mercancías encajen en una gama de productos predeterminada. Como se señaló en la sección 1.3 supra, en la que se describieron diferentes tipos de consorcios, la cooperación entre las empresas se facilita y los beneficios de la cooperación aumentan cuando los productos de las empresas participantes son complementarios y no compiten entre sí. Lo ideal sería que los miembros produjeran mercancías diferentes pero complementarias, que se pudieran vender a los mismos clientes o por los mismos conductos de distribución y que requirieran una estrategia de promoción igual o similar (Renart, 1997).

Los demás criterios de selección que se utilizan frecuentemente son los siguientes: semejanzas entre las empresas en cuanto al volumen de negocios, las actividades o posibilidades de exportación, la adhesión a las normas de la Organización Internacional de Normalización (ISO) y el registro en el país pertinente. Las empresas cuya sede está en el extranjero, frecuentemente subsidiarias de empresas extranjeras, no deben tenerse en cuenta. Esas empresas han asegurado su acceso al mercado y no necesitan un consorcio. Según cuál sea el objetivo preciso del consorcio, se pueden especificar otros criterios, como la correspondencia de los productos con las normas europeas o la existencia de contactos con otros posibles miembros. Un último aspecto esencial cuando se selecciona a posibles miembros es el de la administración y el personal de las empresas. Deben tener los conocimientos técnicos requeridos, ser flexibles y poder trabajar en equipo.

- ✓ Realización de un estudio del interés existente y contacto con empresas interesadas: Después de haber identificado un número razonable de empresas que podrían beneficiarse de la participación en un consorcio, se deben determinar la sensibilización de las empresas al concepto de consorcios de exportación y su interés al respecto. Con ese fin, se organizan diversas entrevistas y reuniones con las

empresas en el o los sectores prioritarios que ofrezcan posibilidades de exportación, cumplan los criterios establecidos y estén dispuestas a participar en un consorcio de exportación. En esta etapa se debería explicar la noción de consorcio, su pertinencia, las condiciones para ser miembro de un consorcio y la experiencia ya adquirida con los consorcios. La posición y las expectativas de las empresas con respecto al proyecto de un consorcio de exportación quedarán claras tras esas entrevistas y reuniones.

Además de las entrevistas y reuniones, se realiza una encuesta entre las empresas previamente identificadas. En ella se les ofrece la oportunidad de expresar su interés en el concepto de consorcios de exportación. Además, ello permite al promotor determinar las insuficiencias y expectativas comunes de las empresas, que se pueden utilizar para definir los objetivos iniciales comunes. La encuesta puede ayudar también a determinar la voluntad de los posibles miembros de comprometerse con el consorcio, tanto por lo que respecta a su tiempo como a sus recursos financieros.

Una vez que se ha identificado a los posibles miembros futuros y, con ayuda de la encuesta, se han determinado sus problemas, intereses y expectativas comunes, el promotor debe tomar contacto con las empresas que hayan manifestado interés en vincularse con un consorcio. El objetivo es confirmar los resultados de la encuesta, responder a las preguntas de las empresas y obtener una confirmación preliminar en forma de carta de intención que refleje el compromiso de las empresas de esforzarse por establecer un consorcio.

En esta etapa, el número de las empresas en contacto con el promotor se ha reducido mucho con respecto al número inicial con el que se estableció contacto en la segunda etapa. Es esencial ponerse en contacto, inicialmente, con un gran número de empresas, a fin de lograr que se seleccione como miembros solamente a empresas idóneas. Durante su contacto inicial con las empresas, el promotor debe reunir tanta información sobre ellas como sea posible a fin de decidir si satisfacen los criterios para convertirse en miembros. Las empresas deben obtener la información necesaria para poder determinar si, en su caso, los beneficios de la participación en un consorcio superan a los gastos que ésta entraña. En consecuencia, determinar cuáles serán las empresas participantes es un proceso en dos sentidos.

En esta etapa, el promotor debe adoptar medidas para asegurar que las empresas inicialmente interesadas en el proyecto de establecer un consorcio no lo abandonen antes de que se hayan identificado otras empresas dispuestas a participar. Ello se puede lograr, por ejemplo, organizando reuniones periódicas o grupos de trabajo.

- ✓ Designación de representantes: Cada empresa deberá designar a su principal persona de contacto, que se encargará de representarla y defender sus intereses en las reuniones que precedan al establecimiento del consorcio. El poder de adoptar decisiones del representante debe ser considerable y por lo general se trata del propietario de la empresa o de uno de sus directores. Debe tener suficiente autoridad para negociar el diseño y funcionamiento del futuro consorcio y decidir si su empresa va a participar en el mismo. Cuando una empresa ha decidido convertirse en miembro,

debe designar a un representante permanente, que podrá ser la persona de contacto inicial u otro directivo de la empresa.

A fin de asegurar el funcionamiento eficaz del consorcio en etapas ulteriores, es esencial no solamente que las empresas participantes sean compatibles entre sí y cumplan los criterios de selección, sino también que sus representantes permanentes puedan trabajar juntos. Las relaciones personales y la simpatía entre los representantes son fundamentales para el desarrollo de la confianza y cooperación entre los futuros miembros. Ha habido grupos de exportación que han fracasado porque algunos miembros no podían trabajar con los demás. Debido a la importancia de las relaciones interpersonales entre los representantes permanentes para el establecimiento de un consenso y, en consecuencia, para el funcionamiento del consorcio, es esencial que esos representantes sean tan "permanentes" como sea posible y no se los reemplace frecuentemente. Además, se pueden minimizar las perturbaciones si cada representante permanente tiene un suplente que conoce a los demás miembros y está siempre informado de las actividades y actuaciones del consorcio.

- ✓ Reuniones entre los posibles miembros: Después del primer encuentro entre el promotor y los directivos de las posibles empresas participantes, el promotor y los representantes de las empresas celebran una serie de reuniones a fin de iniciar la fase activa del establecimiento del consorcio: definición de los objetivos y de las medidas concretas que se han de adoptar.

  Se organiza una primera serie de reuniones preliminares, en forma de sesiones de información sobre los consorcios. Esas primeras reuniones desempeñan un papel muy importante porque brindan a los futuros miembros una oportunidad de establecer contactos mutuos. Se debe hacer hincapié en la importancia de desarrollar la solidaridad y cohesión en el grupo para que sus miembros tomen conciencia de que una parte considerable de sus primeras actividades consistirá en eso. Esa primera serie de reuniones también está destinada a que las posibles empresas participantes reflexionen sobre los objetivos concretos del consorcio y sobre asuntos financieros y jurídicos y comuniquen sus opiniones al promotor.

  Si ya hay consorcios de exportación en el país, el promotor puede estudiar la posibilidad de invitar a un representante de un consorcio ya establecido a que asista a las reuniones iniciales, a fin de que informe sobre la experiencia de su consorcio y responda a posibles preguntas.

  Lo ideal sería que una organización oficial, como una asociación de industriales o un órgano público, organizara las primeras reuniones. Ello daría carácter oficial al proceso de establecimiento del consorcio y aseguraría su neutralidad.
  Es esencial que las reuniones del grupo, que se celebrarán durante varios meses, tengan lugar a intervalos fijos, es decir, por lo menos quincenalmente. Esas reuniones fomentarán un clima de cooperación esencial para el funcionamiento ulterior del consorcio. Se deben prever reuniones adicionales entre el promotor y los dirigentes del grupo para mantener el impulso del proyecto.

- ✓ Realización de un estudio de viabilidad y redacción de un plan de actividades: El estudio de viabilidad ayuda a asegurar que los objetivos determinados no sean demasiado ambiciosos en las primeras etapas de la existencia del consorcio. Debe contener una descripción de los procedimientos y de los recursos financieros y humanos necesarios para establecer el consorcio y lograr sus objetivos. También se debe sugerir en él cómo se obtendrán los recursos necesarios. Además, se debe incluir un análisis de los puntos fuertes y débiles y las oportunidades y amenazas de las empresas participantes.

  En el plan de actividades se especifican las actividades que los miembros desean realizar en forma conjunta y se presenta un panorama general de los gastos que entrañan. Evidentemente, los recursos disponibles determinarán las actividades previstas y el número de mercados por penetrar. En las primeras etapas después del establecimiento del consorcio, es aconsejable concentrar los limitados fondos disponibles en unas pocas actividades y fijarse como objetivo sólo un número reducido de mercados. En etapas ulteriores, los resultados positivos pueden conducir a un aumento de las contribuciones de los miembros y será posible ampliar las actividades.

  En el plan de actividades se deben definir, además de las actividades previstas, la estructura orgánica del consorcio, así como diversos detalles relativos al logro de los objetivos. Las actividades previstas deben describirse por esfera y se deben especificar los gastos que entrañe cada una. La elaboración de un plan de actividades completo y su aprobación por todos los miembros toman tiempo y, de preferencia, se deberían organizar con la asistencia de un experto externo, para asegurar la objetividad del proceso.

- ✓ Constitución oficial del consorcio como sociedad: En esta etapa, que puede iniciarse más de doce meses después de planteada por primera vez la idea de establecer un consorcio, las empresas deben comprometerse oficialmente con el mismo. Este compromiso se basa en las reuniones preliminares, el estudio de viabilidad y el plan de actividades.

  Establecer en una etapa temprana una estructura oficial con reglas y responsabilidades claras ayudará a los participantes a centrar sus actividades. La inscripción oficial, aunque no puede asegurar el éxito del consorcio, sí puede ser entendida como una declaración de compromiso de cooperación y de respeto de los objetivos del consorcio. A medida que crece la confianza y se fortalecen los vínculos personales entre los miembros, la estructura oficial puede adquirir una importancia secundaria.
  El consorcio recién establecido se organizará de acuerdo con los procedimientos especificados en los documentos de su constitución como sociedad. En general, el estatuto va acompañado de un acuerdo de los accionistas, en el que se estipula más detalladamente cómo se han de desempeñar las funciones colectivas.

  En esta etapa se debe contratar al Director Ejecutivo del consorcio. Además, se debe habilitar espacio para oficinas, de modo que el consorcio pueda empezar sus

operaciones. Ocasionalmente, uno de los miembros o una institución de apoyo brindarán dicho espacio.

Para facilitar la interacción entre los miembros, es aconsejable que la oficina del consorcio esté ubicada cerca de la mayoría de las empresas participantes.

- ✓ Seguimiento: Para ayudar al consorcio en sus etapas iniciales, el promotor y las instituciones de apoyo que participan en el proceso de establecimiento de este deben realizar un seguimiento continuo. Ello se puede lograr mediante reuniones individuales o conjuntas, en las que se analicen los logros del consorcio y los retos que encara.

  En el período inmediatamente posterior al establecimiento oficial del consorcio, se deben promover las relaciones tanto internas como externas, es decir, entre las empresas participantes y entre el consorcio y sus asociados en la exportación. Las empresas participantes se han comprometido mutuamente y los representantes deben entablar entre sí relaciones basadas en la confianza. Además, se debe alentar el establecimiento de contactos y vínculos entre diversos consorcios para facilitar el intercambio de información y experiencia. A fin de asegurar la regularidad de las exportaciones, se debe tomar contacto con los clientes y se deben fortalecer las relaciones existentes.
  Es muy probable que, en una etapa ulterior, se consideren insuficientes algunas decisiones adoptadas durante la fase en que se estableció el consorcio. Por ello, es esencial que haya flexibilidad para introducir los cambios necesarios.

Participación de las empresas y tamaño del consorcio de exportación:

Para la ONUDI las empresas participantes van a tener influencia en materia de las operaciones del consorcio de exportación, es por ello por lo que se requiere de una gran motivación y compromiso para la destinación de tiempo y recursos financieros, dando como consecuencia un mejor rendimiento en general del grupo asociado.

Una estructura organizacional en forma de red les permite la incorporación de nuevas empresas en un concepto innovativo que permite una relación más integrada y contenida, sin dejar de tener en cuenta que para la incorporación de nuevas organizaciones se necesita la aprobación en la Asamblea General de las dos terceras partes en conformidad con el estatuto.

Por otra parte, las empresas participantes tienen como propósito fundamental la presencia y consolidación en mercados extranjeros, tal es así que están dispuestos a cooperar en sinergia con otras organizaciones que suelen ser competencia en mercados internos. La confianza y la transparencia en las operaciones suelen generar mejores y comunicaciones entre los miembros del grupo.

En consecuencia, el tamaño de las diversas empresas que forman parte del grupo tiende a generar efectos sobre los demás miembros, entendiendo que las empresas más grandes tienen recursos y medios suficientes para poder llevar a cabo su estrategia de exportación de forma

individual, sin embargo, la asociatividad lograría ofrecer una amplia diversificación en su cartera de productos. Por otra parte, las empresas más pequeñas pueden sospechar que las organizaciones grandes controlarían la estrategia promocional y el desarrollo de las actividades. En general la equidad en recursos financieros y tamaño suelen generar un mejor ámbito de cooperación, generando una mejor coordinación de los intereses del grupo.

Debemos considerar que las empresas pequeñas al asociarse con empresas de mayor tamaño pueden concretar mejores contactos y la penetración de mercados con mayor facilidad logrando captar fácilmente clientes y la experiencia de ellos con gran rapidez.

Hay que destacar no solo a los miembros del grupo, sino también a los productos y servicios que puedan ofrecer en forma conjunta, teniendo en cuenta esta relación podemos concluir como un factor de éxito clave para el funcionamiento y consolidación a largo plazo en mercados foráneos. Los productos complementarios no solo son más fáciles de administrarlos sino también nos permiten una mayor captación de potenciales clientes.

Marco jurídico relacionado con los consorcios de exportación:

La precisión de los objetivos de las empresas participantes y las características del sistema jurídico donde se desarrollen dependerá de la forma jurídica que adopte el consorcio. Esfuerzos divergentes han congeniado la aprobación de una norma que permita el acceso a distintos beneficios; entre ellos se encuentra la posibilidad de unificar embarques reduciendo los gastos aduaneros pertinentes y lograr fletes bajos en función al volumen de las operaciones. Otros beneficios podrían estar ligado al volumen de producción y al poder de negociación con proveedores en relación con insumos y materias primas.

