

## Formas asociativas como medio para superar una crisis empresarial

Tartabini, Amanda M.

### 1. Introducción

Una de las formas de encarar la fase de superación de una crisis empresarial es realizar una reorganización a través de formas asociativas que le permitan salir de esa situación.

En general, las asociaciones son acuerdos interempresariales, a nivel nacional o internacional, con un objetivo común referido al desarrollo de investigación, tecnología de producción, fabricación y marketing, que surgen con la finalidad de lograr un mejor posicionamiento en el mercado a los efectos de lograr una mayor competitividad. Desde este punto de vista, constituyen alianzas estratégicas, que le permiten a la empresa, una vez estabilizada en su aspecto económico — financiero, salir de la etapa de estabilización y mantenimiento para permitirle desarrollarse y crecer poniendo el foco en el mercado.

Pueden ser locales, regionales o globales, configurando alianzas flexibles, que no se atan a exclusividad, para aspectos parciales de la comercialización, tales como transferencia de marca, o acuerdos de distribución, o bien alianzas definitivas como el caso de las fusiones empresarias.

Ponen el foco en un objetivo general, cual es el de mejorar la cadena de valor para lograr un buen posicionamiento en el mercado, complementado con otros específicos como aumento de volumen, rentabilidad positiva, mejoramiento del capital operativo y del perfil tecnológico.

### 2. Tipos

La elección de un tipo determinado tiene relación con los objetivos cuya consecución persiguen y para lo cual se forman. Podemos encontrar distintos tipos de asociaciones empresarias:

- **Asociaciones de cooperación y/o colaboración:** se instrumentan para beneficio mutuo y comprenden una amplia gama de alianzas como las uniones transitorias de empresas, consorcios de exportación, pools o holdings, o bien, se instrumentan pagando un precio para su consecución, como es el caso del franchising, las licencias y las subcontrataciones o tercerización.

- **Asociaciones no modificatorias de las sociedades integrantes,** cuando las alianzas que se instrumentan no dan origen a la constitución de una nueva sociedad. Es el caso de las señaladas en el punto anterior.

- **Asociaciones modificatorias de sociedades preexistentes,** que pueden dar lugar a la creación de una nueva sociedad, como el caso de las fusiones y ciertos tipo de consorcios, o bien no crean una nueva unidad económica, como las figuras de absorción empresarial, participaciones en empresas o cruces accionarios, pero modifican la sociedad en su forma original.

Admiten también otro tipo de clasificación **según su integración**, pudiendo formalizarse como:

- **Verticales:** cuando la asociación se da hacia arriba en la cadena de valor de la actividad económica, caso proveedores, o hacia abajo, caso clientes.

- **Horizontales,** cuando el acuerdo se da con empresas del mismo sector que posean productos similares o complementarios, como es el caso de los pools de compras.

- **Conglomerados,** cuyo ejemplo más representativo son los holdings.

- **Convergentes o concéntricas** que caracterizan la unión de empresas de ramas distintas pero con canales convergentes. Ejemplo de este tipo son las empresas de consumo masivo.

En un sentido amplio también pueden clasificarse en:

- **Legisladas y no legisladas:** en un sentido específico, las que tienen un marco legal regulatorio o están contempladas desde el punto de vista legislativo. En un sentido general todas estarían legisladas por el Código Civil, al referirse a las distintas clases de contratos.

### 3. Ventajas y desventajas

Cualquiera sea la forma bajo la cual se configuren es indudable que de la unión surgen ventajas competitivas que, para las empresas individualmente consideradas serían impensables. Estas ventajas pasan por:

- El logro de sinergias, como consecuencia de una mejor combinación de recursos compartidos.
- Riesgos compartidos.

- Mayor posibilidad de acceso al crédito.
- Transferencia de tecnologías.
- Mayor posibilidad de penetrar en nuevos mercados y canales de distribución.
- Disminución de costos y acceso a economías de escala.
- Mejoramiento de la calidad.
- Potenciamiento de las oportunidades, profundización de las fortalezas y disminución de las debilidades individuales.

Las **desventajas** no son muchas. Entre ellas puede considerarse:

- La inestabilidad que generalmente las caracteriza, ya sea por la incompatibilidad de caracteres o culturas o bien, por las modificaciones operadas en el marco regulatorio que les cambia las reglas de juego u otros condicionamientos del entorno en el que se mueven o al que aspiran llegar.
- La pérdida de parte de la autonomía, en función del tipo de acuerdo que se suscriba.
- Un mayor esfuerzo de coordinación que significa la inversión de más tiempo y recursos.

