
Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE
MIPYMES**

TRABAJO FINAL ESPECIALIZACIÓN

Regulación del mercado de Divisas para las pymes
importadoras en Argentina entre 2020 y 2022

La planificación del sector logístico como estrategia para afrontar esta amenaza

ALUMNO: LIC. BERTAGNOLI NADIA YAEL

TUTOR: LIC. IGNACIO REY IRAOLA

JUNIO 2024

Resumen

Durante el 2021, las importaciones representaron el 56% del PBI anual, aportando un 28,94% de la formación bruta de capital fijo para dicho período. (INDEC, 2022). En el primer cuatrimestre de 2022, las importaciones aumentaron un 47,3% como consecuencia de una suba de 24,5% en las cantidades y de 17,9% en los precios, siendo el principal rubro los bienes intermedios con una suba del 41% debido al aumento de suministros industriales elaborados. (INDEC, 2022).

Los datos muestran que la actividad importadora es fundamental para el funcionamiento de nuestra economía. Al ser Argentina un país en vías de desarrollo, seguimos dependiendo en gran medida de productos elaborados en el exterior, principalmente si pensamos en desarrollar nuestra industria nacional.

Según datos del Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación, en el primer mes del 2022, 10.189 empresas argentinas realizaron importaciones. (Dataset, 2022). Sin perder de vista que, en nuestro país, más del 80% de la actividad productiva depende de las Mipymes, podemos ver que es realmente importante entender como estas empresas pueden acceder al mercado de divisas para poder cumplir con las obligaciones con los proveedores del exterior.

En línea con esto, sabemos que, entre los años 2020 a 2022, las reservas de divisas del BCRA han estado en baja, estando permanentemente en mira del Fondo Monetario Internacional (FMI) y diferentes acreedores de la deuda externa contraída por nuestro país entre 2015 y 2019. Esta situación significó que desde el gobierno de Alberto Fernandez las restricciones al acceso al mercado de divisas se endurecieron fuertemente, dejando en jaque a muchas de las empresas importadoras.

Ante un contexto tan amenazante para la gran cantidad de Mipymes importadoras del país, se vuelve crítico contar con un análisis estratégico y un plan de acción que permita no sólo reducir los efectos negativos de las políticas cambiarias, sino mantener la supervivencia y la continuidad de la empresa en marcha. Y, por que no, obtener nuevas fortalezas que generen una ventaja competitiva para lograr un crecimiento diferencial.

El correlato de no poder cumplir con los pagos a los proveedores y las dificultades para importar los productos, las empresas importadoras no pueden cumplir con las entregas a sus clientes, afectando a la cadena de suministros. Los principales afectados son los

usuarios y consumidores finales. ¿Cómo estas empresas podrían lograr una ventaja competitiva en un escenario que las pone en incumplimiento tanto con proveedores como con los clientes? La respuesta podría estar en el desarrollo estratégico del área logística dentro de la organización, con una fuerte orientación de servicio al cliente.

Palabras clave *Mercado de cambio - PYMES importadoras - restricciones cambiarias - comercio exterior - gestión logística.*

Índice

Resumen	2
Índice.....	4
Introducción.....	6
Enfoque metodológico	6
Recorrido del trabajo.....	7
1. Capítulo I: Las PYMES importadoras en Argentina.....	9
1.1 El rol de las PYMES en la economía nacional	9
1.2 Industrias argentinas dependientes de las importaciones	12
1.3 Matriz de las PYMES importadoras en argentinas	14
2. Capítulo II: Regulaciones al mercado de cambio	15
2.1 Cómo funciona el mercado de cambios en Argentina.....	15
2.2 Antecedentes de restricciones al mercado de cambio argentino.....	18
2.3 Consecuencias de las restricciones para las PYMES importadoras	31
2.4 Nuevas regulaciones al mercado de cambio entre 2020 y 2022 para los importadores	32
2.4.1 Comunicaciones primer semestre 2020	32
2.4.2 Comunicaciones segundo semestre 2020.....	34
2.4.3 Comunicaciones primer semestre 2021	35
2.4.4 Comunicaciones segundo semestre 2021.....	37
2.4.5 Comunicaciones primer semestre 2022	38
2.4.6 Comunicaciones segundo semestre 2022.....	40
3. Capítulo III: La estrategia de las MiPyMEs	44
3.1 Principales teóricos sobre estrategia organizacional	44
3.1.1 Peter Drucker, el padre de la administración moderna.	45
3.1.2 Frederick Taylor, el padre de la administración científica.....	46
3.1.3 Michael Porter y la estrategia empresarial.	48

3.1.4	Albert S. Humphrey, creador de la matriz FODA o análisis SWOT.....	53
3.1.5	Henry Mintzberg es un destacado académico y profesor de gestión.....	54
3.2	La matriz FODA.....	56
3.3	Estrategia orientada al cliente	58
3.4	La estrategia orientada al cliente desde el sector logístico.	60
4.	Capítulo IV: La gestión de la cadena de suministros orientada al cliente.....	63
4.1	La cadena de suministros	63
4.2	La estrategia logística dentro de la estructura organizacional	64
4.3	Objetivos del sector logístico.....	66
4.4	Flujos de información.....	67
4.5	Selección del canal adecuado.....	68
4.6	Los elementos del servicio al cliente en la gestión logística.....	69
4.7	El procesamiento de pedidos.....	71
	Conclusiones.....	73
	Anexos.....	76
	Referencias	77

Introducción

Enfoque metodológico

El tema por desarrollar en las siguientes páginas hace referencia a los obstáculos que han encontrado las Mipymes importadoras en Argentina entre 2020 y 2022, dilucidando como estos cambios pueden afectar a su rentabilidad y eficiencia en sus operaciones.

Las preguntas que se buscarán responder son: ¿Cuáles fueron los cambios regulatorios implementados al mercado de divisas entre 2020 y 2022 en Argentina que más afectaron a las pymes importadoras? ¿Cómo afectaron estos cambios en el mercado a la operatoria de estas empresas? ¿Qué rol tiene el área de logística interna de las pymes importadoras para cuidar la rentabilidad de la empresa ante los continuos cambios regulatorios del mercado de cambios?

Desde esta perspectiva, se analizarán las resoluciones publicadas por el BCRA que fueron restringiendo el acceso a las divisas que permiten realizar pagos al exterior, investigando como cada una de estas modificó el contexto en el cual las Mipymes interactúan, y planteando como esta situación requiere que el sector de logística de las empresas importadoras sea quienes gestionen de manera tal que el impacto en la rentabilidad de los cambios regulatorios sea nulo o el menor posible.

Se abordará, entonces, la dinámica y el rol del departamento de logística dentro de la estructura organizacional de las pymes importadoras en Argentina, y como a través de la gestión de este sector, alineada a la estrategia general de la empresa, el cambiante contexto puede convertirse en una oportunidad que permita obtener una ventaja competitiva.

La hipótesis de este trabajo es que las medidas tomadas por el BCRA en materia del acceso al mercado de divisas para el pago de importaciones a significado un cambio contextual muy importante para las pymes importadoras, el cual puede convertirse en una oportunidad para las empresas que tienen como fortaleza un sector de logística eficiente y flexible en su estructura.