La legislación Argentina integro explícitamente a los consorcios de exportación como instrumento de política promocional a mediados de la década del 80, la misma no fue aplicable ya que padecía de una gran rigidez operativa, técnica y económica.

Luego de dos décadas, precisamente veinticuatro años después bajo el proyecto de ley consorcios de cooperación logro promulgarse la cual dispone que las personas físicas o jurídicas, domiciliadas o constituidas en la República Argentina, podrán constituirse 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.

El articulado de dicha ley comprende lo siguiente:

ARTICULO 1° - 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.

ARTICULO 2° - Los "Consorcios de Cooperación" que se crean por la presente ley no son personas jurídicas, ni sociedades, ni sujetos de derecho. Tienen naturaleza contractual.

ARTICULO 3° - Los "Consorcios de Cooperación" no tendrán función de dirección en relación con la actividad de sus miembros.

ARTICULO 4° - 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.

ARTICULO 7° - Los contratos de formación de los "Consorcios de Cooperación" deberán contener obligatoriamente:

7.- Las obligaciones y derechos convenidos entre los integrantes.

8.- La participación de cada contratante en la inversión del proyecto consorcial si existiere y proporción en que cada uno participará de los resultados si se decidiere establecerla.

9.- La proporción en que se responsabilizarán los participantes por las obligaciones que asumieren los representantes en su nombre.

14.- Las sanciones por incumplimientos de los miembros y representantes.

ARTICULO 9° - Para el caso que el contrato de constitución no fijare la proporción en que cada participante se hace responsable de las obligaciones asumidas en nombre del Consorcio, de acuerdo con lo estipulado en el inciso 9) del artículo 7°, se presume la solidaridad entre sus miembros.

ARTICULO 11. - Facultase al Poder Ejecutivo Nacional, a otorgar, de acuerdo con lo establecido en la Ley 24.467, artículo 19, beneficios que tiendan a promover la conformación de consorcios de cooperación especialmente destinados a la exportación, dentro de los créditos que anualmente se establezcan en el Presupuesto General de la Administración Nacional.

Sin embargo, la definición de esta norma no fue suficiente para promover la constitución formal de consorcios de promoción o mucho menos de ventas. Dicha norma no logro resolver elementos centrales derivados a la exportación encontrándose entre ellos el reintegro del impuesto al valor agregado u otros gastos asociados a operaciones directas realizadas por los consorcios. Esto se traduce simplemente en un intercambio oneroso a los efectos fiscales, dejando en claro la diferencia entre el proyecto de ley diseñado y promovido por las Fundaciones ICBC (Bank Boston, Standarbank) y Exportar que contemplaban la devolución del IVA y los reintegros proporcionales en relación con la mercadería aportada por el productor.

Siguiendo un lineamiento podemos añadir que la “Ley de IVA N°23349” sancionada en el año 1986 expresa en su artículo N°43 y faculta al Poder Ejecutivo a establecer un régimen especial a las compras de bienes destinadas a la exportación por los consorcios y cooperativas. Por otra parte, el mismo Decreto Reglamentario 2407/86 establecía un régimen especial por la compra de bienes destinados a la exportación en un plazo de 180 días, quedando así exento los consorcios y cooperativas de exportación del pago de IVA por la operación de compra, sustituyéndose el pago de efectivo con la presentación de un certificado emitido por la DGI. Ese régimen nunca fue instrumentado, ni puesto en práctica, no pudiendo traducirse en un aliciente financiero para las PYMES conglomeradas, a posteriori la DGI

(AFIP) deja sin efecto el Decreto Reglamentario 257/96 no facilitando un tratamiento especial al IVA.

En compensación, podemos decir que la provincia de Santa Fe reconoce particularmente a los consorcios de exportación, pero su impacto se ve limitado y sometido al marco legal e impositivo nacional.

Forma legal de los consorcios de exportación en Argentina:

Según la Fundación ICBC y dado que los Consorcios de Cooperación operan con CUIT y son sujeto pasivo de IVA, las opciones que se pueden implementar estando inscriptos en el Registro de Importadores y Exportadores son las siguientes:

- Puede exportar el consorcio por cuenta propia como propietario de la mercadería y en este caso recuperará el IVA exportación. Asimismo, cobrará los beneficios por estímulos aduaneros por ser también documentante de la operación. Los miembros del consorcio pueden establecer la forma en que dichos montos se distribuirán entre ellos.
- También puede darse el caso, que se constituya el Consorcio para desarrollar un nuevo producto para exportar y, en esta situación, el IVA exportación lo reclamará directamente el Consorcio. Este podrá restar el IVA facturado por bienes, servicios y locaciones que destinaren a la exportación o a cualquier etapa en la consecución de la misma.
- Puede exportar el Consorcio por cuenta y orden de sus miembros quienes así resultan propietarios de la mercadería exportada. En este caso el IVA exportación lo recuperará, mediante una solicitud dirigida a la AFIP, cada propietario en proporción a su participación en la exportación. Los beneficios por estímulos aduaneros los cobrará el Consorcio, por haber sido el documentante de la operación. Una vez percibidos los mismos se distribuirán entre los miembros de acuerdo con lo que ellos hayan pactado en el contrato, el reglamento interno o especialmente para esa operación.
- El Consorcio solamente es sujeto pasivo de IVA, no de Ganancias, por lo que no debe inscribirse ni pagar Ganancias. Estos los pagará cada empresa consorciada si

corresponde por el resultado de su operatoria comercial. En su cálculo incluirá el resultado de la exportación de que se trate.

- Puede exportar también uno de los miembros por cuenta orden del resto sin hacer aparecer al Consorcio, recuperando entonces el IVA exportación cada miembro propietario de la mercadería y los beneficios aduaneros el miembro que documentó la operación, quien después podrá distribuirlos en la forma pactada.
- Por otra parte, la formación del Consorcio no impide la exportación individual de cada miembro.

Todas estas alternativas dan flexibilidad a la operatoria de los consorcios que pueden optar por la modalidad que se considere mejor para cada operación comercial. Además, el consorcio también está habilitado para operar en el mercado interno si su objeto contractual así lo determina.

Fuera de los beneficios jurídicos del que gozan los consorcios hay otros de tipo comercial. En algunos casos las operaciones solo pueden ser encaradas por los consorcios y no por los grupos informales.
Estas son:

- Adquirir en conjunto bienes de capital destinados a la producción de bienes a exportar.
- Procesar, envasar y embalar en común los bienes a exportar.
- Desarrollar nuevos productos destinados a la exportación.

En otros casos tanto los consorcios como los grupos informales pueden encarar operaciones comerciales. Ellos son estos:

- Concentrar en una sola venta o un solo embarque volúmenes de bienes a exportar.
- Adquirir insumos a menores precios y en mejores condiciones debido al mayor volumen de compras.
- Utilizar una marca común para todos los bienes a exportar.
- Unificar diversos procesos y procedimientos, tales como controles de calidad de los bienes a exportar, seguros, fletes, permisos, despachos, etc.
- Mantener una sola cadena de comercialización y distribución externa.
- Realizar en forma conjunta y compartida todas las actividades destinadas a la promoción y ventas, como folletos, participación en ferias, viajes de ventas, contratación de estudios de mercado, etc.

- Adecuar en forma conjunta los procesos de producción o prestación de servicios de cada firma a los requisitos internacionales.

Las ventajas y beneficios jurídicos resultantes de la Ley son los siguientes:

- Evita la constitución de una nueva sociedad y, en consecuencia, el mayor costo que ello implica, la rigidez operativa que deriva de una estructura societaria independiente, la pérdida de la individualidad empresaria, jurídica, administrativa y patrimonial a manos de una tercera persona jurídica, la nueva sociedad.
- Otorga seguridad jurídica a quienes participen en el Consorcio, ya que este se constituiría de acuerdo con el 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 con relación a las sociedades por acciones.
- Sin embargo, no todos los grupos informales de empresas exportadoras están en condiciones de firmar un contrato como el previsto en la Ley 26.005 pues la mayor parte de ellos aún no han alcanzado un suficiente espíritu asociativo como para hacerlo. Cuando los grupos llevan pocos meses de creados casi siempre sucede que algunas empresas lo abandonan, mientras que otras se le suman, hechos que dificultan la firma del contrato constitutivo. Por otra parta en el grupo debe darse un grado tal de entendimiento entre las partes como para que existan objetivos comunes que justifiquen la adopción de esta figura. Es por estos motivos que siempre existirán grupos informales no decididos a abandonar este estado.

Ventajas y limitaciones de otras formas distintas a la del Consorcio:

La S.A. y la S.R.L.

La ventaja de adoptar la forma de una S.A. o de una S.R.L. está en que con cualquiera de ellas al vender al exterior no existirá para sus socios o accionistas responsabilidad solidaria e ilimitada por las operaciones que se realicen, respondiendo con el patrimonio social. Sin embargo, dado que por lo general estas sociedades no tendrán un capital propio relevante los compradores seguramente pedirán garantías adicionales, situación similar a la del Consorcio.

Por otra parte, la figura del Consorcio tiene la ventaja respecto tanto de la S.A. como de la S.R.L. de que su funcionamiento implica un menor costo, que no adquiere la rigidez operativa propia de las otras dos figuras, que no supone para cada una de las firmas la pérdida de la individualidad empresaria, jurídica, administrativa y desmembramiento patrimonial a manos de una tercera figura jurídica.

La Cooperativa

La Cooperativa puede exportar por cuenta propia o por cuenta y orden de terceros tal como lo puede hacer el Consorcio, la S.A. y la S.R.L.

De todos modos, el Consorcio tiene la ventaja respecto de la Cooperativa de que su funcionamiento implica un menor costo, que no adquiere la rigidez operativa propia de esa figura, que no supone para cada una de las firmas la pérdida de la individualidad empresaria, jurídica, administrativa y patrimonial a manos de una tercera figura jurídica. Además, la Cooperativa no puede tener finalidad de lucro, el Consorcio sí.

La ACE

Nuestros legisladores apuntaron en la reforma del año 1983 a crear un contrato de colaboración ACE que sirviera con características mutualisticas al "adentro" de las empresas asociadas y otro, UTE, con características de coordinación que se proyectara al "afuera" de estas, en ambos casos con el objetivo de otorgar seguridad jurídica ante la calificación de sociedad de hecho y sortear la limitación del artículo 30 de la ley de sociedades estableciendo, en cada contrato, sus propias definiciones limitantes de objeto.

La ACE ampara el establecimiento de una organización común entre sociedades y/o personas a fin de potenciar su actividad, y desarrollar actividades comunes para mejorar la performance individual de cada una, pero no podrá vincularse al mercado ni tener fines de lucro.

Una diferencia fundamental entre el Consorcio y la ACE está en que aquel puede abarcar en su objeto contractual tanto la fase interna destinada a la producción y elaboración como la comercialización y exportación en conjunto de las empresas consorciadas, circunstancia esta vinculada directamente al mercado y a la obtención de lucro, que, según el texto del art. 368 de la ley 19550 (t.o) y la mayoría doctrinaria existente, está vedada a la figura de la ACE. En tal sentido existen autores que interpretan que su vinculación con el mercado las convierte en sociedades de hecho con la consiguiente inseguridad jurídica.

Otra diferencia importante es que los participantes de la ACE responden, en forma solidaria e ilimitada ante los terceros, por las obligaciones que asuma la ACE y no puede el contrato de constitución limitar dicha responsabilidad.

Además, la ACE no puede tener finalidad de lucro, el Consorcio sí.

La UTE

Una UTE debe constituirse para el cumplimiento o ejecución de una obra, servicio o suministro concreto. EI objeto condiciona a través de su cumplimiento el plazo de duración contractual, que debe ser igual al de la obra, servicio o suministro que lo constituye. En el caso en el que el organismo controlador apruebe el contrato constitutivo, en el que se fije el número de años y se determine el objeto, no se presentará el peligro de que sea considerado una sociedad de hecho, cosa que sucedería de exceder cualquiera de estos dos limites: el plazo o el objeto.

En tal sentido la obra, servicio o suministro, en cuanto se trata de una operación que representa conceptualmente una unidad, debe estar individualizada al tiempo de suscripción del contrato de unión, no pudiéndose ejecutar un número indeterminado o ilimitado de obras, servicios o suministros. También excluye esta figura la posibilidad de ser utilizada para prestaciones por tiempo indefinido.

Por lo expuesto, si un número de firmas establece una UTE con un objeto que no responda a estas características puede caer bajo la normativa de la sociedad de hecho.

La figura del Consorcio no se limita, como es el caso de la UTE, a operaciones determinadas y de carácter transitorio sino, por el contrario, puede abarcar, si así lo determina el objeto contractual, actividades de producción, elaboración, comercialización interna y externa indeterminadas, y por todo el plazo de su constitución.

Ventajas y limitaciones de los Consorcios (Ley 26.005):

Para que los miembros de un Consorcio formado según la Ley 26.005 no tengan genéricamente responsabilidad solidaria e ilimitada se debe incluir una cláusula en el contrato de constitución donde se diga que los socios tienen porcentajes iguales de responsabilidad -si participan en igual porcentaje- o en su caso de acuerdo con su participación en las operaciones que haga el Consorcio.

Dicha limitación de la responsabilidad será aplicable siempre y cuando no se haya estipulado por disposiciones establecidas en el contrato de constitución del consorcio, la solidaridad legal en determinadas obligaciones, como puede ser la del artículo 34 de la Resoluci6n 13 51/2002 AFIP para quien sea documentante y exporte por cuenta y orden.

En cuanto a la responsabilidad relacionada con el monto del Fondo Común Operativo, como por lo general este no será de elevado monto, los compradores seguramente pedirán garantías adicionales.