#### 4. Etapas

En la constitución de una asociación de empresas se pueden distinguir las siguientes etapas:

• **Evaluación: en primer lugar** la empresa debe evaluarse a sí misma, tomando en consideración su propia estrategia, su capacidad para aceptar los requisitos operativos que entraña la realización de una asociación y su disposición para manejar el cambio; **en segundo lugar** debe evaluar las oportunidades comerciales buscadas, relacionadas con productos, tecnología, mercados, personas y/o capital y **en tercer lugar** debe evaluar a los socios potenciales que le pueden ofrecer esas oportunidades.

• **Planificación y diseño:** antes y después de cerrar el trato en forma legal. Elementos importantes en esta etapa son la consideración del personal y la estructura del management, tanto o más que la sinergia económica — financiera.

• **Ejecución:** generalmente se materializa mediante un estado de transición durante el cual se solucionan los problemas derivados del poder, la ansiedad y el control, moldeando la dinámica política asociada con el cambio, motivando conductas constructivas en respuesta al mismo y administrando eficientemente esta etapa. A este respecto, es importante determinar quien liderará la etapa de transición. Ello está supeditado al tipo de asociación que se concrete. Puede ser una persona de afuera de la organización, que puede aportar sus conocimientos y, por sobre todo, su objetividad, o puede ser un ejecutivo de alguna de las empresas que se asocian. Es deseable que además de las características personales de líder, tenga la habilidad necesaria para sortear los obstáculos que se presentan en toda asociación, cualquiera sea su tipo, y una inclinación hacia lo social que le permita administrar eficientemente los recursos humanos.

• **Desarrollo:** se debe continuar reforzando la identidad de la alianza. Se debería elaborar un plan de evolución o un mecanismo que les permita tomar las medidas de ajuste que sean necesarias a medida que la asociación madura.

Asimismo, debiera preverse algún mecanismo de desvinculación, cuando la alianza concluya con el cumplimiento del objetivo que le dio origen o bien por desentendimientos o fracaso en su gestión. Generalmente, el tema está previsto en la ley o decreto que reglamenta el tipo de asociación elegida. De no ser así el contrato de constitución también debiera prever alguna disposición relativa a su disolución.

#### 5. Elección del tipo de asociación

Como se señalara anteriormente, la elección de una forma determinada de asociación depende del objetivo que se quiere lograr, pero también, y muy especialmente, del tamaño de la empresa.

Si bien no puede ser considerado como una regla, la tendencia muestra que una empresa grande generalmente instrumenta una asociación del tipo que modifica sus condiciones existentes, como fusión, escisión, venta de parte de su paquete accionario, etc. Ello no obsta que puedan seguir otro tipo de alianza como las que se instrumentan verticalmente con proveedores, como por ejemplo en la industria automotriz con las autopartistas o bien en algunas industrias lácteas con los tamberos, o aprovechar alguna coyuntura favorable internacionalmente para constituir, temporariamente, un consorcio de exportación, manteniendo su independencia societaria en el mercado interno.

La ley de sociedades 19.550 trata el tema de la fusión y la escisión en su sección 11, definiendo a la

primera como la constitución de una nueva sociedad por parte de dos sociedades preexistentes que se disuelven para constituirla o cuando una sociedad ya existente incorpora a otra u otras que, sin liquidarse, son disueltas (absorción) y, refiriéndose a la segunda como el desprendimiento de una sociedad existente para, sin disolverse, destinar parte de su patrimonio a la fusión con sociedades existentes, o para constituir una o varias sociedades nuevas o cuando se disuelve sin liquidarse, para constituir, con la totalidad de su patrimonio, nuevas sociedades.

También se establecen en la ley los requisitos que deben seguirse que se refieren, en primer lugar a un acuerdo o compromiso previo que señale los motivos, las características que deberán presentar los balances, la relación de cambio o canje de las cuotas sociales o acciones, el proyecto de la nueva sociedad con sus estatutos, o bien su modificación si fuera una escisión, el régimen de publicidad, plazos para el derecho de oposición de acreedores o socios, etc. En segundo lugar el procedimiento concluye con un acuerdo definitivo que contendrá, las resoluciones sociales, la nómina de los socios que ejerzan el derecho de receso, la nómina de los acreedores que optaron por la oposición, los balances especiales y consolidados de las sociedades, y los requisitos de inscripción.