La metodología por utilizar en este trabajo será de relevamiento bibliográfico de los autores considerados en el marco teórico y de las resoluciones y comunicaciones publicadas por el BCRA en materia del mercado de divisas. Se llevará adelante un

minucioso análisis de las regulaciones implementadas entre 2020 y 2022 a los importadores, relacionando las mismas con los conceptos y observaciones en la bibliografía seleccionada.

Dicha metodología contará con un enfoque cuantitativo basado en los relevamientos numéricos presentados tanto por fuentes oficiales como alternativas, en relación con la evolución de las importaciones, el crecimiento económico y las variables significativas para este trabajo. También tendrán un enfoque descriptivo y correlacional entre las medidas tomadas por el BCRA y los efectos sobre el crecimiento de las importadoras pymes argentinas.

El diseño será no experimental, longitudinal al período 2020 / 2022 y prospectivo pensando en las posibles consecuencias en las pymes importadoras a futuro.

Las técnicas de recolección de datos serán secundarias, procesando los datos relevados por instituciones representativas del rubro: Cámara de Importadores de la República Argentina y Fundación Observatorio Pyme; y también sobre los datos publicados por el INDEC y el mismo BCRA.

Recorrido del trabajo

Para dar comienzo a la lectura de este trabajo, en el capítulo I se hará un recorrido por la matriz de pymes importadoras en nuestro país, haciendo énfasis en aquellas que son importadoras. Se mostrará como estas empresas tiene un papel fundamental en las grandes industrias locales, en su gran mayoría productoras de insumos básicos como alimentos, energía, medicamentos y tecnología.

Luego, avanzando en el capítulo II, se explicará cómo funciona en Argentina el mercado de cambio, y como es el proceso por el cual las importadoras pueden acceder a las divisas que le permiten pagar a los proveedores radicados en el exterior. Se mencionarán los antecedentes de restricciones al acceso de este mercado que nuestro país ya ha atravesado y las consecuencias que hubo para las pymes importadoras en esos momentos. Finalmente se detallarán las regulaciones que se vienen sucediendo desde 2020 hasta el 2022 en restricciones al giro de divisas al exterior, explicando cada una de las comunicaciones del BCRA que tuvieron relevancia en este tema.

En el capítulo III serán abordadas las teorías generales del campo de la administración, recorriendo las principales ideas sobre el pensamiento estratégico, el análisis

organizacional orientado a las metas estratégicas enfatizando en la herramienta conocida como matriz FODA, y el concepto de ventaja competitiva.

Luego de desarrollados estos temas, en el capítulo IV se describirá en detalle una perspectiva organizacional que enfatiza en el desarrollo y ponderación del sector logístico dentro de una organización, con una estrategia orientada al cliente. Se hará un recorrido de las principales operaciones y estrategias que este sector debería tomar para gestionar una potencial ventaja competitiva: el servicio al cliente a través de la gestión de la cadena de suministros.

Finalmente, se expresarán las conclusiones del trabajo, tratando de responder las preguntas formuladas y justificando la afirmación expresada en la hipótesis propuesta al inicio de este segmento.

1. Capítulo I: Las PYMES importadoras en Argentina

Las Pymes son una de las más importantes fuerzas de desarrollo económico en todo el mundo, cobrando mayor relevancia en países en vías de desarrollo, como en el caso de Argentina. Entre los principales aportes que realizan este tipo de empresas en la actividad económica podemos mencionar el estímulo a la actividad privada, el desarrollo de la actividad emprendedora, la creación de fuentes de empleo colabora con la diversificación de la actividad económica y el comercio (Orlandi, 2002).

Según datos de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el 90% de las empresas del mundo son Pymes, y representan el 70% del empleo y participan con la generación de la mitad del Producto Bruto Interno (PBI).

Si bien es cierto que el comercio internacional está fuertemente asociada a grandes empresas y organizaciones multinacionales, no puede negarse la gran contribución que realizan las Pymes y como el comercio internacional se beneficia de este tipo de empresas, ya que estas forman parte de la cadena de valor de grandes exportadores locales, exportan productos y servicios para nichos de mercados, proveen servicios de soporte en la cadena de transacciones del comercio internacional (logística por ejemplo); y además importan y distribuyen productos del mundo en los mercados locales tanto de pymes extranjeras como equipamiento industrial que no se produce de manera local.

1.1 El rol de las PYMES en la economía nacional

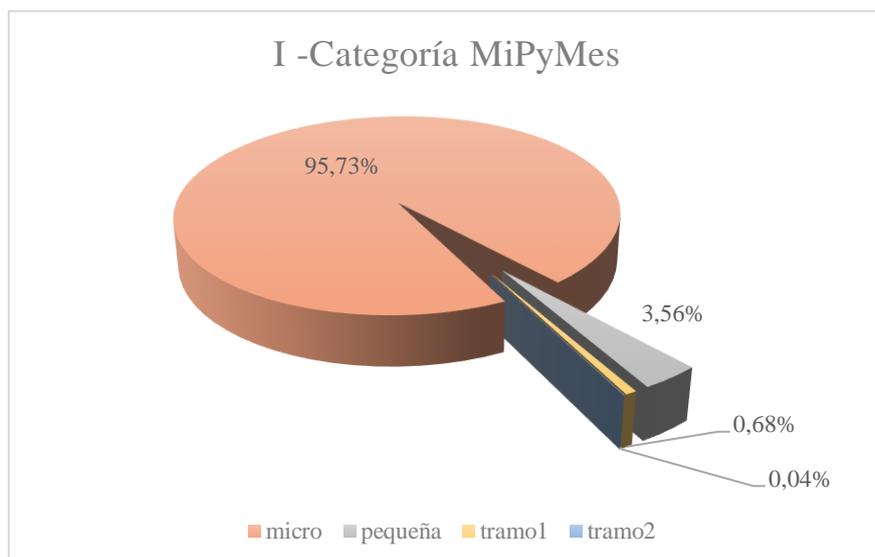
Con la salida de la pandemia de COVID-19, y los efectos de las medidas sanitarias implementadas en todo el mundo, el escenario económico para las Pymes es desalentador. Sin embargo, en nuestro país se pueden ver indicadores que muestran una recuperación del sector: en 2022 la capacidad productiva de la industria alcanzó el nivel más alto en cinco años y la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) indicaron que el acceso al crédito y al financiamiento aumentó un 22.9%. (Noticias USAM - Centro Pyme, 2022)

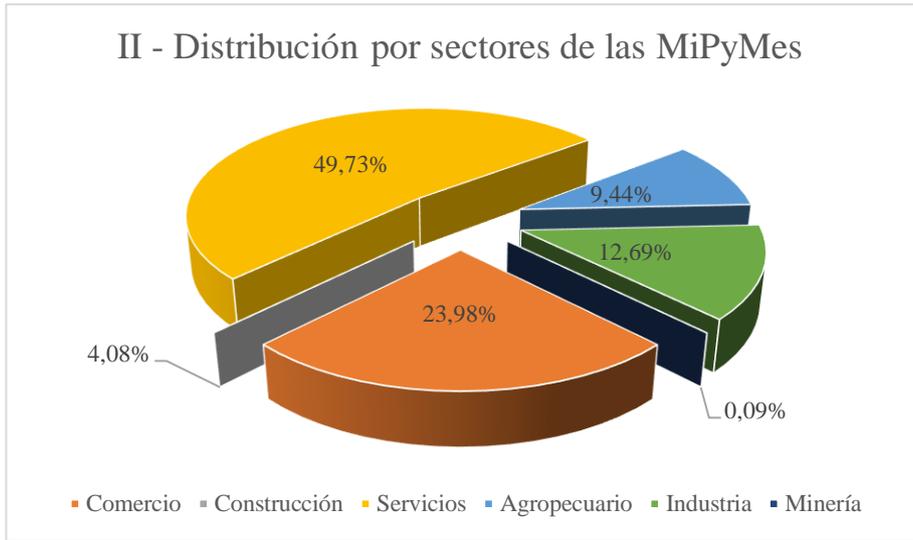
Al cierre del tercer trimestre, el INDEC informó que el nivel general de actividad económica fue equivalente al mismo período de 2019, pero el nivel de producción del segmento Pymes excedió en 2.4% en ventas deflactadas a las de 2019.