Integrando un Consorcio inscripto, las empresas que lo formas, obtienen seguridad jurídica al eliminar cualquier vinculación con la sociedad de hecho y con la limitación establecida por el artículo 30 de la Ley de Sociedades con relación a las sociedades por acciones. Así las empresas que lo forman no corren el peligro, en el que si pueden estar los grupos informales, de tener que asumir las consecuencias de integrar una sociedad de hecho a partir de las siguientes características:

- Cualquiera de los integrantes administra al grupo.
- Cualquiera de los integrantes puede solicitar la disolución del grupo.
- Todos los socios responden solidaria e ilimitadamente por las obligaciones contraídas por alguno o todos los miembros del grupo.

En la medida en que las empresas exportadoras se fueron percatando de las ventajas que se obtienen al formar Consorcios en los términos de la Ley 26.005 ha venido creciendo el número de los que ya funcionan.

Respecto al nuevo Código Civil y Comercial, el mismo da cierta libertad en el contenido de los contratos, para que los asociados puedan agregar clausulas pautadas entre sí. Las Agrupaciones de Colaboración ya estaban legisladas en la ley de sociedades 19550 pero no como contrato, en el nuevo código encuentra un campo más amplio a su versión original al

quitarse el aditamento agrupaciones de colaboración empresarial "actualmente llamada agrupaciones de colaboración" lo que denota es solamente una mayor amplitud de posibles participes. Por otra parte, a las Uniones Transitoria se le quito la expresión "empresa". El artículo 1442 del CCC determina que el contrato asociativo es una colaboración entre distintas partes que persiguen un fin común y les permite obtener un beneficio a cada participante, estas asociaciones no tienen configuración societaria, no constituye un patrimonio separado de sus participantes, ni tienen riesgos de quiebre por no aplicarse las normas sobre la sociedad, así como tampoco son sujetos de derecho. Un contrato no puede ser titular de derechos ni obligaciones y son los participantes los que se benefician de las relaciones emanadas en dicho contrato. La forma respecto al artículo 1444 da por aceptado el informalismo, esto indica que hay libertad de forma, pero la misma debe ser de manera escrita y en su aplicación práctica y por diferentes razones, particulares, fiscales e impositivas, van a requerir una formalidad en cuanto a instrumentación como así lo exige el organismo contralor.

En el artículo 1470 del CCC, se establece que varias personas físicas o jurídicas crean una organización común para incrementar, desarrollar o concretar cierta gestión. Lo que se busca con este tipo de contratos es la complementación económica, sin caer bajo la forma societaria y con un esquema organizacional simplificado para lograr cumplimentar el desarrollo de la actividad en común entre los integrantes.

En el régimen anterior se imponía que el domicilio o constitución debía ser en la Republica; hoy no existe limitación alguna por lo que podrán ser adoptados por extranjeros y sociedades constituidas en el extranjero, siempre que las segundas cumplan con lo establecido en el art. 118.

El artículo 1471 del CCC manifiesta que las empresas que formen parte de estos consorcios mantienen independencia jurídica y económica, ya que no pueden ejercer funciones de dirección o control sobre la actividad de los miembros.

El acto constitutivo en estos tipos de contratos debe otorgarse por escrito, mediante instrumento público o privado con sus respectivas firmas certificadas, estableciendo en dicho acto el representante del Consorcio. El contrato debe inscribirse en el Registro Público que corresponda como así también el representante designado.

La inclusión de este contrato en el nuevo régimen permitió subsanar un conflicto que venía sucediendo, la Ley 26.005 establecía que debería considerarse como una sociedad de hecho a los consorcios que no tuvieran sus contratos regularmente inscriptos, por lo que se le otorgaba personalidad jurídica a una figura contractual lo cual producía consecuencias graves por inoponibilidad del contrato y además cualquiera de los integrantes podría pedir la disolución del consorcio ya que al ser inoponible frente a terceros podía pedirse la quiebra del consorcio.

Las modificaciones introducidas en el nuevo Código Civil y Comercial fueron esclarecedor en materia de contratos asociativos, pero las mismas no fueron extrapoladas hacia las normas impositivas, entendiendo que es indispensable dichas reformas, logrando evitar vacíos en materia tributaria y dudas respecto a su aplicación y así poder dejar en claro los hechos imponibles que generan estos contratos, como así también evitar una doble imposición entre los integrantes del contrato asociativo.

CAPITULO I

CONTEXTO POLÍTICO, ECONÓMICO Y FINANCIERO PROPICIADO POR EL GOBIERNO DE MAURICIO MACRI

En este capítulo nos proponemos describir el contexto político, económico y financiero propiciado por el gobierno de Mauricio Macri a partir 2015 con su llegada al gobierno. Para nos basamos en los aportes de Francisco Castaño, experto en la temática abordada.

1.1 La inserción internacional Argentina durante el gobierno de Macri:

La política del presidente Macri estableció tres consideraciones centrales, entre ellas se encuentra la relación de los países considerados estratégicos vitales para su reinserción, destacándose la UE y el acercamiento con Reino Unido, Los Estados Unidos, China y la participación del país en foros y organismos multilaterales teniendo en cuenta el lugar que ocupado por la región conosureña, llámese MERCOSUR, UNASUR y a su vez la Alianza del Pacifico en general pero primordialmente Brasil y Venezuela.

Se destaca por parte del gobierno las recepciones y visitas de Estado con funcionares de un vasto número de países, fundamentalmente países de Europa pertenecientes al EFTA y a la UE sin dejar de lado al bloque TLC y países de Asia, África, y Oceanía. Además de los acuerdos suscritos con países de esas tres regiones, se destacan la continuación de los programas de cooperación sur-sur, destacándose el Plan de Cooperación con África (2016-2019) como también la cooperación técnica con países miembros del Foro de Cooperación América Latina-Asia del Este (FOCALAE).

Estas reuniones facilitaron el fomento generando un ambiente próspero a inversiones extranjeras, aquí cabe considerar la búsqueda de apoyo sobre dos cuestiones: por un lado, en lo que respecta a la incorporación del país en la OCDE y su participación como sede de los encuentros anuales de la OMC y el G20.

Algo que ha sido troncal en las reuniones con los funcionarios de países europeos fue el objetivo de avanzar hacia un TLC entre el MERCOSUR y la UE, pretendiéndose cerrar algún capitulo para fines del 2017. Sin embargo, cabe mencionar que se presentan focos de resistencia e intereses para alcanzar un TLC birregional: esto sucede debido a productores locales de Europa que se han opuesto histórica y energéticamente por el asunto agrícola, sin dejar de lado a las PYMES y organizaciones sindicales de los países del MERCOSUR que poseen una visión sesgada a la competencia con un mayor abanico de participantes.

El problema surge igualmente ya que estos acuerdos no abarcan simplemente la liberalización de bienes y/o servicios, sino que comprometen cuestiones relativas a compras gubernamentales, propiedad intelectual, denominación de origen y seguridad jurídica que protegen a los inversores y empresas transnacionales ante cualquier eventualidad conflictual con el Estado receptor, lo cual presenta elementos que irían en detrimento del empleo y las industrias manufactureras locales y hasta algunos subsectores agrícolas, por ejemplo la industria del aceite de oliva y el vino, que a pesar de que presentan algunas ventajas

comparativas naturales frente a nuestros pares europeos, los empresarios del MERCOSUR suelen tener una visión reticente a la libre competencia indiscriminada.

1.2. La relación de Argentina y los Estados Unidos:

Como se mencionó anteriormente uno de los objetivos centrales de la Administración Macri era una inserción internacional que prevaleciera y fortaleciera las relaciones con las potencias tradicionales occidentales, siendo entre estos Estados Unidos uno de los principales países con los que se buscó afianzar acuerdos bilaterales. Debe destacarse que Estados Unidos es el tercer socio comercial de Argentina, con un promedio de siete mil millones anuales en los últimos tres años (en base a Trade Map), a la vez que es el principal origen de la inversión extranjera directa (en adelante, IED) con el 25% del total, de acuerdo con datos del Banco Central de la República Argentina (BCRA).

En este marco, la visita de Barack Obama a Buenos Aires en marzo de 2016 no hizo otra cosa que confirmar la recomposición de los lazos y el relanzamiento de un vínculo bilateral dejando de lado aquel acuerdo no alzando denominado ALCA. En este ímpetu de estrechar las relaciones con la potencia norteamericana, se destacan los acuerdos en materia de seguridad y de cooperación militar, de simplificación de visado para argentinos, así como también el apoyo estadounidense expresado hacia el gobierno de Macri.

Por otro lado, un objetivo central del gobierno argentino fue insertar a Argentina hacia el TPP, impulsado por una administración de Obama que se encontraba finalizando su segundo mandato. Sin embargo, la historia fue diferente a los deseos de la dirigencia política argentina y Donald Trump triunfó en las elecciones, constituyendo sin lugar a duda el suceso más relevante que aconteció en el ámbito internacional desde la asunción de Macri.

En cumplimiento con lo prometido en campaña y a contramano de los deseos y del planeamiento estratégico del gobierno argentino, la administración Trump no sólo desterró el TPP y reimpulsó el bilateralismo, sino que también revirtió los acuerdos bilaterales firmados con Obama en materia de limones, carnes, biodiésel y visado, algo que reedita un proteccionismo que históricamente ha afectado a Argentina en el acceso de sus productos al mercado norteamericano.

Más allá de lo anteriormente dicho, la Administración Trump confirmó la importación de limones argentinos a los Estados Unidos, teniendo en cuenta que Argentina es el primer productor mundial de limones, con alrededor de dos millones de toneladas anuales. Por otra parte, en base a datos de Trade Map (sobre la Nomenclatura Común del MERCOSUR -NCM- 3826.00.), las exportaciones de biodiésel a Estados Unidos superaron los mil ciento treinta y ocho millones en el año 2016 y más de quinientos cuarenta y tres millones en el primer semestre del 2017, comprendiendo aproximadamente el 25,4% de las exportaciones totales de Argentina a ese mercado.

Por consiguiente, más allá de los esfuerzos realizados por el gobierno de Macri, Estados Unidos decide cerrar de manera temporal las importaciones de biodiésel argentino, esto se tradujo en un aumento del déficit en la balanza comercial con un promedio por debajo de los tres mil ochocientos millones de dólares, acompañado de poca inversión extranjera directa.

1.3. La relación de Argentina y China:

China es el segundo socio comercial argentino, esta relación se profundizó a partir del 2001. Asimismo cabe destacar que el gigante asiático se transformó en un país de creciente relevancia para Argentina, cooperando en materia de inversión extranjera directa (principalmente en energía e infraestructura) como así también a partir de acuerdos monetarios y financieros suscritos entre el Banco Central Argentino (BCRA) y el Banco Popular de China (BPC). En virtud de lo anteriormente dicho debe agregarse que con anterioridad ambos países firmaron una asociación estratégica integral dando como resultado un avance en el bilateralismo.

En promedio entre 2014 y 2016, y en base a datos recopilados desde Trade Map (tomando como referencia la NCM 1201.00), China fue el primer destino de las exportaciones argentinas de habas (porotos) de soja, comprando un 83,7% de lo que Argentina le vendió al mundo, mientras que aquel bien comprende el 66,5% de las ventas totales del país hacia el gigante asiático. En virtud de ello, Julio Sevares (2015) sintetiza que el comercio con China es el que tiene el perfil más primarizado del total del intercambio argentino. No obstante, a ello, en el 2017 el presidente Macri realizó una visita de Estado a China donde participo en el foro "Una Franja y una Ruta para la Cooperación internacional "y se reunió con el gobierno de Xi Jinping, con quien relanzaron la Asociación Estratégica Integral suscrita en 2014, firmando el "Plan Quinquenal Integrado China-Argentina para la Cooperación en Infraestructura (2017-2021)". Si bien esta relación bilateral ya había sido ratificada por el nuevo gobierno en mayo de 2016 (MRECIC, 19/05/2016), en 2017 se relanzó el esquema de cooperación suscrito durante el gobierno de Cristina Fernández, aunque debido a presiones chinas más que a una firme convicción argentina; Tal como sostiene el académico Sergio Cesarín, China había dejado de comprarle soja a Argentina, supliendo su demanda con Brasil incluso a un precio mayor, usándolo como método de presión por la paralización de los proyectos hidroeléctricos de capitales chinos en la provincia argentina de Santa Cruz (Centenera, 2017a).

Lo interesante para destacar en aquellos acuerdos es que los mismos consolidan la participación de capitales chinos en Argentina logrando así un hard power económico concentrado en infraestructura ferroviaria, energías sustentables llámese (hidroeléctrica, fotovoltaica, eólica).

1.4. La participación y reinserción de Argentina a nivel mundial:

Otro de los ejes propiciado por la Argentina durante la presidencia de Macri consistió en la participación de los foros internacionales y organismos multilaterales, logrando una mayor consideración donde se discuten muchos de los lineamientos de la política mundial.

Al respecto, se destacan varias aristas: la participación de Macri en el Foro Económico Mundial (WEF, en inglés) consumado en Davos en 2016, y la realización en Argentina del WEF sobre América Latina en 2017; la confirmación del auspicio del país de la Undécima Conferencia Ministerial de la Organización Mundial del Comercio (OMC), que se celebró en Buenos Aires en diciembre de 2017; y la designación de Argentina como sede permitiendo a

Macri ejercer la presidencia del G20, en 2018. A ello se agrega la solicitud argentina para ingresar a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), solicitudes formuladas y apoyadas en forma sistemática en las reuniones con los funcionarios europeos y estadounidenses, y cuyo primer resultado fue la incorporación del país como miembro en dos organismos dependientes de la OCDE: la Agencia de Energía Nuclear (AEN) y el Banco de Datos.

A modo de síntesis, pudo observarse que la política exterior formulada por el gobierno de Macri se planteó como objetivo central una nueva reinserción en el mundo; para ello, se lanzaron señales de confianza al capital financiero, especialmente de Estados Unidos, para atraer inversiones, facilitar la toma de préstamos y abrir nuevos mercados para las exportaciones (Rapoport, 2017).