Habitualmente, las grandes empresas son asesoradas en el tema por un Banco de inversión o un estudio especializado que interviene en la operación buscando el socio adecuado, evaluando las sinergias y condiciones económicas y financieras a través de una valuación, el proyecto de inversión o de negocio. Se lleva a cabo lo que se conoce como due — diligence, que es un trabajo previo que permite evitar problemas o vicios ocultos que puedan sobrevenir luego y que tienen naturaleza contable, impositiva, transferencia de acciones, seguridad jurídica de los bienes, etc.

La misma norma legal establece los requisitos que han de seguirse - por incorporación de la ley 22.903 - para el caso de las agrupaciones de colaboración y las uniones transitorias de empresas.

Para el caso de una pequeña y mediana empresa (Pyme) la elección de una forma asociativa tiende, por lo general, hacia los tipos de agrupamientos de colaboración o cooperación que no modifican las condiciones existentes, como pueden ser las integraciones tanto de forma vertical como horizontal, los clusters, y también uniones transitorias de empresas y consorcios de exportación.

Ponemos mayor énfasis en el tratamiento de las formas asociativas para las Pymes, porque son las que mayor problema presentan, por sus condicionamientos, al momento de seleccionar una forma de salir de la crisis y además porque representan un porcentaje más que importante dentro del mapa económico actual -aproximadamente un 85%- y, además no cuentan con los recursos, de todo tipo, y las posibilidades que generalmente tienen las grandes empresas.

Los condicionamientos y barreras a los que se ven sometidas estas empresas están determinados desde un punto de vista **interno** por distintos factores, entre los que podemos señalar:

- Concentración del capital en una sola persona o en un grupo muy reducido que genera una inadecuada separación entre las transacciones de la empresa y las operaciones personales o de los propietarios.
- Falta de definición de líneas de autoridad y responsabilidad.
- Debilitamiento del control. Concentración del mismo en una persona o grupo reducido.
- Ausencia de planeamiento estratégico, o bien muy debilitado por falta de información oportuna del entorno o una lectura incorrecta del mismo.
- Falta o existencia de tecnología inadecuada para responder a las transformaciones.
- Falta de claridad en la definición de objetivos.
- Inadecuada o indefinida división del trabajo.
- Estructura inadecuada.
- Problemas de comunicación.
- Management poco profesionalizado.
- Utilización de criterios intuitivos y de conductas oportunas y/o adaptativas.
- Confusión de roles entre familia y empresa en la mayoría de los casos ya que gran parte de las PyMES son de carácter familiar (prácticamente un 80%)
- Poca disposición a la apertura accionaria o a asociarse con terceros.
- Ausencia de una visión integrada del negocio.

- Desconocimiento de los estándares de calidad o imposibilidad de acceso a certificaciones por ser muy onerosas.

También desde el punto de vista **externo** estas empresas se encuentran condicionadas por el entorno y el escenario en que se mueven. En tal sentido podemos señalar algunas restricciones:

- Dificil acceso al crédito no solamente porque es oneroso para ellas, ya que para poder acceder deben hacer frente a intereses significativamente más elevados que se les cobra a las grandes empresas, sino también por la ausencia de estados contables que acrediten su capacidad de repago y/o por la falta de rigurosidad en la elaboración de proyectos, lo cual también dificulta la posibilidad de obtener otros tipos de financiamientos.

- El costo de los insumos, especialmente los componentes importados para las que no han podido reemplazarlos por nacionales por falta de producción en el país.

- Inseguridad jurídica.

- Cambio en las reglas de juego, fundamentalmente: legales, económicas y políticas.

- Una presión impositiva muy importante impulsada por un afán recaudador creciente.

- La demora en la sanción de algunos proyectos de ley que las beneficiarían, tales como la desgravación de ganancias reinvertidas y el acceso al régimen de promoción de inversiones.

- La demora en la reglamentación de la ley 26.005, sancionada a principios del año 2005, que crea los Consorcios de Colaboración empresaria, de origen contractual, que necesita una serie de aclaraciones sobre un texto de dudosa interpretación.

- Imposibilidad de acceso a mercados internacionales o regionales por economías de escala insuficientes.

Es muy posible que muchos de los factores, tanto internos como externos, señalados anteriormente y que podemos considerar como debilidades y amenazas, hayan llevado a estas empresas a una situación de crisis que tienen la necesidad de superar. Para ello, imprescindiblemente, deben mejorar sus condiciones de gestión interna y enfrentar las amenazas en el orden externo, medidas a tomar para una administración efectiva de la situación. Una de las maneras es el tema de reorganización empresaria que nos ocupa, a través de alguna de las formas asociativas que le sean convenientes, considerando como premisa que en esta cuestión es importante aunar fortalezas y no debilidades.