Si nos paramos a pensar en estos datos, la pregunta a responder es porqué son tan importante las Pymes y su desarrollo para la economía nacional, sobre todo al tratarse del nuestro de un país en vías de desarrollo. Uno de los motivos es que este tipo de organizaciones contribuyen, en todo el mundo, al crecimiento del empleo en tasas más altas que las grandes empresas multinacionales, representando una importante parte del empleo total.

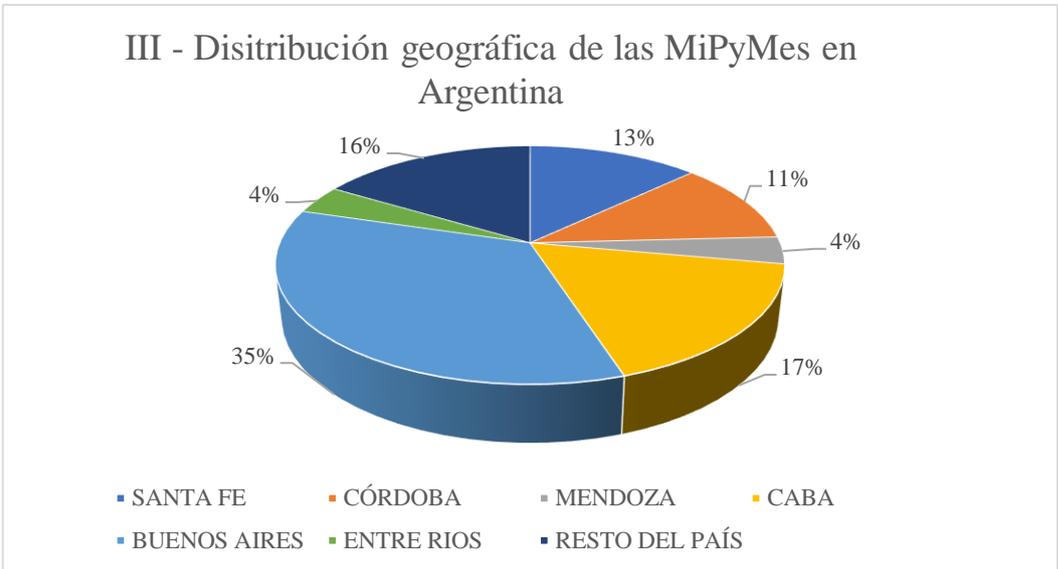
Sin ir más lejos, según datos de la secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores, en Argentina, en 2022 hay registradas más de 700.000 pequeñas y medianas empresas, representando el 99% del tejido empresarial, las cuales generan el 70% del empleo formal. Como dato adicional, en varias zonas del país las pymes emplean a una gran cantidad de trabajadores de sectores vulnerables de la sociedad. Por ejemplo, en las zonas rurales las pymes son la única fuente de trabajo capaz de emplear mano de obra local ofreciendo mejores condiciones de vida a quienes viven allí.

A continuación, podemos ver la distribución de las MiPymes Argentinas según su categoría, el sector y la ubicación geográfica:





Fuente: datos.gob.ar; elaboración propia



Fuente: datos.gob.ar; elaboración propia

Otros de los aportes que brindan las MiPyMes a la economía nacional están relacionados con la provisión de servicios para la comunidad y hacia las demás organizaciones. Como se ve en el gráfico II, el 50% de las MiPyMes corresponden al sector de los servicios. También contribuyen al desarrollo regional, a la flexibilidad de la producción de bienes y servicios, y mejoran la competitividad en el mercado, regulando las posiciones monopólicas de las grandes empresas.

Pero, sin lugar a duda, el mayor aporte que realizan las MiPyMes tiene que ver con la innovación y la actividad emprendedora, no sólo desde el avance tecnológico, sino desde otras dimensiones como son los tipos de productos que se comercializan, los

procesos de fabricación, las estructuras administrativas novedosas que promueven el mejor desempeño de los empleados, o el marketing creativo.

1.2 Industrias argentinas dependientes de las importaciones

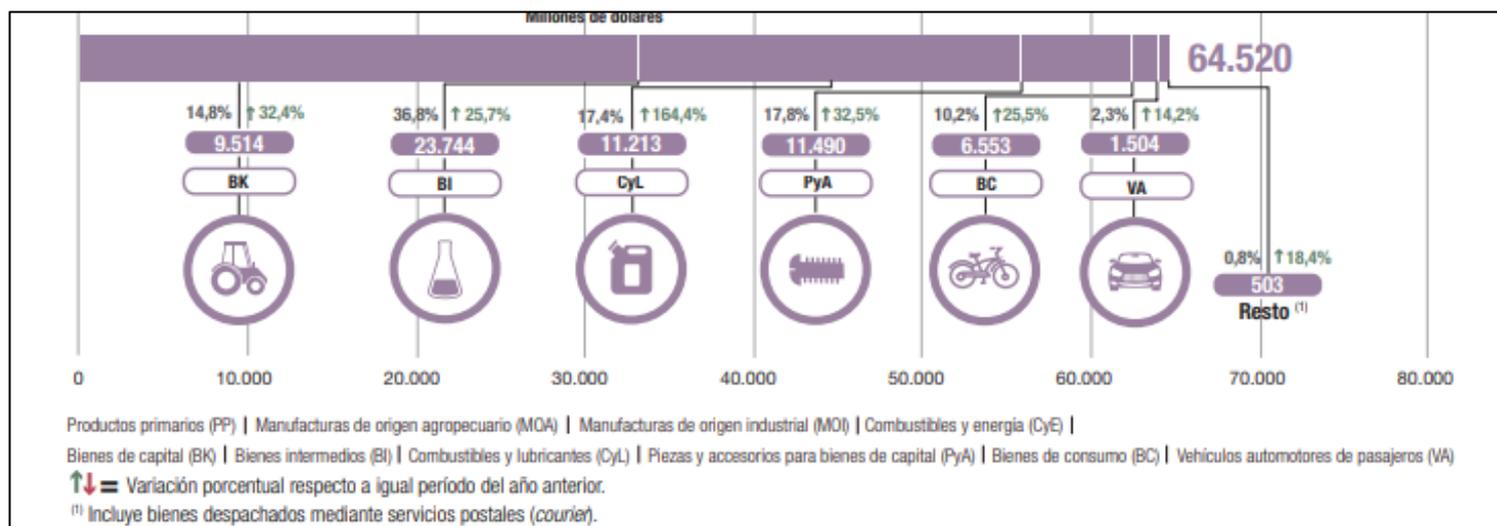
Resulta interesante analizar las importaciones realizadas en Argentina desde su importancia en la matriz productiva nacional ya que el crecimiento de la actividad económica se relaciona directamente con la recuperación de los niveles de importaciones. Esto se debe a que el principal cliente de las importaciones es la industria nacional, la cual requiere de insumos producidos en el exterior para mejorar la competitividad y tener oportunidades de salir al mercado internacional y su apertura a nuevos mercados.