Profundizando esta cuestión, puede agregarse que la base para esta reinserción está orientada al "mundo" tradicional al cual se ha orientado históricamente Argentina en sus relaciones exteriores, es decir, Europa y Estados Unidos, sumando a Brasil y a la Alianza del Pacífico y excluyendo a priori a China, cuestión finalmente revertida. En este marco, el gobierno buscó sustentar aquellas premisas en la idea de que el país debía insertarse en la economía internacional no ya como el granero del mundo sino como el "supermercado" del mismo, a partir de la agregación de valor a la producción primaria (Casa Rosada, 30/07/2016), aggiornando de esta manera la concepción de la economía argentina de fines del siglo XIX y comienzos del siglo XX, y en un contexto de precios bajos de los commodities.

1.5. Proyección del boletín e integración Argentina en materia de consorcios de exportación:

Durante el año 2016, Argentina, mediante el programa de Fundación Exportar-Fundación ICBC y a través del Lic. Carlos Moyano Walker logró realizar entrevistas a diferentes coordinadores de Grupos Exportadores logrando como resultado diferentes notas que pasare a mencionar.

El Grupo Exportador de Pasas de Uva-San Juan consiguió diversificar el destino de sus exportaciones, el coordinador informó que el Grupo estaba evaluando la posibilidad de penetrar nuevos mercados teniendo en cuenta las diferentes problemáticas político-económicas que transcurrían en aquel momento en el país vecino de Brasil, teniendo esto en cuenta el grupo se vio obligado a migrar hacia otros mercados vecinos, aprovechando a Perú como misión comercial. Tal es así que en febrero del mismo año se logró un intercambio minucioso de documentación técnica por parte de los importadores y la aprobación de cada una de las plantas procesadoras de los miembros del Grupo.

Ello permitió la exportación de manera constante el destino de treinta y siete contenedores de diversas variedades de pasas de uva a cuatro de los más importantes importadores peruanos. Por otra parte, el grupo decidió aprovechar para formar parte como miembro en las cincuenta y seis conferencias internacionales de países productores de Pasas de Uva en Shanghái de ese corriente año con la finalidad de realizar una agenda de negocios con posibles importadores de ese país, pero por desgracia no pudo concretarse. De todas maneras, el Grupo continuo los procedimientos en fincas, secadores, y plantas de procesamiento de

sus miembros tendientes a mantener las normas de calidad e internacionales logrando así posteriormente asegurarse nuevos mercados.

Por otra parte, el Grupo Exportador de Máquinas y Equipos para la Industria Alimenticia-GEMEIA Rosario participo en ferias en el país y en el exterior:

El Lic. Ezequiel A. Gómez coordinador del grupo informó acerca de la participación del Grupo en ferias y exposiciones del país y del exterior.

En el mes de junio se participó en la feria FITHEP NORDESTE EXPOALIMENTARIA CHACO 2016, en Resistencia, con un stand de 70 metros cuadrados. El Grupo también estuvo en la feria FITHEP PATAGONIA EXPOALIMENTARIA NEUQUEN 2016, del 17 al 19 de agosto. En el exterior, el Grupo participó con un stand en la feria EXPOCRUZ, en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, en septiembre, donde la Fundación Exportar subsidió el stand. En esta feria se expusieron máquinas y muestras con gran éxito, concretándose ventas, que llevo posteriormente a una nueva exportación fruto de esas ventas.

En el mes de julio de ese corriente año participaron en. Del 30 de junio al 1º de julio en la Ronda de Negocios con potenciales importadores en la ciudad de Santa Fe en el marco de la Semana del Comercio Exterior de dicha ciudad. Y en el mes de agosto, en la Ronda de Negocios que realizó ProArgentina en la Asociación Empresaria de Rosario.

En julio se realizó un viaje de ventas a Asunción, Paraguay donde el Grupo logro cerrar un contrato con los organizadores de la feria FITHEP LATINOAMERICA 2017, para un stand con la superficie más grande de la feria por un total de 165 metros cuadrados. También se negoció con los organizadores de la feria FIAR 2017 ROSARIO, para tener un stand con la superficie más grande, con 144 metros cuadrados. Se analizó y logró la apertura de un local en Buenos Aires junto con la designación de un representante/vendedor exclusivo.

Respecto a las ventas, BID ARGENTINA realizó su primera venta de tres máquinas a Bolivia y tres a Perú. LIPARI realizo exportaciones a distintos países de América, CALABRO concretó una venta a Uruguay y OLEX se encuentra negociando nuevas ventas a Bolivia y Paraguay. Cabe señalar que para reducir costos el Grupo realizo la compra conjunta de algunos insumos en común, como acero, motores y motorreductores.

En cuanto al consorcio Apícola del Chaco el mismo logro conseguir la participación en la feria alimenticia más importante de América Latina, tal es así que Daniel Hugo Codutti informó que por invitación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) participó en la Ronda de Negocios de LAC FLAVORS 2016, que tuvo lugar en Lima, Perú, del 28 al 30 de septiembre, juntamente con la feria EXPOALIMENTARIA. Esta feria es considerada la más grande de América Latina en materia de alimentos, bebidas, maquinarias y equipos, insumos, envases y embalajes, servicios y gastronomía. El Consorcio realizó importantes contactos con compradores de países asiáticos, de América Latina, Europa y Estados Unidos, donde requieren cotizaciones de miel fraccionada en diversas capacidades. También se realizaron contactos con cadenas de hoteles y supermercados en la ciudad de Lima, interesados en miel en envases de 30, 250 y 500 gramos. El Consorcio continúa con las reuniones con contactos realizados en la Ronda de Negocios de EXPOALADI, EXPOPARAGUAY, LAC FLAVORS y EXPOCRUZ.

Por otra parte, el Grupo recibió la visita de un empresario de Taiwán que requiere miel fraccionada en envases de PVC de un kilo. Se continúa con la aprobación de contratos de representación y exclusividad. También recibieron a un empresario del Caribe en busca de miel entre otros productos alimenticios. Se cotizó miel fraccionada de 450 gramos en PET para un empresario de Holanda. Una empresa de Córdoba que se encargará de comercializar la miel fraccionada en el exterior visitó las instalaciones, la sala, al despachante, el puerto de Corrientes y recorrió toda la cadena logística.

CAPITULO II

OPORTUNIDADES QUE EL GOBIERNO DE MAURICIO MACRI GENERÓ A LA FORMACIÓN DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

En este capítulo nos proponemos determinar las oportunidades que el contexto propiciado por el gobierno de Mauricio Macri generó a la formación de consorcios de exportación. Podemos detallar a través del Plan Argentina Exporta iniciado por este gobierno cuales fueron los pilares para la formación del asociativismo exportador, entre ellos encontraremos la eliminación de ciertos parches coyunturales, como la eliminación del cepo cambiario, la ejecución de mesas exportadoras, logísticas, Programa Mercator (Aduana), VUCE.

2.1. Eliminación del cepo cambiario:

El día 17 de diciembre del 2015 Macri anunció la salida de Argentina al cepo cambiario, lo que originó que las casas cambiarias y bancos argentinos iniciaran la jornada sin dicha restricción, fomentando así a la importación y exportación de productos. La eliminación de esta herramienta restrictiva en el mercado de capitales originó una fuerte depreciación del peso argentino y tras cuarenta y cinco minutos de operaciones se registró una devaluación de la moneda local en al menos cuarenta y siete por ciento frente al dólar en el primer día sin control de cambios; casi una hora después de la apertura del mercado el precio para la venta de la divisa estadounidense se ubicaba en 14,5 pesos y 13,5 para la compra, frente a los 9,835 pesos por dólar antes de dicha salida.

Esto le permitió a Argentina una nueva inserción en el mercado financiero mundial luego de anunciar a través la comunicación A6037 del Banco Central de la República Argentina, esta circular dio lugar a eliminar la obligación de justificar con documentación cada operación de cambio. A partir de ese momento toda transacción cambiaria en bancos y casas de cambio se procesaron automáticamente. Quien la ha realizado solo tuvo que especificar, con carácter de declaración jurada, el concepto al que corresponde la operación de comercio exterior entre otros datos básicos.

En particular y a su vez, dejó sin efecto los topes mensuales para operar, el cambio normativo implementado incluyó también la derogación de la comunicación A4805. La misma limitaba la realización de operaciones de derivados con el exterior, negando la cobertura de riesgos a muchas compañías, en especial pymes. En el caso de operaciones de entidades financieras se establecieron requisitos específicos, en línea con el criterio aplicado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el G-20.

El BCRA impulso estas modificaciones con la certeza de que la desburocratización del mercado de cambios ayudaría al desarrollo del sector financiero, uno de sus ejes de gestión esenciales, y así mismo facilitase todas las actividades productivas vinculadas de una u otra manera a los mercados internacionales.

2.2. Mesa Exportadora:

La Mesa Exportadora coordina esfuerzos para construir, implementar y monitorear una agenda común de políticas que promueva las exportaciones y multiplique las firmas exportadoras. En ella participan representantes de distintas áreas de gobierno y de 21 cámaras empresariales

El dialogo y la articulación del sector público-privado dio lugar a la participación y negociación de diferentes integrantes, entre ellos encontramos:

- Asociación de Bancos Argentinos (ADEBA).
- Asociación de Bancos de la Argentina (ABA).
- ARGENCON.
- Asociación de Emprendedores de Argentina (ASEA).
- Confederación Intercooperativa Agropecuaria (CONINAGRO).
- Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI).
- Cámara Argentina de Comercio y Servicios (CAC).
- Cámara Argentina de Empresarios Mineros (CAEM).
- Cámara de Exportadores de la República Argentina (CERA)
- Cámara de la Industria Aceitera de la República Argentina (CIARA)
- Centro Despachantes de Aduana de la República Argentina (CDA)
- Confederaciones Rurales Argentinas (CRA)
- Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME).
- Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios (COPAL).
- Federación Agraria Argentina (FAA).
- Sociedad Rural Argentina (SRA).
- Unión Industrial Argentina (UIA).

Este espacio se encarga de impulsar proyectos transversales con impacto en la competitividad estructural de la economía. Los proyectos se ordenan en torno a cada uno de los cinco ejes del Plan de Desarrollo Exportador: acceso a mercados, facilitación de comercio, financiamiento, calidad y acompañamiento a empresas. Dentro de estos ejes, se priorizan las acciones que dan mayor respuesta a las necesidades de los exportadores actuales o potenciales.

El sector privado tiene un rol clave en este espacio. En primer lugar, conoce de cerca la realidad productiva y comercial que enfrentan las empresas, por lo que es indispensable para identificar obstáculos a la actividad exportadora y sugerir posibles acciones del sector público para ayudar a las empresas a superarlos. En ese sentido, las cámaras que integran la Mesa Exportadora acercan propuestas de políticas a distintas áreas del Estado, por ejemplo, mejorar el acceso a la información sobre exportaciones o potenciar la difusión de la cultura exportadora a través de diferentes tipos de eventos. El equipo de gestión de la Mesa Exportadora concentra y prioriza estas propuestas para que lleguen a las áreas con capacidad de decisión y acción, y monitorea la implementación de estos. También el sector privado es un socio estratégico a la hora de construir soluciones junto al sector público, como la implementación de políticas de calidad, el diseño de mecanismos de identificación de obstáculos al comercio o la realización de acciones de capacitación. En cualquiera de los

casos, la cámara en cuestión asume el rol de patrocinador de un proyecto. Las cámaras también pueden patrocinar un proyecto mostrando particular interés por una acción de política pública que ya viene siendo trabajada. En estos casos, aunque no sean necesariamente el originador del proyecto, se encargan de monitorear, en conjunto con el equipo de gestión, que el proyecto avance en forma efectiva. Las grandes etapas del trabajo conjunto se pueden sintetizar en:

- Especificación del problema.
- Identificación de los actores públicos y/o privados relevantes para su solución.
- Definición del curso de acción.
- Monitoreo de los proyectos.

El trabajo en conjunto de la Mesa Exportadora se lleva adelante bajo tres modalidades distintas:

- Reuniones Plenarias: son las instancias en que se pasa revista a la evolución de la totalidad de los proyectos ante los presidentes de las cámaras integrantes de la Mesa y los responsables del sector público. Con el objetivo de dar cuenta de los avances del plan en las reuniones plenarias se utiliza el Tablero de Control. El Tablero de Control sintetiza con una metodología consensuada con el sector privado la información fundamental para entender el nivel de avance de cada uno de los proyectos.
- Reuniones del Grupo de Trabajo Técnico: son los encuentros con los responsables de los departamentos técnicos de las cámaras que se utilizan para ahondar en los temas específicos de cada uno de los ejes del plan.
- Reuniones Bilaterales: son las instancias de discusión de temas, problemáticas y propuestas específicas con cada una de las cámaras en las que se les da forma a los proyectos.

2.3. Mesa Logística:

La intensa interacción entre actores institucionales y múltiples dimensiones involucradas en la logística de cargas ha sido el motivo que ha dado lugar a este espacio de articulación.

La premisa fundamental es coordinar esfuerzos, brindar coherencia integral a las decisiones de los diferentes actores, potenciar los resultados sistémicos, beneficiar al conjunto de los involucrados y, así, mejorar estándares de eficiencia logística en el país.

La Subsecretaría de Planificación de Transporte de Cargas y Logística junto con el Instituto Argentino del Transporte han impulsado las Mesas de Coordinación Logística en las que participaron numerosos referentes del sector privado. Esto permitió que la experiencia en numerosos países de Latinoamérica y el mundo nos mostró que existe la necesidad de un involucramiento por parte de la política pública en materia de logística, tanto para propiciar la coordinación entre el sector privado y el sector público, como para fomentar acciones coherentes en el interior de cada uno.