Las formas asociativas más convenientes aplicables a las Pymes y, que como señaláramos anteriormente, son las que no implican modificaciones en su estado societario, pueden variar según sea el ámbito en el que se desarrollen: inteno o externo

En el **mercado interno** el tipo de alianzas que más la favorecen so las de tipo vertical, realizadas con proveedores, definiendo con éstos el desarrollo de la cadena de actividad económica.

Otra forma posible, dentro de las **alianzas de integración vertical**, son las integradas hacia adelante que se pueden realizar con el cliente, replanteando el mercado consumidor, atomizando el riesgo, utilizando la información como elemento válido para la lectura del entorno, proponiendo al cliente una asociación que abarque el sector de actividad de la Pyme proveedora.

También se pueden asociar constituyendo una **unión transitoria de empresas, (UTE's)**, asociación estratégica sin afectación patrimonial, para acceder a una oportunidad de mercado inaccesible de manera individual. Tiene la ventaja de permitir un incremento en la solvencia al sumar la capacidad patrimonial de las integrantes, ya que no se fusionan, no forman un ente económico nuevo, sino que integran un fondo común operativo para el desarrollo de una actividad en forma conjunta.

Otra forma muy importante de asociación para este tipo de empresas son los **clusters** que constituyen un entramado, una red empresaria altamente eficiente ubicada en un ámbito regional común, con aceitadas relaciones verticales y horizontales, fuertemente innovadoras para mejorar la competitividad. Se aplica tanto a productos como a servicios, con preferencia por los primeros. Ejemplo demostrativo de lo que estas asociaciones pueden lograr es el cluster de la industria vitivinícola en Mendoza. Otra forma de asociación similar, que pueden constituirse como clusters o no son los **polos industriales**, instalados y en formación en la Pcia. de Buenos Aires y en otras regiones el país, cuyo crecimiento aumenta día a día. Generalmente, cuentan con el apoyo de los Municipios a los que pertenecen.

Desde el punto de vista del **mercado exterior**, existe un gran número de Pymes que quieren abrirse

hacia el exterior para incursionar en otros mercados ya sea para lograr la colocación de un producto o una marca de calidad reconocida y poder superarse y crecer, aprovechando la situación favorable de los precios relativos y la posibilidad de acceder a países que representan una amplia demanda respecto de productos argentinos, como China e India por ejemplo.

Se les plantea el dilema sobre cual es la mejor manera de hacerlo. No existe una receta para el éxito. Lo pueden hacer dentro del marco de las alianzas regionales, como el Mercosur, o bien considerando otra forma de acceso independiente. El escenario actual en materia de exportaciones argentinas les puede ser propicio y ha comenzado a mostrar una mayor presencia de las Pymes, fenómeno observable en lo que hace a una mayor cantidad de firmas exportadoras y, en menor medida, en los valores comercializados. Tienen una ventaja importante respecto de las grandes empresas porque la mayoría exporta productos con valor agregado y no commodities. No obstante su actividad sigue siendo limitada dentro del universo total de Pymes industriales ya que representan aproximadamente el 10% del total de las exportaciones argentinas con un grado de inserción de productos en el mercado mundial que no llega al 0.5%. Esto se agrava si se considera que la mayoría de las exportaciones corresponden a exportaciones no permanentes. Son muy pocas las que persisten y otras lo hacen esporádicamente. Luego, para tener éxito las agrupaciones que puedan formar estas empresas deben tener una actitud exportadora constante en el tiempo y no considerar la exportación como una alternativa temporaria para disminuir situaciones económicas desfavorables en el mercado interno, es decir, no debería encararse como una salida conyuntural.

Considerando estos lineamientos, la aplicación de las alianzas en el marco del comercio exterior es una buena alternativa para acceder a otros mercados integrando una unión con otras empresas afines. Se llega allí donde individualmente no se puede, compartiéndose costos importantes.

Para llevarlas a buen término es necesario tener en cuenta factores como:

- Oportunidades de negocio en el exterior.
- Modalidades de comercialización.
- Conocimiento del marco legal regulador vigente en el país de destino posible, para determinar las asimetrías y las barreras existentes y desde allí evaluar si el negocio es factible.
- Visión de largo alcance ya que presenta más dificultades, más tiempo y costo que el comercio interno.
- Debe hacerse una evaluación individual de cada mercado posible: investigando segmentos, dinámica del mercado, costo del flete y depósito de mercaderías, poder adquisitivo del consumidor, sus preferencias, sus hábitos de consumo, sus códigos y valores y tener en cuenta que la distancia cultural es más importante que la distancia geográfica.
- Construirse una reputación confiable actuando con seriedad, rectitud y responsabilidad.
- Mantenimiento de una comunicación fluida con el cliente.
- Capacidad de adaptación a las reglas de juego del mercado exterior que se seleccione.