Las importaciones también tienen un papel significativo en los costos agropecuarios y en la actividad agroindustrial, sectores exportadores por excelencia en Argentina. Finalmente, la gran variedad de productos y servicios globales permite tener una mayor diversidad de posibilidades de consumos que satisfagan las necesidades de los argentinos, aunque los bienes de consumo sólo representan el 11,5% de las importaciones en 2021 (el menor valor en los últimos 6 años) (Cámara de Importadores de la República Argentina, 2022).

Las importaciones en nuestro país se componen en un 86% de bienes intermedios, bienes de capital o combustibles. Esto se debe a que las cadenas productivas locales usan materias primas nacionales, pero maquinaria extranjera, lo que requiere importaciones de bienes de capital, piezas y repuestos que no se producen en Argentina, energía o minerales importados y utilitarios que complementan la oferta local.

En el período que comprende enero a septiembre 2022 las compras internacionales crecieron en un 40,4% (19,9% a raíz de los precios internacionales, y 17,1% por las cantidades) según datos relevados por el INDEC. Las categorías con mayor participación fueron los bienes intermedios con un 36,8%, seguidos por los combustibles y lubricantes (17,4%), piezas y accesorios para bienes de capital (17,8%) y bienes de capital (14,7%).

IV – Importaciones por usos económicos



Fuente INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas del Sector Externo y Cuentas Internacionales

A nivel regional, las importaciones argentinas se encuentran en torno al 5.5% del total de las importaciones de América Latina. En 2021 se mantuvo por debajo de México, Brasil y Chile, entre otros países. En términos relativos en comparación con su correspondiente PBI, Argentina se ubica entre las de menor participación de las importaciones, en una ratio de entre 13 y 15% del PBI. (CEPALSTAT).

Según datos del Banco Mundial, Argentina se ubica en el puesto 30 del mundo en el ranking de economías, pero en el lugar 44 de países exportadores de bienes y en el lugar 54 de importadores de bienes. A nivel de servicios, ocupamos el puesto 51 de exportaciones y el 45 de importaciones.

En otra estadística realizada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en donde se analizaron las importaciones como insumos de las exportaciones de los 65 países más grandes del mundo, Argentina se encuentra en el antepenúltimo lugar y último en América Latina.

Siguiendo estos datos, se puede evidenciar las dificultades de Argentina para participar en las cadenas internacionales de valor: “La escasa generación de valor que obstaculiza una mejor oferta exportable podría darse, entre otras causas, por la baja incorporación de tecnología, la escasa inversión en estándares internacionales y debido a la poca incorporación de insumos calificados o de partes, accesorios o piezas que se originen en redes productivas internacionales de calidad. Es decir, limitar importaciones afecta la

capacidad de exportar.” (Cámara de Importadores de la República Argentina, 2022, pág. 2)

1.3 Matriz de las PYMES importadoras en argentinas

El Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación realiza periódicamente diferentes relevamientos tomando datos de AFIP, SIPA y Aduana. Entre ellos podemos encontrar la cantidad de empresas desagregadas según su Clasificación Nacional de Actividad Económica (ClaNAE).

Podemos ver que el 45% son organizaciones que se encuentran en el sector de comercio (ver anexos – Tabla 1). Es decir, que importan productos para revender a las diferentes empresas que necesitan de insumos del exterior, ya sean privadas, estatales, mixtas, multinacionales o distribuidores.

Como se observó en el apartado anterior, vimos que la mayoría de las importaciones son bienes para la industria, principalmente bienes de capital y bienes intermedios, los cuales no existen en el mercado local. También vimos que la gran mayoría de estas empresas son Pymes.

La dinámica de Argentina ante los requerimientos de productos industriales funciona de tal manera en que las empresas fabriles y productoras compran los productos que necesitan para sus procesos a pymes importadoras que se dedican exclusivamente a traer los equipamiento e insumos para las diferentes industrias nacionales.

En este punto es importante, entonces, plantear que obstáculos particulares se encuentran las pymes importadoras en un contexto nacional condicionado por una situación económica en donde escasean las divisas y el gobierno ejerce un gran control sobre las importaciones y el comercio exterior.

2. Capítulo II: Regulaciones al mercado de cambio

En las últimas décadas de nuestro país existieron por parte de los diferentes gobiernos una gran y variada cantidad de medidas que controlan y limitan el acceso al mercado de cambios.

Dichas medidas no sólo aplican para las personas que quieran comprar bienes y servicios fuera del país, o ahorrar en otra moneda diferente al peso argentino, sino también a las empresas que tienen su actividad principal en el comercio internacional (tanto importadores como exportadores).

Para entender cómo funcionan estas barreras y los efectos que tienen en las Pymes importadoras, es importante entender primero cómo funciona el mercado de cambios en Argentina actualmente, y recorrer los antecedentes que tuvimos antes del 2020 de este tipo de medidas.

2.1 Cómo funciona el mercado de cambios en Argentina

Para entender el mercado de cambios argentino, primero es necesario clarificar algunos conceptos macroeconómicos. Para ello se tomarán las definiciones clásicas de economía explicadas por el doctor Daniel Perez Enri.

En primer lugar, se explicará que es una divisa. Como bien se sabe, cada país tiene una moneda propia de curso legal, a excepción del bloque económico de la Unión Europea, en donde todos los países miembros comparten el Euro. En el caso de Argentina, la moneda es el peso.

Para la economía interna de cada nación, las monedas de otros países se consideran divisas. Las mismas se “obtienen exportando bienes o servicios, recibiendo pagos del exterior o a través del ingreso de capitales en concepto de préstamos o inversiones. Las divisas se utilizan para importar bienes o servicios, para realizar pagos o enviar capitales al exterior”. (Enri, 2013, pág. 208)

Si se observa el mercado internacional, la moneda que se utiliza como medio de pago internacional es el dólar estadounidense, como en otro momento fue el oro o la libra esterlina. Sin embargo, hace ya algunos años, el euro viene tomando fuerza como medio de pago internacional, sobre todo en transacciones realizadas con empresas ubicadas en la Unión Europea.

Al ser, entonces, una divisa el medio de pago internacionalmente aceptada, la capacidad de compra de cada país dependerá de la cantidad de dólares que posea. Así, cada país tendrá una relación de cambio con el dólar.

El segundo concepto por desarrollar es, siguiendo esta lógica, el de tipo de cambio: representa la cantidad de unidades monetarias nacionales (en nuestro caso, pesos argentinos) para adquirir una unidad de moneda extranjera. El tipo de cambio es el precio de la divisa en moneda de curso legal.

Un aumento del tipo de cambio significa la depreciación de nuestra moneda. Por otra parte, un tipo de cambio bajo o atrasado representa una apreciación de la moneda nacional.