Cabe destacar el progresivo abandono de la perspectiva prevaleciente en el siglo XX, según la cual la política pública concebía a la logística como una dimensión estrictamente privada, en la cual el Estado tenía a su cargo la provisión de infraestructuras y la regulación del transporte. Si bien desde los años noventa comenzó a trabajarse en los comités de facilitación del comercio apuntando a simplificar trámites, en los últimos años, los nuevos enfoques adoptan una visión integral y procuran identificar cuellos de botella en los flujos de carga para contribuir al aumento de la eficiencia logística. Esta visión es la que ha orientado tanto a mesas como Consejos Nacionales de Logística en numerosas experiencias internacionales, al igual que en Argentina.

El objetivo principal de las MCL a lo largo del año 2016 apuntó a construir un canal estable de interacción con numerosos actores que trabajan en la búsqueda de soluciones logísticas en cuestiones estratégicas. Los principales ejes han sido los siguientes:

- Captar demandas y problemáticas que enfrentan los agentes directamente involucrados en el movimiento de cargas; proveer un canal de recepción y canalizar requerimientos a distintas áreas públicas.
- Generar iniciativas y asistir al diseño de propuestas para la superación de obstáculos, forjar bases para el diseño de normativas e integrar iniciativas de carácter nacional, provincial y municipal.
- Desarrollar una visión de largo plazo al consensuar ejes de intervención entre el sector público y privado, así como brindar sustento a una estrategia nacional de logística.

Lógicamente, el tránsito hacia el logro de estos objetivos representa un desafío muy importante, dado que la cantidad de reparticiones públicas y de entidades privadas abocadas a desempeñar funciones en las cadenas de suministro es numerosa, de naturaleza diversa y esparcida territorialmente.

A continuación, se listan las distintas mesas que fueron llevadas a cabo:

31/5/2017 – Mesa 1: Operadores Logísticos (modo carretero)

29/6/2017 – Mesa 2: Operadores Logísticos (modo fluvio-marítimo)

5/7/2017 – Mesa 3: Operadores Logísticos (modos ferroviario y aéreo) y Comercio Exterior

12/10/2017 – Mesa 4: Dadores de carga (agrograneles)

2/11/2017 – Mesa 5: Dadores de carga (productos industriales)

Los temas planteados por los diferentes participantes han sido documentados en minutas que se han repartido entre todas las instituciones. Esta dinámica se adoptó por sugerencia de los operadores logísticos, quienes formularon la inquietud de tomar conocimiento de las prioridades planteadas por el resto de los participantes.

Cuando se habla de logística no se pueden dejar a un costado el tema de los costos de transporte, entendiendo que los mismos son un factor clave para acercar a nuestros productores a los mercados externos. Para lograr costos competitivos que nos permitan salir al mundo necesitamos optimizar las cadenas logísticas a partir de la inversión en infraestructura, la modernización de normativas y procesos, y la adecuación de tarifas.

Resolver los cuellos de botella logísticos es fundamental para revertir los déficits estructurales que impiden desplegar el potencial exportador del país.

La comparación de nuestros costos logísticos con los países vecinos mostraba diferencias significativas. En 2015, el costo del transporte vial por tonelada-kilómetro era un treinta y ocho por ciento más alto en Argentina que en Brasil y el costo de operar un contenedor era un sesenta por ciento más caro en Buenos Aires que en Santos, el principal puerto brasileño.

2.4. Programa Mercator:

La Aduana es el principal actor en la agenda de facilitación comercial en lo que respecta al comercio exterior, ya que sus tareas de fiscalización y registro no deben desalentar la circulación de bienes. Para ello, esta institución tomó la iniciativa, modernizando su infraestructura a partir de la inversión en escáneres y otros dispositivos no invasivos, y revisando y actualizando procesos, lo que llevó a una fuerte reducción de los llamados "canales rojos". Para potenciar su tarea, solicitó la implementación del Programa Mercator una herramienta que ofrece la Organización Mundial de Aduanas para acompañar a sus miembros en el proceso de adecuación al Acuerdo sobre Facilitación del Comercio de la OMC.

En esta línea, el programa de Operador Económico Autorizado (OEA) resulta un componente fundamental para brindar un canal simplificado a las empresas. Aduana ya abrió el libro de certificaciones para la inscripción a este régimen, permitiendo la participación de las PyMEs. A futuro, este organismo buscara modernizar sus sistemas, creando un nuevo SIM e incorporando un sistema de gestión de riesgo integrado que permita optimizar las tareas de fiscalización. Asimismo, trabajará en la adecuación normativa para responder a los desafíos que presenta el comercio de servicios. Por último, buscará impulsar el desarrollo de las Zonas Francas.

Por otra parte, los consorcios de exportación que decidan exportar productos que requieran intervención de un tercer organismo como podría ser el SENASA se logró que este organismo avance en una reestructuración para que su función reguladora no implique sobrecostos al sector privado. Para ello, a modo de ejemplo, se dispuso la implementación online de trámites, se desarrollaron y se avanzó en la implementación de Documentos de Tránsito electrónicos y se puso en vigencia el Plan Nacional de Control y Erradicación de Brucelosis Bovina. A futuro, trabajará en la recomposición de la matriz salarial, para reducir viáticos y regularizar requeridos y buscará implementar procesos más ágiles para priorizar solicitudes de aperturas de mercados.

La reingeniería de procesos para reducir carga burocrática sin perder capacidad de control en estas y otras agencias regulatorias son una larga y ardua tarea para resolver.

Teniendo en cuenta las diferentes oportunidades que conlleva formar parte de un grupo asociativo exportador pasare a citar y desarrollar brevemente ciertos indicadores ventajosos citados en el marco teórico:

- Regímenes de beneficios a la exportación: Cualquier empresa que pretenda acceder a un régimen de beneficios para la exportación debería poder hacerlo sin mayores

impedimentos, a través de trámites sencillos y transparentes. Por este motivo, este Plan apoya la creación y revisión de aquellos regímenes voluntarios que el Estado ofrece para ayudar al exportador. En esta tarea, la Secretaría de Comercio Exterior implemento, gestiono y desarrollo continuamente mejoras en estos regímenes, trabajando con el sector privado en la identificación de cuellos de botella que afecten la competitividad de las empresas.

Exporta Simple es un régimen implementado en 2017 para que las PyMEs y microemprendimientos que quieran dar el salto hacia los mercados externos no sufran las consecuencias de una burocracia agobiante. A través de su plataforma online es factible exportar puerta a puerta productos a cualquier parte del mundo, simplificando enormemente los trámites de la operación.

Se lograron eliminar los topes máximos de peso. Además, se incorporaron nuevos operadores logísticos para bajar los costos del servicio. Buscando garantizar el acceso a las preferencias arancelarias. Para ello, el Certificado de Origen Digital (COD) es fundamental para agilizar el proceso de obtención y verificación del origen de los productos.

Ya se logró poner a disposición este servicio con Brasil y Uruguay y seguiremos implementándolo en próximas etapas con el resto de los países del Cono Sur. Los regímenes de importación de insumos para exportación cumplen un rol clave para garantizar la competitividad de nuestras empresas en un mundo cada vez más integrado comercialmente.

Sin embargo, los procedimientos requeridos para su aprobación solían frustrar su propósito, se buscó continuamente la agilización de estos trámites, a través de mecanismos como las fiscalizaciones. Así, por ejemplo, la emisión de un Certificado de Tipificación de Importación Temporaria (CTIT), que podía tardar dos años en 2015 en tramitarse, hoy se obtiene en un plazo de dos semanas. A futuro, se buscará revisar regímenes como drawback o planta llave en mano y en la facilitación de mecanismos de importación temporaria, como la implementación del carné ATA.

- Financiamiento: Para producir y exportar, las empresas necesitan disponer de instrumentos de financiación y cobertura que respondan a los requisitos propios del comercio exterior. Estas herramientas permiten adelantar capital de trabajo, realizar pagos internacionales o brindar protección contra distintos tipos de riesgos. El sistema financiero argentino es un socio fundamental de las empresas que exportan y puede catalizar el despliegue exportador con instrumentos específicos, en algunos. Muchas veces, las PyMEs, y también las cooperativas compuestas por microemprendimientos, desconocen las posibilidades para financiarse o para constituir medios de pago internacionales. En otros casos la normativa regulatoria puede limitar la disponibilidad o las condiciones en la que se ofrecen instrumentos financieros. Por último, la volatilidad macroeconómica desalienta tanto a la oferta como a la demanda de crédito.

  El crédito a las PyMEs fue crucial para que más empresas puedan financiarse, este Plan impulso líneas específicas para atender a la demanda de los exportadores actuales y potenciales, y para que el financiamiento sea sostenible para prestadores y prestatarios. Se buscó también acercar a las PyMEs al crédito, estimulando la obtención de calificaciones crediticias que permitan ganar velocidad en monetizar la asistencia.

Este Plan promueve la creación y difusión de instrumentos financieros poco utilizados localmente. El BICE ha lanzado y sigue trabajando en el desarrollo del forfaiting, para viabilizar el financiamiento exportador a largo plazo. La medida se complementará a futuro con el impulso a los seguros de crédito para la exportación, un instrumento ampliamente utilizado en el mundo para asegurar a los exportadores el cobro de sus ventas, que tiene un amplio potencial en el mercado local.

- Acompañamiento a empresas: Exportar representa un verdadero desafío para las empresas, requiere esforzarse para conseguir información sobre mercados, conocer profundamente las características idiosincráticas de la demanda, repensar el producto y el proceso productivo, resolver problemas logísticos, negociar con clientes no habituales y comprender nuevas culturas, entre otros retos. Los frutos de esta inversión de tiempo y recursos no son inmediatos.
  Por esta razón el desarrollo exportador es una apuesta por el crecimiento a mediano y largo plazo, donde el Estado debe acompañar a las empresas que deseen exportar. Es por esto por lo que el gobierno decidió crear la Agencia Argentina de Inversión y Comercio Exterior (AAICI). Su labor ha resultado fundamental para acompañar a las empresas en el camino exportador con diversos programas y políticas, resolviendo las problemáticas específicas tanto de las empresas que tienen experiencia exportadora como de aquellas que se inician en este desafío, logrando así reducir el costo de la inexperiencia.
  La AAICI también articula esfuerzos que realizan otras agencias del Estado en la misma dirección, como la actividad de las embajadas argentinas en el exterior, que coordina el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto o las agencias provinciales de promoción de exportación, a través de la creación de la Red Federal de Agencias y Organismos de Inversión y Comercio Internacional.

2.5. VUCE:

La principal iniciativa en el eje de facilitación de comercio es la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE). Este instrumento en desarrollo busca constituirse en el único punto de contacto entre el exportador y el Estado para realizar trámites.

Se trata de un proyecto de largo plazo que permitirá, una vez completado, brindar información sobre los distintos trámites de comercio exterior, gestionarlos a distancia y declararlos ante la Aduana. Su implementación implica un esfuerzo coordinado de todos los organismos públicos intervinientes como Aduana, SENASA, INAL, entre otros, al estandarizar, digitalizar y transparentar sus procedimientos.

El portal VUCE nos brinda una herramienta centralizada para tramitar las intervenciones con terceros organismos. Además, ofrece una herramienta pública y gratuita para consultar requisitos de importación y exportación llamada Central de Información VUCE (CIVUCE), que permite acceder a toda la normativa relacionada con la operatoria de forma ordenada a través de buscadores inteligentes. En el corto plazo, se busca que toda la información presente en este portal sea vinculante, dando mayor previsibilidad a las empresas a la hora de operar internacionalmente.

Los próximos pasos en VUCE apuntan a la incorporación de los primeros trámites de exportación. En este sentido, se priorizaron los trámites de exportación a consumo y de declaración jurada de exportación de granos para incorporarse a la plataforma online. A mediano plazo se pretende eliminar la presentación física de documentos a través de la implementación del "sobre digital".

Una vez dicho esto pasaremos a citar los objetivos:

- Facilitar y agilizar las transacciones internacionales, lo que permite mejorar la competitividad y el desarrollo económico.
- Incrementar la calidad, eficiencia, gestión del riesgo aduanero, seguridad, armonización y rapidez en los procesos y controles que realizan la Aduana y los terceros organismos que intervienen en las operaciones de comercio exterior.
- Acrecentar la protección de la sociedad con relación a la calidad de los alimentos y medicamentos, al contrabando de bienes culturales, la falsificación marcaría, a los residuos peligrosos, al narcotráfico, entre otros.

Herramientas específicas:

- VU01 - Intervenciones efectuadas en forma previa a la declaración de la destinación de importación.
- VU02 - Intervención en la VU01 que no inhibe la aprobación de la declaración, pero impide la oficialización de la destinación de importación de no haber sido aprobada.
- VU03 - Intervenciones efectuadas una vez oficializada la destinación de importación que impiden su presentación en sede aduanera.
- VU04 - Intervenciones efectuadas en forma previa a la declaración de la destinación de exportación
- VU05 - Intervenciones efectuadas una vez oficializada la destinación de exportación que impiden su presentación en sede aduanera.
- VU06 - Intervenciones efectuadas al momento de la autorización para la salida de zona primaria aduanera de la mercadería.
- VU07 - Intervenciones efectuadas al libramiento de la mercadería.
- VU08 - Intervenciones efectuadas con posterioridad a la entrega de la mercadería.
- VU09 - Intervenciones efectuadas con posterioridad al embarque de la mercadería.
- VU10 - Intervenciones de las cámaras, federaciones o asociaciones representativas de las actividades sectoriales, en carácter de observadoras, en las distintas etapas de las destinaciones aduaneras.
- VU11 - Consulta de información on-line entre países del MERCOSUR.
- VU12 - Padrón de operadores sobre el cual se validan datos identificatorios del sujeto a los efectos de la realización de determinadas operaciones.
- VU13 - Monitoreo permanente del cumplimiento de requisitos para acceder a beneficios tributarios (Monitoreo de estímulos a la producción argentina – MEPA).

Herramientas complementarias:

- Sistema registral. Registros especiales aduaneros.
- Sistema informático de comunicación y notificación electrónica aduanera (SICNEA).
- Sistema informático de trámites aduaneros (SITA).