Una forma de asociación importante es la realización de un **Consortios de exportación**. En nuestro país, a partir de la ley 26.005 de enero del año 2005 surge un intento de formalizarlos, como Consortios de colaboración, aunque aún se encuentra pendiente su reglamentación. Es del caso hacer notar que existe una ley anterior, la 23.101, debidamente reglamentada, que no fue derogada por la anteriormente citada y que concedía importantes ventajas impositivas a quienes se inclinaban por esta figura. En la práctica tuvo muy poca o casi ninguna aplicación.

Este tipo de asociación, aplicable tanto a las grandes como a las pequeñas y medianas empresas, se puede definir como una asociación de empresas productivas que unen sus acciones con el objetivo primordial de agrupar sus ofertas de productos y/o servicios al exterior, sin perder su individualidad en el mercado interno.

Estos consortios permiten:

- Una mayor oferta exportable
- Un mayor volumen de exportación
- Compra asociada de insumos
- Mayor poder de negociación

- Posibilidad de financiamiento
- Menores costos
- Mejor gerenciamiento

El nacimiento de consorcios o grupos exportadores es un fenómeno que se ha instalado en nuestro país y crece año tras año. Juegan un papel clave en el desarrollo internacional, principalmente para las Pymes porque les resuelve un problema fundamental que es el de los volúmenes. El elemento primordial es que las empresas que se unen deben producir bienes complementarios entre sí, homogéneos en aspectos cualitativos y comercializables en el extranjero por medio del mismo canal de distribución. Este tipo de alianzas funciona mejor cuando las empresas que las integran poseen tamaño y grado de desarrollo empresarial similar y además cuentan con estructuras pequeñas donde se decide por consenso.

Es necesario tener presente que nuestro país favorece la apertura hacia el exterior con una serie de programas de orden público, privado o mixto, que fomentan esta alternativa y ayudan a las Pymes a asociarse para lograr ese objetivo.

En ese sentido, algunos de los organismos que están llevando adelante este esquema de trabajo son:

- La **Fundación Exportar**, que es una entidad mixta integrada por la Cancillería y empresas del sector y ofrece servicios de inteligencia sobre mercados, información, capacitación en comercio exterior, y un programa específico para la formación de consorcios de exportación, asesorando sobre los pasos formales que las empresas deben seguir para encarar una exportación conjunta.

- La **Fundación Bank Boston**: promueve la formación de grupos exportadores brindando asesoramiento para el proceso exportador y capacitación.

- La **Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPyMEyDR)** asiste a las agrupaciones de estas empresas con programas que contemplan las etapas de un proceso de exportación.

- Las **Embajadas argentinas** en el exterior son una opción importante a la hora de exportar ya que brindan respaldo institucional. Varias representaciones diplomáticas de nuestro país adaptaron sus servicios a la demanda comercial: ofrecen asistencia en materia de viajes de negocios y misiones comerciales, ferias, información sobre condiciones de ingresos de productos, aranceles, normas societarias, y restricciones, además de contactos con potenciales importadores y distribuidores.

- También las **Embajadas extranjeras** en el país ofrecen distintos tipos de asesoramiento relativo a exportaciones. Se puede obtener desde un listado de clientes hasta el detalle de las leyes a cumplir.

- Otras opciones de apoyo son el **Consejo Federal de Inversiones (CFI)**, el **Instituto de Desarrollo Empresarial Bonaerense (IDEB)**, y las **Cámaras y Asociaciones Nacionales (CAC; CERA; UIA)** y ciertos organismos como el **INTI** e **IRAM**.

## 6. Aspectos importantes a considerar

Seleccionamos algunos de los más significativos a tener en cuenta a la hora de asociarse. Ellos son:

### • 6.1. Financieros

Específicamente en lo que hace a las Pymes, bien conocido es que, en lo que hace a la obtención de créditos bancarios para su actividad, se han encontrado con importantes restricciones, y luego de la devaluación de comienzos del año 2002 el panorama se les complicó. Para paliar esta situación han ido apareciendo con el tiempo figuras que reemplazan o facilitan el crédito bancario, especialmente para aquellas que se encuadren en los requisitos de calificación que define la Ley 25.300 de fomento para las micro, pequeñas y medianas empresas y las resoluciones complementarias de la SEPYMEy DR.