Entendiendo estos dos conceptos, se llega a la idea de mercado de divisas o mercado de cambios. Este hace referencia al mercado en donde se intercambian los pesos de curso legal con las monedas extranjeras. Existen tres tipos de mercados de divisas, según cómo funciona el tipo de cambio. Los mismos pueden ser:

- Tipo de cambio flexible:

En este mercado, el precio de las divisas se determina por la oferta y demanda. La oferta de divisas viene determinada por los exportadores de bienes y servicios ya que son quienes cobran en dólares desde el exterior e ingresan capitales para prestar o invertir en el país. Por otro lado, la demanda de divisas depende de los importadores de bienes y servicios, y los que prestan o invierten en otros países; ya que necesitan realizar pagos en el exterior con divisas.

- Tipo de cambio regulado:

En este caso, las autoridades intervienen en el mercado a través del Banco Central local. En nuestro caso, la entidad interviniente es el Banco Central de la República Argentina (BCRA). Dicha entidad compra o vende divisas para regular el tipo de cambio dentro del país.

- Tipo de cambio fijo:

En este último mercado, la autoridad económica determina la relación de cambio de manera fija. Un ejemplo claro de este tipo de mercado fue en Argentina durante el

período de convertibilidad entre 1991 y 2001. En este tipo de mercado de divisas, el Banco Central, para poder mantener este valor fijo, debe comprar el excedente o vender el faltante de divisas.

Adicionalmente, es importante también explicar el concepto de tipo de cambio efectivo. El mismo hace referencia a diferentes regulaciones que el gobierno impone al sector externo, tanto a las importaciones como a las exportaciones, para alcanzar ciertos objetivos de la política económica.

Así, por ejemplo, a los exportadores se les aplican retenciones sobre los cobros, representando que el tipo de cambio efectivo sea diferente al tipo de cambio oficial. Si se trata de importaciones, pueden aplicarse aranceles específicos para desalentar o encarecer ciertos productos en el mercado local.

De esta manera, el Tipo de Cambio Efectivo indica el verdadero valor del dólar para importar y exportar. (Enrri, 2013)

En Argentina, cuando en 2001 se salió de la convertibilidad, se pasó a tener un tipo de mercado de divisas regulado. Actualmente, existen varios tipos de cambio efectivos en simultáneo, principalmente los utilizados para los pagos al exterior.

Algunas de las medidas que el gobierno tomó en los últimos dos años aplica no sólo a los importadores o exportadores, sino también a las personas que realizan compras personales y pagan con tarjeta de crédito al exterior, o aquellos que quieren conservar sus ahorros en dólares. Así, existen actualmente al menos siete tipos de cambio diferentes: el oficial, el tasado como ahorro, el utilizado para compra y venta de bonos en la bolsa, el de las agencias cambiarias, el que utilizan las empresas exportadoras, el utilizado por los importadores, y el “contado con liquid”.¹

Para los fines de este trabajo, se mencionará solamente cómo funciona el mercado de cambios para los importadores. Las empresas importadoras, incluidas las Mipymes, deben cumplir con una gran cantidad de documentación para poder acceder al mercado de divisas oficial, que le permita acceder a los dólares necesarios para pagar a sus proveedores ubicados en el exterior.

¹ La cotización “contado con liqui” es un tipo de cambio implícito del dólar que resulta de los valores de los títulos de deuda que se negocian en pesos en Argentina y en dólares en el exterior: se compra bonos en pesos y se venden en dólares en el exterior.

Primeramente, hasta el 2022 se deben estar inscriptos como importador. Luego, deben declarar en AFIP la mercadería que van a traer al país, indicando precio, especificaciones del bien o servicio, origen de este, clasificación de la posición arancelaria según el nomenclador del Mercosur, y las condiciones comerciales con el proveedor (específicamente cuando accederá al mercado de cambio para girar las divisas, fecha que debe ser posterior al vencimiento de las facturas).

Luego, se deben nacionalizar los productos a través de la Aduana Argentina. Allí se consigue el despacho, documento en donde se declara los productos importados, con toda la información que anteriormente se declaró en AFIP, y además se indica a través de que banco comercial se accederá al mercado de cambios.

Finalmente se debe presentar las facturas originales y los papeles de transporte internacional, junto con el despacho y las declaraciones realizadas en AFIP y una serie de formularios que tienen el carácter de declaración jurada, en donde el importador declara que cumple con todas las normativas que el BCRA exige para poder acceder al mercado de cambios.

Entonces, una vez que el importador nacionaliza la mercadería, tiene todos los documentos mencionados anteriormente y los presenta en el banco comercial en donde tiene cuenta corriente (el cual debe coincidir con el declarado en el despacho), puede comprar las divisas al tipo de cambio que dicho banco comercial le quiera vender, el cual debe estar dentro del margen de la cotización oficial. El banco comercial revisa toda la documentación, y de estar todo correcto, toma los pesos de la cuenta corriente del importador, los convierte a divisas y los gira a la cuenta del proveedor en el exterior. Adicionalmente cobrará al importador comisiones o gastos por utilizar este servicio.

2.2 Antecedentes de restricciones al mercado de cambio argentino

En Argentina, desde los años 1930 en adelante, las restricciones cambiarias fueron la normalidad dentro de las políticas de los diferentes gobiernos, con la salvedad de breves períodos entre 1959 al 1962, del 1967 al 1970 y entre 1979 y 1982.

La Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas realizó un interesante relevamiento de las políticas en torno a las barreras de acceso al mercado de cambio en nuestro país.

Durante los primeros años, las restricciones fueron una respuesta de Argentina al contexto internacional, marcado por una profunda crisis económica financiera como fue la Gran Depresión, seguida de la Segunda Guerra Mundial. Así fue como entre **1931 y 1933** nuestro país atravesaba una etapa de recesión económica, y el gobierno de ese momento instaura por primera vez el control de cambios, con la creación de la Comisión de Control de Cambios.

Las primeras regulaciones que dispone son:

- Las transacciones de cambio debían hacerse a través de bancos especialmente autorizados bajo su supervisión, justificando los permisos para remitir fondos al exterior
- Los exportadores quedaron obligados a entregar todas sus divisas de las exportaciones.
- Los importadores podían seguir haciendo compras en el exterior, pero se racionalizaron los pagos, ya que para girar los fondos debía pedir permiso a la Comisión, quien autorizaba repartiendo las divisas que los exportadores entregaban por día.
- La distribución de divisas se efectuaba de acuerdo con un orden de prioridades donde encabezaban las necesidades del gobierno, seguido de materias primas para la industria, combustibles y bienes de consumo indispensables; luego seguían las remesas de inmigrantes y gastos de viajeros. En el cuarto lugar se ubicaban los bienes no esenciales y terminaba la lista con la cancelación o amortización de débitos comerciales atrasados.
- Se estableció un tipo de cambio fijo, suprimiendo las fluctuaciones el cual fue demasiado bajo, abriendo una brecha con la cotización en paralelo de un inicial mercado negro de divisas.