- Cobranzas de aranceles. Sistema de recaudación Osiris y volante electrónico de pago (VEP).
- Listas de mercaderías, sujetos, certificados y demás listas de opciones de parámetros que interactúan con el sistema informático aduanero a efectos de ejercer controles en determinadas operaciones.
- Códigos de productos.

CAPITULO III

AMENAZAS QUE ENCOTRARON LOS EMPRESARIOS PARA LLEVAR ADELANTE CONSORCIOS DE EXPORTACION DURANTE EL PERIODO 2015-2019

En este capítulo identificaremos las amenazas que tuvieron que sortear los empresarios nacionales. Para ello, abordaremos la articulación público-privada, Infraestructura logística y cuellos de botella, retribución tardía de los estímulos (reintegro de exportación), barreras que obstaculizan la internacionalización de los grupos exportadores, retos internos y externos.

3.1. Articulación público-privada:

Si bien muchas oportunidades pueden resultar de nuestras amenazas o viceversa, en esta mención citaremos la pregunta y reflexión que hizo la Dra. Viviana Kluger el día 15 de octubre del 2016. ¿Es eficaz la promoción de grupos exportadores realizada por la Fundación ExportAr y la Fundación ICBC?

Se puede afirmar que la asociación entre una agencia pública y una privada permite combinar recursos complementarios que se potencien y resulten en efectos de sinergia. No obstante, resulta sucede que la cooperación entre las dos fundaciones no es considerada del todo positiva. La percepción por parte de los coordinadores lleva a conclusiones mixtas que van desde una imagen positiva o negativa sobre que trabajan bastante aislados hasta la opinión de que la cooperación de una entidad pública y una privada implica una asimetría en la forma de trabajar. Empero, los funcionarios de las dos fundaciones consideran que su relación es extraordinaria gracias a que trabajan codo a codo y mantienen una comunicación fluida. En cuanto al reparto de las responsabilidades y competencias, es bastante clara la división: la Fundación ICBC se ocupa de la parte administrativa del Programa, es decir la organización, el control y el seguimiento del programa mientras que las responsabilidades de la Fundación ExportAr son más bien operativas. A su vez Kluger ratifica la heterogeneidad del perfil de las empresas asociadas, incluso en algunos casos se logró dilucidar un desempeño desparejo de las empresas dentro del mismo consorcio.

Se constató que distan en los siguientes aspectos: su tamaño, su participación en actividades de promoción del Programa, etapa exportadora, la fase en el ciclo de vida de consorcio, y su nivel en la adopción de la idea asociativa, independientemente de la edad del consorcio y el sector industrial del consorcio. En estos casos, el exportar un producto/servicio en conjunto no garantiza un alto nivel de ventas internacionales, si bien parece tener un efecto cohesionador entre las pymes, pudo corroborarse que el coordinador es decisivo para el buen funcionamiento y que los problemas con él llevan a disonancias en el grupo. También define que el marco legal en Argentina es poco favorable para el trabajo asociativo dado que no cumple con las necesidades de las pymes que quieran asociarse para exportar.

Afirma que no se debe dejar de lado la competencia entre los miembros del consorcio, dificultades sectoriales, falta de capacitación, insuficiencia de la estructura y las capacidades internas, y la falta de idoneidad del coordinador. Sorprendentemente, una cantidad importante estima que no hay ninguna traba interna en el consorcio. Globalmente, las pymes entrevistadas expresan su satisfacción con el Programa y lo encuentran útil para superar los obstáculos a la exportación. Sin embargo, lamentan la presencia menor de las fundaciones después de la fase inicial del consorcio, la escasa proactividad, la falta de vínculo entre los diferentes grupos y sus coordinadores, y la ausencia de un mecanismo de control que impida el beneficio indebido o el desarrollo no equitativo de las pymes en un grupo.

3.2. Infraestructura logística, cuellos de botella:

La infraestructura de transporte de cargas es funcional a las plataformas de exportación, tal es así que el nivel nacional carece de grandes obras realizadas para el fluido funcionamiento de la cadena logística, la falta de la articulación del sistema multimodal es otro de los grandes problemas que coexisten y limitan la cuantía de las exportaciones, podemos decir que el sistema de transporte de cargas argentino se caracteriza por su complejidad y su asimetría. Predomina el transporte automotor, mientras que el transporte por ferrocarriles y el fluvial han mostrado un escaso desarrollo en las últimas décadas. Sin embargo, se debe tener en cuenta que el transporte automotor de cargas es el más ineficiente en términos de rendimiento de combustible.

Como consecuencia la Argentina tiene los costos logísticos más altos de América latina, dado que superan en vei o por ciento a los de Brasil, su principal socio comercial, y son setenta por ciento más altos que de los Bolivia, que resulta el país más económico en ese rubro en la región. En cambio, un país como Estados Unidos, traslada su producción mayoritariamente por ferrocarril cuarenta por ciento y en menor medida lo hace por carretera treinta y un por ciento.

Es importante mencionar que el desarrollo de la infraestructura del transporte aumenta la competitividad ayudando así a colocar la producción y penetrar mayor cantidad de mercados internacionales, concluyendo que una mayor eficiencia productiva con relación a la infraestructura nos permite un mayor alcance a los mercados externos, pero al respecto, The World Economic Fórum posiciona a nuestro país en el puesto 89 de 144 países, con un puntaje de 3.5 donde 7 es el más alto, quedando así en un nivel intermedio que a su vez nos indica que hay mucho por mejorar en materia logística e infraestructura.

Al respecto el Banco Mundial sostiene que existen restricciones a la operatoria de los trasbordos en los puertos argentinos y es por ello que una gran cantidad de operatorias se realizan en puertos de otros países, representando esto una gran amenaza y pérdida de oportunidades. El país también adolece a la falta de acceso ferroviario a los puertos, que no han sido modificados hace décadas, actualmente está ineficiencia se está pagando la que sumada a problemas logísticos en la conexión productor-puerto de embarque, hace que se penalice con recargos del 16 al 22% del precio FOB de los productos de exportación según lo publicado por la Unión Industrial de Tucumán.

Esto se traduce en una afectación logística a los costos FOB, tal es así que el Banco Mundial sostiene que no existe consenso sobre la definición de costos logísticos. Una revisión de la literatura especializada presenta importantes divergencias acerca de cuáles son las actividades que deben ser incluidas en la definición de costos logísticos.

Al no contar con una definición homogénea, las comparaciones internacionales de costos logísticos no suelen ser precisas, no obstante, es útil el acercamiento que hacen diferentes entidades.

Un reciente informe del Banco Interamericano de Desarrollo, titulado "Destrabando las arterias" señala que en las últimas décadas los países de América Latina han realizado significativos avances en materia de reforma de sus políticas comerciales en vistas a mejorar su integración con el mundo, a pesar de que aún existen diversas barreras paraarancelarias que dificultan el intercambio.

Al reducirse el papel de las barreras tradicionales al comercio, han quedado en evidencia otras dificultades para la inserción internacional de la producción de nuestra región en otros continentes como así también para el intercambio comercial entre países latinoamericanos. Una de estas barreras son los elevados costos de transporte, algo que se vincula directamente con las deficiencias que presenta la infraestructura de transporte de cargas.

3.3. Retribución tardía de los estímulos, reintegro de exportación:

Para poder desarrollar el meollo de la tardanza en impactar los estímulos a la exportación vamos a desarrollar brevemente los pasos a seguir para liquidar los mismos, no sin antes aclarar que el reintegro de exportación es considerado como un estímulo a los grupos asociativos exportadores.

Cabe mencionar que a los efectos del Código Aduanero bajo el articulo 825 define el régimen de reintegro de la siguiente manera: "El régimen de reintegros es aquél en virtud del cual se restituyen, total o parcialmente, los importes que se hubieran pagado en concepto de tributos interiores por la mercadería que se exportare para consumo a título oneroso o bien, por los servicios que se hubieren prestado con relación a la mencionada mercadería". Citando al autor (Clement, Martin, 2010) se procede a describir las principales características relacionadas con el cobro de dichos reintegros, en el cual pasaremos a detallar a continuación:

Para que este beneficio sea percibido el productor debe hacer real la salida de la mercadería del país de origen, esto no debe confundirse con el recupero de IVA de exportación. Actualmente, el reintegro es fijado por el Ministerio de Economía según la clasificación arancelaria y estos van del cero al seis por ciento, según el producto al que se refiere. Por lo dicho anteriormente, y considerando que la alícuota del producto ha sido fijada por la autoridad pertinente, solamente se deberá tener en cuenta algunos parámetros para establecer la Base Imponible a la hora de calcular el monto del reintegro.

El artículo 829 del Código Aduanero establece que el valor sobre el cual se liquidará el importe del reintegro nunca podrá ser superior al valor imponible para el pago de derechos. La misma legislación dispone que en el caso en que el producto a exportar haya utilizado algún insumo importado a consumo o importado temporalmente, los reintegros disminuirán.

Si bien esto se instrumenta a través del Sistema María, es importante conocer los elementos que deben ser incluidos o detraídos de esta base imponible. Los reintegros son entendidos como una especie de devolución de impuestos "interiores" por lo que no corresponde pagarlos sobre los insumos importados, es a partir ello que resulta compatible con el drawback que le permitirá pedir la devolución parcial o total de los derechos de importación y tasa estadística abonados por una importación a consumo. La base Imponible para el cobro de reintegros se calcula de la siguiente manera:

$$FOB + AI – AD – IT – IC – C$$

Las siglas utilizadas corresponden a los siguientes ítems:

- AI: Ajustes a incluir.
- AD: Ajustes a deducir
- IT: Insumos importados temporalmente.
- IC: Insumos importados a consumo por el propio exportador.
- C: Comisiones.

Respecto al punto ajustes a incluir y ajustes a deducir, debe considerarse lo explicado en el procedimiento de pago de derechos; la diferencia está en que también deberá detraerse las comisiones abonadas.

En caso de haber diferencia entre la base imponible de derechos y la de reintegros, estos últimos se cobran sobre la base menor.

El exportador solo podrá cobrar su reintegro cuando no tenga deudas previsionales o impositivas, y que el Banco Central de la República Argentina haya informado a la AFIP su conformidad respecto del cumplimiento de ingreso y liquidación de divisas.

El procedimiento es mediante declaración de CBU (Clave Bancaria Única) sobre acreditación de fondos, el trámite deberá ser convalidado cada seis meses para mantenerlo vigente.

Además, debe haber abonado previamente los derechos de exportación que correspondan. El sistema situará el estado del trámite generando el reporte "Beneficios a Autorizar" por Aduana y agrupado por CUIT del exportador.

Luego, los pagos de los conceptos liquidados serán transferidos en pesos a la CBU declarada por el exportador. Además, se menciona en el artículo de Clément, que se debe tener en cuenta la vigencia de la Resolución 1639/04, que establece que los exportadores podrán aplicar el "Procedimiento opcional para la cancelación de deudas impositivas y/o previsionales mediante la afectación de fondos provenientes de estímulos a la exportación".

Este procedimiento implica que el exportador acepta que los fondos provenientes de los estímulos a la exportación se destinen a la cancelación de obligaciones propias. Dicha afectación se realiza mediante un convenio opcional con AFIP.

Otras exigencias que agregadas son: haber cerrado la factura electrónica y el permiso de embarque, de modo de lograr que exista absoluta relación entre lo declarado por el despachante en la destinación aduanera y lo manifestado por el transportista.

Una vez dicho todo esto y cumplidos los pasos, la aduana tiene 20 días para registrar un bloqueo manual o autorizar su liquidación en la CBU del exportador, que estará disponible varios meses después de esa autorización. La Aduana tarda entre 30 a 45 días en pagar este beneficio, pero últimamente los retardos llegan a 120 días. Sin embargo, la gestión de estos reintegros puede parecer sencilla, en las empresas y grupos exportadores con una gran magnitud de operaciones se torna crítico ejecutarla de manera eficiente. Sin mencionar aquellos reintegros que por diversos motivos (desinterés del grupo exportador, errores en la declaración, incobrabilidad del exterior) quedan relegados y no llegan a cobrarse nunca porque finalmente el permiso para que el exportador solicite su cobro caduco.

3.4. Barreras que obstaculizan la internacionalización de los grupos exportadores:

En el sector de las exportaciones como bien sabemos existen diferentes tipos de barreras que hay que saltear para poder ingresar en mercados foráneos, estas barreras no suelen ser siempre externas, sino que también existen obstáculos internos que deben ser subsanados para luego pensar posteriormente en poder ampliar la cartera de clientes logrando inyectar productos en mercados extranjeros.

Las barreras externas van a depender de todos los elementos que forman parte o rodean el entorno o se encuentran fuera del alcance las empresas argentinas estas pueden ser:

- Elementos técnicos de comercio.
- Procedimientos burocráticos.
- Infraestructura.
- Distancia geocultural.
- Mercado de los productos.

Las barreras que presentan los mercados donde los consorcios de exportación pretenden llegar suelen ser muchas veces del tipo arancelarias o no arancelarias. Tal es así que las arancelarias son pura y meramente exclusivas de decisiones políticas económicas en mercados externos para salvaguardar su industria, esto según la filosofía o doctrina política del país de destino puede ser determinante o perjudicar la regularidad de las exportaciones de los consorcios generando así un debilitamiento de la sinergia de los grupos exportadores con destino a esos países y tener una participación cortoplacista.

Por otra parte, las barreras no arancelarias se dan más en productos con un valor agregado mayor, por ejemplo, como los quesos, leches fermentadas, estas se manifiestan en intensidad a diferentes solicitudes de admisión en sanidad y seguridad de los alimentos, tal es así que estos requerimientos obligan a aumentar los esfuerzos en materia de tecnología y calidad del producto exportable.

El investigador (Martínez, Carazo; 2003) indica que de los consorcios analizados uno de los factores incidentes en las causas de su conformación fue la distancia cultural que pudiera existir con otros mercados, remarcando que finalmente se alcanzaron los fines para los que fueron formados.