Una de las figuras que ha tomado amplia difusión ha sido la de los **fideicomisos financieros**, que son contratos por los cuales una persona llamada fiduciante transmite la propiedad fiduciaria de bienes determinados a otra llamada fiduciario quien deberá ejercerla a favor de los titulares de certificados de participación en la propiedad de los bienes transmitidos o de titulares de títulos representativos de deuda y transmitirlos a los fideicomisarios al cumplimiento de los plazos o condiciones previamente estipuladas. El patrimonio se afecta por separado por lo tanto disminuye riesgos como los de la quiebra, por ejemplo. Con este instrumento financiero los agrupamientos de Pymes pueden acceder a préstamos para capital de trabajo, compra de equipamiento, proyectos de inversión y prefinanciación de exportaciones, principalmente.

En este tema intervienen las **Sociedades de Garantía Recíproca, (SGR)** que han sido creadas por la Ley 24.467, complementada por la ley 25.300. Su número ha crecido considerablemente y las hay de varios tipos: privadas, públicas y mixtas. Entre las primeras, son varias las empresas grandes que han constituido una SGR para ayudar a sus proveedores. Desde lo público, la SEPYMEyDR, tiene un programa de garantías recíprocas y el Banco de la Nación, conjuntamente con el Banco Ciudad, a través de Garantizar SA, otorga avales para favorecer la operatoria de Pymes asociadas. Promueven la oferta de dinero. Actúan como intermediarios financieros para negociar, en representación de las Pymes asociadas, con el otorgamiento de avales, mejores condiciones de crédito, en cuanto a costo y plazos. Les permite a estas empresas tener mayor certidumbre sobre las posibilidades de éxito de sus productos y asesoramiento en la formulación y presentación de proyectos.

Los Bancos, especialmente los estatales, tampoco son ajenos a brindar apoyo financiero, generalmente a tasas más convenientes, en algunos casos subsidiadas por el Estaso. Tal es el caso de los Bancos Nación, Ciudad, Provincia y BICE.

Otros instrumentos de financiamiento a los que se puede acceder son:

- **Factoring:** que es la cesión que se hace sobre los derechos de cobro a sus clientes, conocido comúnmente como descuento de facturas, mediante el pago de una comisión.

- **Descuento de cheques en la Bolsa de Comercio:** es una figura que aparece hace tres años, cuya aplicación es creciente y que se instrumenta a través del descuento de un cheque diferido cuyo pago, en la mayoría de los casos, está garantizado por una SGR.

- **Instrumentos bursátiles:** las herramientas disponibles en este sentido son: emisión de deuda mediante Obligaciones Negociables, Valores a Corto Plazo (VCP) y emisión de capital. Generalmente son las opciones que utilizan los fideicomisos financieros en sus colocaciones.

#### • 6.2. Impositivos

Considerando los impuestos a las ganancias y al valor agregado puede señalarse lo siguiente:

En especial los resultados obtenidos por las reorganizaciones empresarias, que comprenden la fusión, la escisión y las ventas y transferencias de una unidad a otra que, a pesar de ser jurídicamente independientes, constituyan un mismo conjunto económico, no están alcanzados por el impuesto a las ganancias, siempre que se cumplan determinados requisitos fijados por el artículo 77 de la ley respectiva y los artículos 107 y 108 de su decreto reglamentario:

- La sociedad continuadora debe proseguir, por un lapso no menor a dos años desde la fecha de la reorganización, la actividad de la o de las empresas reestructuradas u otras vinculadas con las mismas.

- Mantenimiento del capital de los accionistas o socios de las entidades antecesoras en la nueva sociedad.

- Que se trate de empresas en marcha.

Con relación a la Unión transitoria de empresas (UTE's), como legalmente no son sociedades ni constituyen sujetos de derecho, no son derechos pasivos de tributos. Esto es así para el régimen de impuesto a las ganancias donde la agrupación como tal no está alcanzada. Sin embargo, no lo es para el impuesto al valor agregado, dado que una de las leyes modificatorias del mismo, incorpora como sujeto pasivo del impuesto a estas alianzas de empresas, por lo que sus operaciones dejan de ser atribuibles a las empresas partícipes para considerarse en cabeza del agrupamiento que debe inscribirse como contribuyente del gravamen, hecho que desalienta la constitución de estos entes.