Con estas medidas, el mercado de divisas entonces funcionaba de la siguiente manera: “los importadores depositaban el valor de las importaciones en moneda nacional y al tipo de cambio oficial en bancos de Buenos Aires; sin embargo, los acreedores comerciales del exterior quedaban supeditados a las disponibilidades de divisas de la Comisión”. (Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas, 1989, pág. 46)

Entre **1934 y 1937**, el ministro Pinedo introduce una serie de reformas al control de cambios en reacción a las fallas que tuvieron las primeras medidas tomadas en los años anteriores. Dichos cambios fueron:

- Se legalizó el mercado negro de divisas
- Se establece un permiso previo de importación para evitar futuros bloqueos de fondos. Desde este momento sólo podría importarse lo que las autoridades cambiarias autorizaran según la disponibilidad de divisas.
- Se elevó el tipo de cambio oficial, desdoblándose en tipo comprador y tipo vendedor, creándose el sistema de tipos múltiples.
- Las importaciones que no obtenían permiso previo para acceder al mercado de cambios oficial podían realizarse sin trabas en el mercado libre, el cual cotizaba un tipo de cambio más elevado.
- Las importaciones realizadas antes de la instauración de permisos previos, que no pudieron girarse a los proveedores, se acumularon en los bancos de Buenos Aires como depósitos. El gobierno ofreció como alternativas para regularizar estas deudas:
 - Prolongar el bloqueo hasta que la situación sea más favorable y se pudiera girar por el mercado oficial
 - Aceptar pagos en títulos de deuda pública en moneda extranjera, a través de un empréstito que devengaba una tasa de interés anual del 4%
 - Liquidar los fondos gradualmente en el mercado libre
- Para inicios de 1936, con una fuerte revaluación por el gran ingreso de capitales del exterior, se eliminó el régimen de licitaciones de divisas para los importadores y se establece un tipo de cambio fijo

En 1935 se crea el Banco Central, entidad que pasaría a reemplazar a la Comisión de Control de Cambio, y gestionaría las reservas de divisas del país. Esta entidad es la que protagonizaría las medidas implementadas entre **1938 y 1940**, etapa atravesada por una nueva contracción económica. Esta recesión trajo consigo nuevas medidas restrictivas sobre las importaciones:

- Se restringen los permisos de cambio, principalmente con las compras de origen estadounidenses y de otros países con déficit en las balanzas de pagos.

- Se suspende el otorgamiento de permisos previos para artículos clasificados como superfluos
- Se descartan las importaciones por el mercado libre incorporándolas todas al mercado oficial con un tipo de cambio más alto y quedando sujetas a permisos previos
- Se elevó el tipo de cambio oficial vendedor, con un precio diferenciado para las importaciones, generándose así un sistema de cambios múltiples más complejo junto con un tipo de cambio comprador para el mercado oficial y otro para el mercado libre.

Para el período de entre **1941 y 1945** las exportaciones se intensifican, especialmente por un acuerdo con Estados Unidos. Por otro lado, las importaciones cayeron hasta 1943 para luego repuntar levemente hasta 1945. Ante este nuevo escenario, el BCRA modifica el régimen cambiario de la siguiente manera:

- Se liberan los permisos previos para la mayoría de las importaciones, y se eliminan las restricciones cuantitativas sobre estas compras al exterior. Finalmente se suprime la Oficina de Control de Cambios que dependía del Ministerio de Hacienda, pasando esta actividad al BCRA
- Se crea un régimen de licitaciones de divisas para la importación de artículos considerados superfluos, distribuyéndose entre los mejores postores las divisas.
- Se transfieren las exportaciones no tradicionales (industriales y a países limítrofes) desde el mercado libre al mercado oficial, fijando un tipo de cambio muy cercano al tipo libre
- Para 1943 el gobierno decreta un permiso para todos los movimientos de entradas y salidas de fondos, donde las divisas que ingresaran a los bancos nacionales con fines de inversión debían permanecer en los bancos durante 90 días mientras los dueños decidían donde invertirían, solicitando luego una aprobación al Banco Central. Durante ese tiempo, los fondos se sometían a un encaje del 100%. Si el banco rechazaba el proyecto, los fondos podían seguir inmovilizados, pero no ingresaban a plaza.

Esta última medida sólo duró tres meses, ya que el inicio de la Segunda Guerra Mundial frenó por completo el ingreso de divisas al país, iniciando una nueva etapa que requirió un cambio en las medidas restrictivas al mercado de cambios.

Entre el **1946 y 1949** las medidas fueron adaptándose según los vaivenes que fue mostrando la economía en reacción al contexto internacional:

- Se abolieron los aforos para las exportaciones, quedando los exportadores obligados a liquidar el 100% del valor FOB² de sus ventas al tipo de cambio oficial, aunque las exportaciones no tradicionales siguieron teniendo un tipo de cambio más elevado.
- Las importaciones continuaron ingresando por el mercado oficial sin necesidad de permisos en su mayoría.
- A finales del '46, y ante el aumento de las importaciones, se establece un contralor selectivo de importaciones, volviendo a ser necesario los permisos previos para ciertas importaciones. Además, se reestablecieron las cuotas de importación. A inicios del '47 los permisos previos pasan a ser para todas las importaciones, y sin acceso al mercado libre de cambios.
- Durante 1947 se suspenden los permisos para ciertos productos que tenían oferta en el mercado interno inicialmente, para luego suspender transitoriamente todos los permisos, exceptuando los provenientes de países limítrofes o de países con convenios. El resto era estudiado rigurosamente según representen compras de mercaderías esenciales.
- En ese mismo año también se ampliaron las exportaciones de productos no regulares, y se acordó el libre ingreso de fondos, asegurando el retorno de la inversión a escalas vinculadas a plazos de colocación y tipos de inversión.
- Para 1948 el total de las importaciones era sometida a estudio, y para estimular las exportaciones se estipuló un tipo de cambio comprador especial.
- Para 1949, ante una nueva etapa de recesión, el gobierno ejecuta una devaluación oculta: los artículos importados pagaban tipos de cambios oficiales, según su grado de industrialización, volumen de producción nacional y su

² FOB es un término comercial perteneciente a la lista de incoterms. Las siglas corresponden a su traducción en inglés: "Free on board". Este incoterm establece que el vendedor corre con los gastos y costos de la movilización de la mercancía desde la producción hasta el puerto de origen. Los gastos adicionales de traslados desde allí hasta el punto de llegada no deben incluirse en el valor a declarar.

carácter de suntuario. Se habilitó además un mercado de licitaciones que cotizaban a un tipo de cambio superior.