Así, las barreras externas que motivaron a entrar en un consorcio fueron generar una estrategia en común a países con distintos idiomas, culturas, gustos de los consumidores,

formas de promoción de los productos, y que pudieron ser salvadas por la gestión de los gerentes comerciales en las plataformas de venta de los consorcios. De acuerdo con el mencionado autor, las empresas Pyme suelen ver dificultadas sus intenciones de exportar por barreras internas, creando así una serie de trabas que cada empresa debe superar para ingresar al mercado internacional. En general, deben conseguir lograr una adaptación de sus capacidades a la complejidad del negocio y los grandes riesgos que este implica.

De acuerdo con lo desarrollado por el mencionado autor, para exportar exitosamente, las empresas deben reunir ciertas condiciones básicas:

- Maquinaria suficiente para manufacturar un producto exportable concreto.
- Capacidad de producción y capital para satisfacer los requisitos de volumen de los compradores extranjeros.
- Tecnología para cumplir con las especificaciones de calidad de los mercados de exportación.
- Cumplimiento de normas técnicas y ambientales.
- Infraestructura de exportación.
- Técnicas eficaces de comercialización y creación de una imagen de los productos exportados.
- Capacidad de comunicación y negociación.
- Capacidad e instalaciones administrativas.
- Conciencia de los incentivos de exportación de los planes gubernamentales.

La mayoría de las empresas Pymes no reúne estos requisitos; por lo que no cuentan con los medios para establecer presencia en los mercados internacionales con éxito.

Una gran cantidad de estas empresas se administra como negocio familiar. Sus propietarios suelen usar solamente métodos básicos de gestión, contando con recursos financieros y humanos limitados y con frecuencia desconociendo la demanda y las características de los consumidores finales en los mercados externos. Estas barreras generan costos a la exportación que pueden desincentivar el proceso de internacionalización.

3.5. Retos internos y externos:

Para describir estos retos vamos a citar a la ONUDI que a través de los distintos relevamientos lo específica y detalla como una fuerte amenaza que tiende a disminuir el ciclo de vida de un consorcio de exportación.

Entre los retos internos podemos mencionar los siguientes:

- La competencia entre los miembros y la falta de confianza que de ella resulta figuran entre las causas de conflicto más importantes en un consorcio. Para actuar con éxito en un consorcio los empresarios deben superar su individualismo natural.
- Los miembros pueden mostrarse renuentes a participar sin reservas en un consorcio. Pueden no estar dispuestos a suministrar información sobre sus contactos por temor a revelar sus secretos comerciales y logísticos y perder clientes a manos de otros miembros. Además, les puede preocupar la posibilidad de perder buenos empleados.

- Pueden surgir conflictos respecto de las contribuciones financieras por hacer. Diversos miembros pueden tener la impresión de que uno de ellos se beneficia más del consorcio que otros, aunque su contribución sea la misma. La posibilidad de que surjan conflictos por esta razón puede reducirse exigiendo que los miembros hagan pagos especiales por los servicios que solicitan al consorcio.
- El beneficio de un ahorro en los gastos puede verse neutralizado por una dilución de los esfuerzos por parte de la administración del consorcio. Al Director Ejecutivo le incumbe la difícil tarea de trabajar simultáneamente para todos los miembros y, por ello, puede no ser capaz de dedicar el tiempo deseado a la búsqueda de una solución de los problemas de exportación de cada empresa (Renart, 1999).
- También puede haber diferencias en el volumen de beneficios intangibles derivados del consorcio, como el aprendizaje de ciertas actividades. En consecuencia, en diferentes. Los consorcios de exportación en la práctica momentos, algunos miembros podrían desear abandonar el consorcio para seguir exportando por su cuenta.

Entre los retos externos se encuentran:

- Debido a un entorno macroeconómico y político externo desfavorable, es posible que los pedidos de exportación no aumenten a pesar de que las actividades de promoción del consorcio sean adecuadas.
- Debido a un entorno macroeconómico y político externo desfavorable, es posible que los pedidos de exportación no aumenten a pesar de que las actividades de promoción del consorcio sean adecuadas.
- Los clientes pueden acusar a las empresas participantes de colusión y fijación de precios. Dado que, en general, los miembros de los consorcios son empresas pequeñas, la mayor parte de sus productos representa solamente una fracción reducida del mercado. Aunque es probable que el poder de negociación de los miembros aumente debido a su cooperación en un consorcio, generalmente no tienen posibilidades de influir en la oferta del mercado. Es más probable que los aumentos de precios de los productos de las empresas participantes se deban a mejoras en la calidad y el diseño y no a la colusión.

CAPITULO IV

PERCEPCIÓN DE EMPRESARIOS EXPORTADORES DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA Y SAN JUAN SOBRE LOS CONSORCIOS

El objetivo de este capítulo es correlacionar las oportunidades y amenazas con la percepción de los empresarios sobre los mismos. Para ello desarrollaremos a los consorcios ALFASUD, AFAMAC, Alfa Pro, ABA y por último CONEXER.

4.1. Consorcio de exportación de alfalfa "ALFASUD"- Córdoba:

Este grupo exportador está integrado por siete productores cordobeses que con la asistencia de la Agencia ProCórdoba logro realizar y penetrar mercados extranjeros con su producto estrella "alfalfa recompactada".

El grupo sostiene aquella frase célebre citada por (Nicola Minervini,2003) "la unión hace a la fuerza", ya que todo nace por el año 2017 cuando decidieron unirse para innovar, agregar valor, cantidad y calidad a sus alfalfas con el propósito de abastecer al mercado interno con un producto excelente con una finalidad exportadora.

Con el acompañamiento de la Agencia ProCórdoba y de la Municipalidad de Hernando lograron constituir, en agosto de 2017, un grupo empresario decidido a lograr dichos objetivos. El grupo está conformado por: Jorge Vasallo; Jorge de Pol; Juan Carlos Meichtri; Gonzalo Arana; María Fernanda Primo; Viejo Tala SRL; Horacio Bertani, Cuya misión es principalmente aumentar la cantidad de hectáreas sembradas en la región centro sud de la Provincia de Córdoba y consecuentemente aumentar la cantidad/calidad de heno de alfalfa para su exportación.

Por otra parte, el consorcio adopto de manera registral ante el acto constitutivo la figura de Sociedad por acciones Simplificada (SAS), adoptaron esta figura con fines y proyecciones a largo plazo, la misma es más simple que una sociedad anónima y la pueden formar varias personas humanas o jurídicas, cabe mencionar que la misma fue regulada el día 26/7/2017 bajo la Ley N° 27.349.

El grupo exportador asistió en el año 2018 a la 132° feria de la Exposición Rural de Palermo siendo este uno de los principales encuentros más importantes del sector agroindustrial argentino, donde lograron promocionarse a través de una muestra de sus productos.

Durante la primera semana afirman que el lugar asignado no pudo ser mejor ya que invitaban a empresas que solo elaboraban alimentos aptos para el consumo humano, la posición en la entrada de la feria logró no pasar desapercibida, para ello fabricaron cartelería publicitaria y promocional que impactó de manera positiva. Más allá que la Exposición de Palermo contó con 400 expositores y saben que es la principal plataforma de negocios y el escenario ideal para fortalecer vínculos entre productores locales, profesionales, expositores y empresarios nacionales e internacionales, como así también, una ocasión de privilegio como para tomar

contacto con un selecto grupo de cabañeros y criadores que alimentan a su ganado con las mejores alfalfas, y así fue.

Hubo más de 4.000 animales de las mejores razas del país y justamente la mayoría estaban en pequeños corrales, bajo techo, en un gran pabellón al frente del espacio de Córdoba. Nos comentan que allí se pudo tomar contacto con diversas Asociaciones de criadores y entregarles folletos de Alfasud e invitarlos a que los visiten en el stand o a través de la página web.

En lo que respecta al ganado bovino visitaron a:

- Asociación de criadores de Holando.
- Asociación argentina de ganado bovino criollo.
- Asociación de criadores Brahamam de Argentina.
- Asociación Argentina de Angus.
- Criadores de ganado.

En ese sentido, el contacto más importante fue con la Asociación Argentina de Criadores de Caballos de Polo. Sostienen que todo fue muy provechoso y siguieron preparando el terreno para poder exportar.

En el año 2020 el volumen sembrado y producido aumento en un cincuenta por ciento gracias a sus valores que como bien expresan no dejan de ser sus pilares:

- Confianza.
- Compromiso.
- Profesionalismo.
- Respeto.
- Buenas prácticas y calidad.
- Vocación exportadora.

En ese mismo año lograron su primera exportación de alfalfa recompactada con destino a Aruba a una empresa que se dedica a comercializar y a distribuir forrajes en esa isla del Caribe. Para esto nos manifestaron una mejora importante e innovadora en la compactación de dicho fardo definido como “fardo con perfil exportador”. Para lograr este proceso y producto decidieron invertir en una maquina especial, que fue confeccionada y diseñada por la Industria Metalúrgica Gentili de Tancacha.

Los productores pudieron fabricar una prensa especial para recompactar fardos de alfalfa, logrando reducirlos a la mitad de su tamaño tradicional; generando un peso máximo de 23kg.

Esto se tradujo en una mejora circunstancial que facilita el estibado y el manejo, logrando un mejor almacenamiento reduciendo así los costos de transportes y mejorando la competitividad de manera general. Tal es así que cabe destacar que en un contenedor de 40 pies entrar alrededor de 480 fardos tradicionales contra los 1000 de Alfasud.

La firma no solo asegura haber mejorado el tamaño, sino su valor y calidad nutritiva con un especial envoltorio de tela que minimiza la pérdida de hojas y lo resguarda de la humedad, concluyendo que todas estas características generan un valor agregado entre el cuarenta y cuarenta y cinco por ciento.

El contacto con Aruba se logró luego de preparar prospectos comerciales a distintos lugares del mundo, incluyendo cotizaciones a clientes potenciales de Ucrania, Arabia, Emiratos Árabes, China, Uruguay y Perú.

En cuanto a las posibilidades de ampliar exportaciones, Mansilla afirmo que, desde el principio, su primera orientación fue exportar estos minifardos a China para la alimentación equina, particularmente el exigente nicho de los caballos de polo y de carreras ya que venían trabajando duro para ingresar a ese mercado y están cerca de obtener las habilitaciones fitosanitarias correspondientes que les permitirían, en un futuro próximo y con el asesoramiento de la Empresa Global SA exportar allí con regularidad.

4.2. Consorcio de tecnología agrícola de Córdoba, maquinaria agrícola, agrocomponentes de Córdoba agropartes maquinaria agrícola "AFAMAC"- Córdoba:

El grupo exportador AFAMAC nació por el año 2018 y está conformado por: Fértil Tecnologías SRL (FERTEC), Industrias Comofra SRL (Comofra); Tres Eme SA (Silos Mengo); Abratte Juan Agustín (Doble TT); Ascanelli SA; Baro Víctor Hugo (BTI Agri); Metalfor SA; Micron Fresar SRL (Akron), Produmat SA; Establecimientos Metalúrgicos Oncativo SA; Ingersoll Argentina SA; Sohipren SA; Anaya Ariel-Tim Argentina y Abelardo Cuffia

Podemos decir que este proyecto asociativo es ambicioso, ya que incluye actores de diferentes instituciones, como podemos ver junto a la Cámara de Industrias Informáticas, Electrónicas y de Comunicaciones del Centro de Argentina (Ciieca) lanzaron el programa "Mate 4.0", que apunto dotar de mayor competitividad a la industria local a través de la incorporación de equipos y sistemas "inteligentes". El objetivo principal es la competencia a en mercados extranjeros con empresas de todo el mundo.

La sigla Mate engloba los términos maquinaria y tecnología, tal es así que su director de innovación Lisandro Tron sostuvo como primera medida trabajar puertas adentro, con el foco en mejorar la productividad a través de la implementación de tecnologías de producción inteligentes.

A tal fin, técnicos de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) de San Francisco realizaron diagnósticos en las firmas asociadas a Afamac, para detectar cuáles fueron en concreto las necesidades de innovación en informática, electrónica y sistemas que necesitaron llevar adelante.

El director Hugo Ribba indica que el grupo ya tiene experiencia exportadora y sostiene que realizar una venta en el exterior y después no atenderla provoca un perjuicio inmenso no solo al grupo sino a todo el sistema. Esto significa tener una estrategia de continuidad en los mercados extranjeros. Como componente central de una estrategia de exportación indica que una maquina agrícola no se vende sola, sino que es un paquete tecnológico lo que se ofrece y Argentina tiene el noventa y cinco por ciento de la superficie agrícola con siembra directa, entendiendo que esto es único a nivel mundial y vale la pena difundir un sistema de agricultura sustentable; porque hoy en día se ponderan las ventajas que tiene el sistema de siembra directa como es: el menor consumo de combustible, la menor necesidad de agua.

La visión del grupo exportador es seguir penetrando mercados a través de un sistema de siembra sustentable esto lo hace con un proceso de sensibilización trabajando juntamente con el INTA y otras instituciones como la Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa (Aapresid).

Inicialmente lo definimos como un proyecto asociativo ambicioso y esto se debe a que la filosofía del grupo es poder saltar las barreras de los mercados externos y producir en países extranjeros pero que para ello también tienen que cubrirse con patentes, protegiendo así sus marcas y haciendo acuerdos que realmente convengan.

Hay casos exitosos de empresas de medianas-grandes y hay casos exitosos de empresas muy pequeñas que se instalaron en Brasil y en Sudáfrica, tal es así que la idea es juntar más empresas para que puedan formar parte de estos modelos asociativos.

El día 8/9/2017 el grupo formó parte de la misión comercial a la India buscando inyectar productos como silobolsa y sus máquinas asociadas, a su vez el gobierno de Mauricio Macri preparó un paquete de medidas para incentivar el productor agrícola.

De tal manera el grupo durante el segundo semestre del año 2016 registró un aumento de las ventas de maquinaria agrícola del trece por ciento respecto al mismo periodo del 2015, comercializando cuatro mil doscientas quince unidades. Sin embargo, el grupo sostuvo que el atraso cambiario perjudicó el volumen de las exportaciones.