Las exportaciones no están alcanzadas por el impuesto al valor agregado. Sí están sujetas a retenciones bastante elevadas, de acuerdo al tipo de actividad de que se trate. Con relación a ganancias existían hasta el año 2003, ciertas facilidades que actualmente se encuentran suspendidas, como por ejemplo la deducción de reintegros.

Con relación a los Consorcios de exportación está pendiente de resolución el tratamiento que debe darse al impuesto al valor agregado en las relaciones comerciales de los integrantes de la agrupación, situación que no está contemplada en la norma legal a la que hacíamos referencia a tratar el tema de este tipo de asociación.

Los fideicomisos financieros están alcanzados por el impuesto a las ganancias y el sujeto responsable del ingreso del tributo es el fiduciario. Con respecto al impuesto al valor agregado, depende de la

actividad realizada. Con más precisión se considera un tratamiento específico para la renta y la disposición. Así para los que emiten títulos de deuda: no están alcanzados para este concepto por el impuesto a las ganancias las personas físicas pero sí lo están las empresas del país. El interés y la disposición están exentos del impuesto al valor agregado cuando los títulos sean colocados por oferta pública. Para el caso de emisión de certificados de participación: no están alcanzadas por el impuesto a las ganancias la renta y la disposición cuando se trata de personas físicas y para las empresas solamente la disposición está gravada.

Las sociedades de garantías recíprocas tienen ventajas impositivas tanto para ellas como para los socios: protectores (generalmente grandes empresas) y los partícipes (Pymes). En el caso de la sociedad propiamente dicha, no está alcanzada por los impuestos a las ganancias y al valor agregado para toda la operatoria desarrollada de acuerdo a contrato. La retribución que cobren estas sociedades por el otorgamiento de garantías está exenta del impuesto al valor agregado y las utilidades que generen por el otorgamiento de garantías, como actividad principal, están exentas del impuesto a las ganancias. Para los socios, los aportes de capital que realicen gozan de exención impositiva: son deducibles totalmente del resultado impositivo del impuesto a las ganancias en el ejercicio en que se efectivicen, con la condición de permanecer en la sociedad por lo menos durante 2 años y mantener un stock de garantías en su cartera por un valor del 80% del riesgo.

### • 6.3. Socioculturales

Por regla general en la consideración del tema de alianzas preocupan más las estrategias, tácticas y técnicas de la operatoria, que el factor que realmente cuenta, el humano, que generalmente se aborda con suma superficialidad. Esta falencia contribuye, en gran medida, al alto porcentaje de fracasos que se da, tanto en nuestro país como en otros más desarrollados.

Muchas de las posibles asociaciones no llegan a tener éxito por la desconsideración de un elemento vital para su continuidad como es el capital humano. Es que el juego de las relaciones es demasiado complejo y la convivencia eleva ese nivel de complejidad. Como las asociaciones suponen la interrelación personal de quienes integran las empresas que se agrupan, son complicadas y están sujetas a altas dosis de incertidumbre propias de la imprevisibilidad de las conductas.

Existen distintos elementos a considerar en este proceso que también y muy especialmente debe ser cultural y, desde este punto de vista se hace necesario enfocar el problema. Lo que muchas veces las partes no perciben es que tienen que crear una nueva cultura, que no es ninguna de las originarias, porque los nuevos intereses que se unen, necesariamente tienen otros requerimientos.

Para ello, en la conformación de asociaciones hay que tener presente algunas consideraciones estratégicas:

- **Compatibilidad:** las partes deben ser compatibles para que puedan funcionar en conjunto. Ello presupone la existencia de una comunidad de criterios, creencias y valores.

- **Confianza mutua:** indispensable para alimentar la relación y poder mantener la alianza en funcionamiento. Es necesario privilegiar la lealtad y la franqueza.

- **Comunicación eficaz:** es indispensable la selección adecuada de los responsables del enlace entre las empresas que se unirán. Una acertada selección de estos es vital para el crecimiento o la destrucción de la alianza que se forja.

- **Maximización del interés conjunto:** es necesario optimizar la función grupal antes que la individual. Se debe pensar en términos sistémicos.

- **Valores compartidos:** reconocimiento de un destino compartido y una dependencia recíproca para lograrlo. Se debe partir de una misma idea integradora, por lo tanto es vital llegar a tener una visión compartida del negocio.

- **Flexibilidad:** implica reconocerla en la relación con los socios, con los cambios que genera la asociación, y con los cambios que genera el entorno en el que se inserte. Es necesario hacer un culto de la diplomacia.

- **Sinergia:** principalmente, en la búsqueda de nuevos negocios. El intercambio de conocimientos e ideas permite fomentar la capacidad de situarse a la vanguardia.