Para **1950** y hasta **1955** se profundizan los periodos de depresión y crecimiento macroeconómico, pronunciándose la desmonetización y empeorando los términos de intercambios para Argentina. Aparecen nuevas innovaciones cambiarias, las cuales pueden resumirse en:

- Los nuevos permisos previos de importaciones se comienzan a dar con relación a los permisos disponibles de artículos esenciales y las importaciones anteriores ya registradas.
- Se disponen los permisos por el sistema de pago diferido (que podía postergarse hasta 5 años) para y la importación sin uso de divisas que debían financiarse con fondos del exterior. Se suprime el régimen de licitaciones y se vuelve a devaluar
- En 1952 se endurecen aún más la otorgación de permisos previos de importación y se suspenden los permisos automáticos.
- Se elimina el tipo de cambio preferencial de compra y venta, aumentando el impuesto sobre las exportaciones y disminuyendo los subsidios a las importaciones.
- Los continuos desequilibrios fiscales y pérdidas de reservas de divisas endurecieron más y más el otorgamiento de permisos previos y el racionamiento de divisas

Para 1955 el gobierno cambia, y se encuentra con una situación en relación con las reservas muy crítica:

“Los compromisos de importaciones con pagos diferidos y las deudas contraídas en las cuentas de los numerosos convenios comerciales que se fueron firmando en los años anteriores, arrojaban una deuda superior a los US\$200 millones exigibles en 1956. Asimismo, acumulaba una cantidad de permisos de cambios impagos, que hacía inminente la interrupción de los abastecimientos desde Europa. Con excepción de las importaciones de países limítrofes y las de combustibles líquidos y lubricantes que gozaban acuerdos automáticos de permisos de cambio, el sistema de cupos que en principio debía distribuir las divisas periódicamente, había ido tornado irregular con el empeoramiento de la

situación cambiaria”. (Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas, 1989, pág. 75)

Ante este escenario, el nuevo gobierno lanzó un plan económico con fines de liberación gradual del sistema cambiario. Las medidas tomadas fueron:

- Un único tipo de cambio oficial y reajuste de la paridad, con una devaluación del 188%.
- Recreación de un mercado de cambios libre donde se transfirieron varias importaciones y exportaciones.
- Libre movilidad internacional para todos los fondos y transferencias financieras
- Impuesto extraordinario sobre las importaciones que se efectuasen utilizando los permisos de cambio otorgados con el tipo de cambio vigente hasta el 27/10/1955. También se disponen recargos sobre las importaciones realizadas en el mercado libre.
- Reimplementación del régimen de aforos para las exportaciones
- Se consolidan las deudas comerciales con Europa a través de diversos regímenes bilaterales, donde se fijó una escala progresiva de anualidades según las posibilidades de la balanza de pagos de Argentina y una tasa de interés.

A pesar de estas medidas, la situación macroeconómica siguió siendo deficitaria año tras año, y en mayo 1958 el gobierno suspende transitoriamente los acuerdos y la renovación de los permisos de cambio, excepto para las compras en países limítrofes. En agosto, con la situación normalizada de habilitaron dos listas para los permisos de importaciones:

- a) Importaciones de urgente abastecimiento, reconociendo un 50% del valor CIF al tipo de cambio oficial y 50% al tipo de cambio libre.
- b) El resto de las importaciones al 100% valor CIF por el mercado libre, constituyendo un depósito previo de moneda nacional. Se debía contar con un certificado de necesidad de importación emitido por un organismo estatal competente.

Finalmente, para diciembre de 1958 se deroga el régimen de cupos y permisos de importación, de liquidación obligatoria de las divisas de las exportaciones y el tratamiento cambiario diferencial entre exportación e importación. Se remueven los

obstáculos remanentes sobre los movimientos de capitales, liquidándose el control financiero. De esta manera, se entra en una etapa que va de **1959 al 1963** de política de flotación del valor internacional del peso según las reservas disponibles y el déficit fiscal. Las medidas más significativas en el mercado de cambio fueron;

- Recargos transitorios a las importaciones según su grado de esencialidad en cuatro listas:
 1. Combustibles, lubricantes, papel de diarios, algunos minerales: sin recargo
 2. Diversas materias primas para la industria siderúrgica, productos químicos y farmacéuticos: 20% sobre el valor CIF
 3. Hierro y aceros, maquinarias, motores y materiales eléctricos: 40% sobre el valor CIF
 4. El resto de los artículos: 300% sobre el valor CIF
- Se mantuvo el régimen de depósitos previos de importación, exceptuando a los productos de las listas 1 y 2, y el 20% de los de la lista 3.
- Retenciones sobre los productos de exportación entre un 10% y un 20%.
- Las mercaderías de los países limítrofes seguían exceptuadas, las destinadas a fabricación de autorizados y las destinadas a la explotación de petrolíferas, carboníferas y energéticas, ferrocarriles y siderurgia.
- La flotación no administrada se prolongó durante 1963

A partir del nuevo gobierno radical, comienza una nueva etapa que va desde **1964 a 1966**. Dichos años se vieron caracterizados por los desequilibrios presupuestarios y mayores tasas de crecimiento monetario y de inflación. Las principales medidas sobre el mercado de cambio fueron;

- Obligatoriedad de negociar las divisas de las exportaciones a los 10 días de producido el embarque de mercadería. Las exportaciones no tradicionales tenían mayores plazos
- Se suspenden las importaciones de artículos prescindibles o que existiera producción nacional. También la importación de maquinaria, a menos que vinieran con financiaciones de largo plazo. Se elevaron los recargos de los bienes de capital exceptuados de esta prohibición.

- Se fijaron planes de financiación para pagos de importaciones de máquinas y motores, el cual luego se amplió al total de los bienes de capital.
- Los depósitos previos pasaron a constituirse por 180 días, en pesos y por el 100% del valor CIF de importación.
- No se suscribieron préstamos nuevos con el FMI, y se cancelaron las deudas con dicho organismo.

La salida a esta situación se da en el marco de un plan de estabilización que abarca los años entre **1967 y 1971**. Este plan contenía las siguientes medidas cambiarias:

- Liberación de los requisitos a los movimientos de fondos con el exterior
- Se suspende la obligación de liquidar las divisas en un plazo determinado
- Desaparecen las supervisiones o aprobaciones oficiales de importaciones
- Se devaluó el peso un 40% y se mantuvo la paridad durante 39 meses.
- Se firma un acuerdo de crédito stand-by con el FMI, para fortalecer la posición de reservas del BCRA y estabilizar la posición cambiaria, pero el mismo nunca se usó.
- Se establece nuevos derechos sobre las exportaciones y se rebajan los aranceles y recargos de las importaciones.
- Se autoriza a las instituciones bancarias a recibir depósitos en moneda extranjera, a la vista y a plazo fijo.
- En octubre de 1970 se atraviesa una crisis política, en donde se interrumpe por dos días las actividades cambiarias, y se instaura un control de capitales con la previa autorización del BCRA para inversiones y colocaciones en el exterior.

Esta nueva crisis abre las puertas a una etapa de una gran variedad de políticas y arreglos cambiarias que comienza en **1971** y finaliza en **1976**, como respuesta a un período de crisis en la balanza de pagos y una intensa fuga de capitales. La característica de todo el período es la reimplantación del mercado doble de cambios. Algunas de las medidas fueron:

- Las transacciones cambiarias se cursan por dos mercados: el oficial con un precio fijo en donde se liquidan las importaciones permitidas, las exportaciones tradicionales y el 90% de las exportaciones promocionadas, junto con los servicios de fletes y seguros. En paralelo, el mercado financiero con flotación

libre donde se cursan las transferencias de capitales e intereses, y el otro 10% de exportaciones promocionadas junto con las operaciones de cambio a término.