4.3. Consorcio de exportación de alfalfa “ALFA PRO”- Córdoba:

Como bien sabemos Córdoba es una gran región productora y comercializadora de alfalfa tal es así que anteriormente logramos desarrollar otro grupo competidor de la misma zona.

Alfa Pro está conformado por ocho productores cordobeses, seis de la localidad de Calchín Oeste y dos de Villa del Rosario, las empresas que la componen son: Prataviera José y Augusto sh, Buen Agua Sociedad civil, Javier Lovera, Dos Arroyos Sociedad civil, Arnaudo, Rubén Isaia, Claudio Garello, Edmundo Sergio Doglio.

El coordinador del grupo es el Ing. Miguel Alan Mayne que fue designado por el mismo grupo de productores, de tal manera por el año 2016 el coordinador sostiene que detectaron una demanda insatisfecha a nivel mundial tal es así octubre de ese mismo se lanzaron a intentar cubrir dicha demanda mediante la figura de un consorcio de exportación, logrando aumentar el volumen producido.

Los productores han realizado en conjunto una exportación a Medio Oriente. Sobre el requerimiento de este mercado, Mayne especificó: “Lo que nos pidieron son volúmenes significativos, de tres mil toneladas por año”, Pero que ellos todavía no tenían calculada la cantidad de alfalfa producida, por lo cual se encontraba en un gran desafío. De todos modos, ya habían exportado una cantidad importante de mega fardos hacia este destino, y desde zona distribuyen hacia otros lugares aledaños.

En cuanto a la producción local, Mayne resaltó que, si bien hay mucha alfalfa que se produce en Córdoba, algunos producen poco, otros lo hacen sin priorizar la calidad y, en general, quienes exportan son las acopiadoras.

Ante esto, el coordinador del grupo confirmó el valor agregado del consorcio: Alfa Pro puede detallar el origen y la trazabilidad exacta de lo que ofrece. Además, están trabajando con profesionales para estandarizar algunos procesos que les permiten una mejora continua en la calidad. Como grupo, desean innovar en lo que ofrecen y esa es la gran diferencia que tienen.

4.4. Consorcio de exportación de alimentos y bebidas argentinas "ABA" - San Juan:

El grupo exportador ABA de la ciudad de San Juan tuvo su nacimiento durante el año 2014 con una duración de cuatro años, es decir hasta mediados del 2018 según lo informado por el Lic. Arguello Leonardo, cuyo rol dentro del consorcio era el de coordinador.

Nos comenta que la designación de su cargo fue elegida por las empresas participantes, las mismas fueron:

- BODEGA y VIÑEDOS HAGMANN SRL (Mosto sulfitado - Vino a granel).
- COSENZA SRL (Mosto sulfitado - Vino a granel).
- EL POTRO SRL (Mosto sulfitado y pasas).
- JOSE BRIGIDO VICTORIA (Mosto sulfitado - Vino a granel).
- LEOTTA SA (Mosto sulfitado - Vino a granel).
- SAN JUAN EXPORTA SRL (Mosto sulfitado - Vino a granel).

El grupo asociativo constituyo una Sociedad anónima (SA), el pago del salario del coordinador era fijo y a comisiones. Nos manifiesta que el consorcio no tenía problemas en cubrir la demanda solicitada, teniendo en cuenta que el nivel productivo de las bodegas es grande y consideran que el vino blanco exportado es de rezago/genérico y no pertenece a ningún varietal, el producto exportado tenía como lugar de destino Rusia (Moscú) y que el mismo era utilizado para la elaboración de vino espumoso tipo champagne y es por ello también que no enviaban productos envasados de mayor valor agregado, se exportaron embarques de cien mil litros.

Respecto a la sinergia y la homogeneidad de las empresas, fue positiva y todas empresas de un mismo tamaño, logrando así que la comunicación fluya de manera colaborativa con buena predisposición. A su vez sostiene que la visión del grupo es cortoplacista, que la experiencia fue enriquecedora y que volvería a participar de un grupo asociativo pero que fijaría otras condiciones de manera contractual, seguidamente nos indica que la situación del país y el atraso cambiario fue determinante para la disolución del grupo, por otra parte, en este producto el mercado de Rusia no presenta barreras altas de entrada que saltar.

4.5. Consorcio de exportación de servicios industriales brindando soluciones de Soft y Hard de manera integral "CONEXER"- Córdoba:

El grupo asociativo nace un diciembre del 2017 y continua en vigencia con una visión hacia el futuro muy prometedora, los integrantes del grupo asociativo son Descar Argentina SRL, Cualitar, Hyflon, I+C Consultores, BSB I+D Engineering, GB Gestión Integral en RR. HH.

La creación del grupo surge de la voluntad de trabajar bajo la búsqueda de la productividad en su sentido más amplio. Se desarrollan en el recorrido hacia lograr mayor y mejor producción, con el uso eficaz de recursos. Su objetivo es el desarrollo de proyectos bajo la aproximación a la filosofía de Industria 4.0 o Industria Inteligente.

Brindan servicios de:

- Diseño de ingeniería.
- Desarrollo de software a medida.
- Consultoría en gestión.
- Consultoría en ingeniería.
- Asesoramiento empresarial.
- Análisis normativo y certificaciones.

La experiencia de Gretel Bodenbender quien está a cargo de Gestión Integral en RR. HH, es positiva entendiendo que logró la llegada a nuevos mercados no solo gracias al diseño personalizado de sus softwares que son a medida y con profundidad en el eje de los procesos, a su vez se define como auditora de normas de calidad ISO que fue fundamental para abrir mercados externos. Tal es así que logró exportaciones a Brasil, Chile y Estados Unidos. En este último país sostiene que llegaron en el 2016 por recomendación y por brindar confianza en sus productos, el CEO de una compañía estadounidense los contrató para dar una capacitación en la cual pudiesen integrar a todos los colaboradores de distintos lugares del mundo, gestionar sus emociones y mejorar la comunicación interna. Ellos hacen renders de barcos y aviones de compañías multinacionales y tienen gente en distintos países.

De tal manera que este desafío permitió aplicar un concepto denominado "glocales" que consiste en buscar herramientas que se adapten. Luego de esa capacitación, sin quererlo quedó implementada en la compañía una nueva forma de comunicarse. Después les pidieron que gestionarán diariamente a las personas y siguieron. Eso le sirvió para descubrir que sus servicios pertenecían al ámbito del diseño, porque salían a buscar la mejor práctica en el mundo para ese cliente.

Su consultora brinda cuatro tipos de servicios que son el: Scouting (búsqueda) de talentos y el headhunting (cazador de talentos), este último fue exportado a Chile. El segundo es la gestión del conocimiento 4.0 dentro de las organizaciones. El tercero es la gestión digital del área de recursos humanos. El cuarto lo define como al diseño personalizado con un alto valor agregado y con certificaciones internacionales.

A su vez nos comenta que en el grupo son entre seis y ocho empresas que comparten principios de tiempo real, gestión de las personas en la revolución 4.0, la velocidad del conocimiento. Todos estaban haciendo cosas para afuera y tenían la oportunidad de generar

complementariedad y colaboración. Define al grupo como una vidriera muy potente, que han hecho misiones inversas a Bolivia y que han trabajado en Santa Cruz de la Sierra.

En el año 2019 lograron consolidar Brasil precisamente San Pablo, Además, acompañaron al doble de compañías que en 2018 en la certificación de sus normas ISO. Eso habla de una apuesta a la calidad en Argentina. En la crisis, las empresas buscan la optimización. Capacitan a quienes lo necesitan, repiensan recursos, tecnologías, digitalización, alcances masivos, números de producción.

Por otra parte, el grupo trabaja conjuntamente en diversos proyectos pero no precisamente en todos sino que lo ven como una posibilidad de llegada a los mercados extranjeros no solo de manera conjunta compartiendo recursos, sino de manera individual.

CONCLUSIÓN:

El presente Trabajo de investigación tuvo por objetivo general determinar las amenazas y oportunidades que presentaron los empresarios argentinos al formar parte de un consorcio de exportación durante el gobierno de Mauricio Macri (2015-2019) y correlacionarlas con su reticencia a la conformación de estas asociaciones.

Para ello en primer lugar, describimos el contexto político, económico y financiero propiciado por el gobierno de Mauricio Macri a partir 2015 con su llegada al gobierno. Pudimos estudiar que las políticas implementadas durante este período no fueron lo suficientes para subsanar el cortoplacismo de las exportaciones de los grupos asociados teniendo en cuenta la desequilibrada estructura económica del país, cabe mencionar que para la implementación de determinadas políticas se requiere de un análisis más profundo geopolítico y flexibilizar/desburocratizar las barreras de salida hacia mercados externos.

En segundo lugar, determinamos las oportunidades que este contexto generó a la formación de consorcios de exportación. Al respecto, pudimos conocer que fue importante la no existencia de un cepo cambiario, teniendo no solo libre acceso a las divisas extranjeras sino al mercado de capitales para obtener financiamiento. Podemos concluir que un país con políticas más abiertas al mundo genera más flujo de bienes y servicios a lo largo de este mundo tan globalizado. Por otra parte, vale la pena mencionar la buena predisposición del empresariado argentino a formar grupos asociativos con la finalidad de reducir los costos en general de la operatoria exportadora, generando una mayor experiencia, pero no con un horizonte definido a largo plazo.

Seguidamente, identificamos las amenazas que encontraron los empresarios para llevar adelante este instrumento. Consecuentemente, pudimos observar que el funcionamiento del transporte multimodal escasea, la infraestructura del país y de los territorios aduaneros no está del todo desarrollada y un no existente aporte de información sensible para que el funcionamiento del consorcio sea más sinérgico, sumado a las barreras de entradas en algunos países de Europa debido a cupos existente o barreras cuantitativas.

Por último, correlacionamos las oportunidades y amenazas con la percepción de empresarios exportadores de la ciudad de Córdoba y San Juan sobre los mismos, por lo que podemos concluir que los Consorcios de Exportación pueden tener una duración medianamente larga dependiendo del producto que se inyecte en los mercados extranjeros y de los tipos de medidas políticas que tomen los países donde se desea ingresar, sumado a que un atraso cambiario va en detrimento del costeo interno para producir muchos bienes primarios que son exportados. Otras de las grandes preocupaciones es no poder cubrir la demanda de los mercados de grandes tamaños como puede ser el asiático, o que una medida restrictiva momentánea haga perder el poder negociación con los mercados ya alcanzados.

Por otra parte, logramos descubrir que la exportación de servicios en desarrollo informático fue beneficiada por el atraso cambiario, pero ratificaron lo complejo de hacerse con las divisas ante una medida restrictiva a la moneda extranjera. Concluimos que todas estas alteraciones de las reglas del juego pueden fomentar a la cultura individualista y carecer de motivación con proyección a exportaciones en conjunto a largo plazo.

BIBLIOGRAFIA:

Cleri Carlos (1996). Estrategias de alianzas, Buenos Aires: editorial Macchi.

Gabriel Hernán (1997). La Internacionalización de las Pymes Argentinas en un contexto de Globalización. Lugar: editorial o Disponible en Jacobsohn L.A

Nadvi, K., Barrientos, S. (2003), Industrial Clusters and Poverty Alleviation, estudio realizado por encargo de la ONUDI, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton.

Minervini Nicola (2003). La Ingeniería de la Exportación, 4ta ed. Buenos Aires: Mc Graw-Hill Interamericana. Lugar: editorial o Disponible en Fc Editorial

Renart, LL. G. (1997) Consorcios para la exportación: en busca del mejor aliado. vol.16.

Welch, L. y Joynt, P. (1987) Grouping for Export: An Effective Solution?" Managing Export Entry and Expansion: Concepts and Practice, editado por P. J. Rosson y S. J. Reid, Praeger, Nueva York, págs. 53 a 70.

ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES CITADAS:

Banco Central de la República Argentina, https://www.bcra.gov.ar.

Centro de comercio internacional (CCI)," Como iniciarse en la exportación ", Ginebra 1995.

Fundación ICBC, https://www.fundacionicbc.com.ar y Fundación Exportar, https://www.issuu.com/exportar.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina, https://www.indec.gob.ar.

Secretaria de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa, https://www.argentina.gob.ar/produccion/organigrama/SEPyME-Emprendedores.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, Un programa de la ONUDI, (Guía de los consorcios de exportación), Internet: http:/www.unido.org/clusters.

The World Economic Forum, https://www.reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/economies/#economy=ARG.

ANEXO:

Cuestionario:

1. ¿Qué tipo de productos comercializan?
2. ¿Cómo esta formado el consorcio de exportación?
3. ¿Hay homogeneidad dentro del grupo?
4. ¿Cuál es la estructura jurídica del consorcio establecido?
5. ¿Recibieron algún crédito a tasas blandas?
6. ¿Cómo fue la elección del coordinador?
7. ¿La experiencia es positiva/negativa?
8. ¿Cómo se abonaba el salario del coordinador, salario fijo o comisiones/ambas?
9. ¿El consorcio sigue en vigencia, o cuanto fue su duración?
10. ¿Cuáles fueron los lugares de destino?
11. ¿Qué medios de transporte utilizaron?
12. ¿Qué volúmenes exportaron?
13. ¿Quién se encargaba de la contratación de fletes?
14. ¿En caso de disolución, volverías a formar parte de un consorcio de exportación?
15. ¿Cómo es el compromiso y los aportes de las empresas dentro del grupo?
16. ¿Cómo era la comunicación dentro del grupo, había sinergia?
17. ¿Las medidas en materia de comercio exterior tomadas por el gobierno de Mauricio Macri, fueron útiles?
18. ¿El consorcio tenía/tiene capacidad para cubrir la demanda?
19. ¿Consideras que las políticas económicas son determinantes a la hora de formar estas asociaciones?
20. ¿El apoyo de las Fundaciones era de manera constante?