- **Aseguramiento del compromiso:** los socios deben estar comprometidos con la relación y con la

institución que han creado en conjunto. La falta de responsabilidad o pertinencia resta fuerza para el logro de los objetivos fijados.

- **División de tareas:** proporcionar aquello en lo que más habilidad se tiene. Cada uno se reserva la actividad para lo cual está mejor capacitado. Debe haber colaboración, y no competencia.

- **Resolución de conflictos:** es útil implementar un sistema de manejo de los conflictos que seguramente surgirán en el curso de la asociación. Pasarlos por alto o reprimirlos traerá serias consecuencias más tarde, pudiendo atentar contra la supervivencia de la misma.

Una comprensión de los conflictos y de la dinámica de las culturas de las empresas a asociarse puede ayudar a desarrollar estrategias de intervención y transición que sirvan para dirigirse en forma ordenada a la consecución de los objetivos fijados.

## 7. Conclusión

Como conclusión, es necesario enfatizar que las asociaciones, especialmente en épocas de crisis, son herramientas importantes para lograr un equilibrio y desde allí llegar a la reactivación; pero son solamente eso, herramientas. No son una panacea. El proceso como tal implica una larga negociación, desde la búsqueda de las empresas socias adecuadas, su selección, el tipo de asociación, la viabilidad del negocio, la fijación de los objetivos.

No hay que olvidar como necesaria la evaluación de la sinergia cultural de los probables socios, y el potencial de los recursos humanos como motor del cambio, tanto para un destino interno como exterior. En este último caso es vital analizar la cultura del país hacia donde el proyecto se dirige. Esto implica algo más que evaluar el mercado. El comportamiento del potencial cliente hacia la relación producto - calidad - precio, su actitud hacia nuevos productos, sus motivaciones y necesidades, se complementa con sus hábitos de vida, sus preferencias, sus deseos, que no siempre son resultado de una conducta racional, y que deben ser tenidos muy en cuenta, ya que abren un campo propicio para ofrecer un producto "imaginario" que los conquiste.

En especial las Pymes, si han logrado una buena administración de la crisis, orientada a lo estratégico y superado ciertas tendencias culturales a la desconfianza y al secreto, propio de las empresas familiares, que representan un alto porcentaje de este tipo de empresas, y mejorado su gestión, su comunicación y liderazgo, viendo a la crisis como una oportunidad, pueden encontrar en las formas asociativas un camino para su desarrollo y crecimiento.

## BIBLIOGRAFIA

- **Estrategias de Apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas** — Instituto para el Estudio de la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL) de la Fundación Mediterránea — Equipo de Trabajo: Gabriel CASABURI - Pablo ANGELELLI — Editorial Eudeba — Buenos Aires — 2001.

- **Alternativas de Financiación e Inversión** — José Manuel PORTO — Librería Editorial Osmar D. Buyatti — Buenos Aires — 2004.

- **PyMES, Formas Asociativas de Comercialización y Exportación** — Roberto ROMERO ULLMAN — Ediciones Depalma — Buenos Aires — 1999.

- **PyMES, Administrar para Crecer** - Loreta BOQUE, Juan J.GILLI, Diana SCHULMAN - Editorial Docencia - 1996

- **Estrategias de Alianzas** — Carlos CLERI — Ediciones Macchi — 1996

- **COS - CENTRO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES - Fusiones y Adquisiciones - Aspectos Culturales y Organizativos - "Fusión de Familias Corporativas"** - R. FULNER y R.GILKEY - Gestión 2000 — Barcelona — 1990.

- **Recomposición del capital de trabajo en empresas viables: instrumentos disponibles en el mercado financiero** — Cuadernos Profesionales N° 1 — CPCECABA — Buenos Aires — 2002.

- **Fideicomiso — Creatividad en la ingeniería financiera para superar la crisis** — Cuadernos Profesionales N° 6 — CPCECABA — Buenos Aires — 2003.

- **Leyes pertinentes:** 20.628: Impuesto a las ganancias, sus modificatorias y reglamentarias; 23.349: Impuesto al valor agregado, sus modificatorias y reglamentarias; 19.550: de Sociedades comerciales; 24.467: Régimen Pyme; 25.300: Fomento para la micro, pequeña y mediana empresa y resoluciones complementarias; 24.441: Título I: Fideicomiso; 26.005: Consorcios de colaboración.

• **Página Web de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional**  
Especial para La Ley. Derechos reservados (ley 11.723)

© Thomson Reuters