- Se suspenden transitoriamente las importaciones por dos meses, para luego establecer la apertura gradual con un arancel del 15% a las importaciones privadas, y autorización previa a las oficiales
- Se inventó una vía de devaluación encubierta, donde se autorizaban porcentajes cada vez mayores de exportaciones e importaciones que se comercializaban el tipo de cambio financiero, el cual fluctuaba, inversamente al oficial que permanecía fijo.
- Se actualizó la lista de exportaciones promocionadas en donde las divisas podían negociarse a un plazo de 180 días desde la fecha de embarque
- Si determinó un número reducido de importaciones que se cursarían 100% en el mercado de cambios financiero, con una consulta previa a las importaciones en el BCRA con financiaciones menores a 180 días.
- Se prorrogó la suspensión de las importaciones de bienes suntuosos y se amplió la lista de ítems que se clasificaban de esta manera.
- Se rebajaron algunas retenciones a las exportaciones y hubo mayores incentivos fiscales para las exportaciones no tradicionales.
- Se regularon las cancelaciones anticipadas de créditos externos y el BCRA intervino en el mercado de cambios incentivando las entradas de fondos.

A inicios del '76, con una acentuada incertidumbre política y una inflación galopante, el gobierno crea un mercado libre de cambio, donde más tarde dispuso que todas las transacciones comerciales se cursaran por allí.

A fines de marzo de ese año, con el inicio de un largo período de un gobierno de facto tomado por las fuerzas militares, inicia una nueva etapa de cambios en los mercados de divisas que abarca desde **1976 a 1981**. Este período es protagonizado por una gradual liberalización del comercio exterior. La nueva administración tomó las siguientes medidas:

- Afianzar un sistema de mercado doble, administrando la flotación del peso en un mercado libre, que al poco tiempo absorbió el paralelo. Más tarde se unifican los mercados en un único tipo de cambio y se devalúa el peso.
- El rango de los derechos de exportación fue reducido del 10-50% al 15 – 25%.

- Se fijó en un 25% el reembolso máximo para las exportaciones no tradicionales,
- Se acotó entre el 5% y el 100% la escalada de aranceles sobre las importaciones
- Se eliminó el régimen de depósitos previos de importaciones
- Se permitió abonar las importaciones al contado o financiarlas a plazos inferiores a los 180 días, liberándose las importaciones de los bienes de capital
- En 1978 se dan importantes modificaciones de las políticas cambiarias, donde:
 - Se anuncia un programa de devaluación decreciente con una escala determinada hasta agosto del 79
 - Libran las entradas de capitales
- Antes de salir del gobierno, produce una devaluación del 10% fuera de cronograma y a fines de junio se reestablece el mercado doble de cambios

Para 1983, ya con el retorno de la democracia, nuevamente se implementan los controles cambiarios, periodo que abarca desde **1982 a 1989**. Algunas medidas fueron:

- Preanuncio de los tipos de cambio para asegurar la brecha entre el tipo de cambio oficial y el financiero.
- Venta de divisas en subastas públicas a grandes operadores del mercado
- Se firmaron diferentes acuerdos comerciales con países tanto del Este como del Oeste en términos de la vigente Guerra Fría.
- Se proporcionó una política de cooperación comercial regional de los países de la Asociación Latinoamericana de Integración, dando los pasos previos a la creación del Mercosur.
- Se continuó con los derechos de exportación, pero reduciendo progresivamente las alícuotas, eliminándolas totalmente para el trigo y el maíz para 1987 y se vuelven a implantar en 1989
- Los gravámenes a las importaciones continúan durante todo el período adaptándose a los saldos de las cuentas comerciales

Esta etapa llega a su fin con un ciclo de continua hiperinflación, y una salida anticipada del presidente, adelantando las elecciones presidenciales. El nuevo gobierno dio paso a una etapa de tipo de cambio fijo, conocido como la convertibilidad del 1 a 1, el cual estuvo vigente desde **1991 hasta el 2001**. Las medidas cambiarias se caracterizaron por

- Tener un solo tipo de cambio, el cual cotizaba un peso = un dólar, asegurando la estabilidad cambiaria.
- Apertura comercial total a los mercados del mundo, tanto para las importaciones, las exportaciones y la movilidad de capitales. Esta desregularización causó un salto exponencial en las exportaciones, pero también en las importaciones. Durante todo el período la balanza comercial fue deficitaria, cubriéndose con deuda externa.

Este modelo de liberalismo extremo no pudo sostenerse, dejando índices de pobreza y desempleo históricos en nuestro país. A la salida de Menem del gobierno y la llegada de una nueva administración, no hubo más alternativas que flexibilizar el tipo de cambio, pasando nuevamente a un modelo de precios flotantes. Luego de un periodo de crisis social sin precedentes, comienza a nivel cambiario una nueva etapa que abarca desde **2002 a 2010**.

El nuevo modelo económico estuvo caracterizado por un modelo de industrialización neoliberal, donde el mercado de cambios tuvo un papel protagónico. Las políticas en este sentido fueron:

- Inicialmente se determina un tipo de cambio administrado bajo, y un aumento de las restricciones que estimulara las exportaciones no habituales y desalentara las importaciones suntuosas o de oferta nacional, promocionando las compras de maquinaria industrial.
- Se aumentaron los aranceles a varios bienes de consumo, reduciendo los de bienes de capital.
- Más tarde, luego de acumular un largo periodo de superávit comercial y con una sustitución de importaciones ya en marcha, se instaura un modelo de tipo de cambio alto, con fuertes retenciones a las exportaciones de productos primarios.
- Durante la crisis mundial de 2008, para proteger este modelo de industrialización, se devaluó progresivamente el peso argentino, y se vuelven a instaurar políticas selectivas de importaciones

Ante la imposibilidad de continuar con el modelo industrializador, el gobierno comienza a intervenir el mercado de cambios con una gran variedad de políticas

restrictivas, las cuales se intentan levantar durante el gobierno de Cambiemos. Este periodo de restricciones y aperturas sin un rumbo definido abarcan desde **2011 al 2019**.

La seguidilla de medidas para controlar el saldo de las reservas fueron las siguientes:

- En octubre del 2011 se establece el control del BCRA sobre las solicitudes de compra de moneda extranjera a través del Programa de Consulta de Operaciones Cambiarias. Este programa controlaba al comprador de divisas, y la autoridad le informaba si podía acceder al mercado de divisas y por qué monto.
- En 2012 el BCRA determina que las compras realizadas en el exterior con tarjetas débito podrían hacerse siempre y cuando se contara con una cuenta en dólares. Ante la desconfianza de un posible cepo cambiario hubo una corrida cambiaria y se fugaron una gran cantidad de divisas de las reservas. Por esta razón se endurecieron aún más las restricciones, poniendo un límite mensual a la compra en dólares.
- En junio, finalmente, se prohíbe la compra de dólares para ahorrar, y sólo podía accederse a esta moneda para el pago de compras en el exterior o para viajes y turismo. Las compras con tarjetas de crédito en moneda extranjera comenzaron a tener un recargo del 15% en concepto de anticipo de impuesto a las ganancias, en donde el BCRA y la AFIP trabajaban coordinadas para cruzar la información.
- Durante 2013 estos recargos aumentaron primero al 20% y más tarde a un 35%.
- En diciembre 2015, con la victoria de la fuerza política opositora, se finaliza el cepo cambiario, levantando todas las restricciones para el acceso a las divisas. Comienza un nuevo periodo en donde bajan las exportaciones y aumentan las importaciones, aún en aquellos bienes que se producían localmente. Sin embargo, estas políticas no podían sostenerse en el contexto internacional y en 2016 se vuelven a aplicar algunas medidas proteccionistas, limitando nuevamente el mercado de divisas.
- Para controlar las importaciones, se instaura un sistema que coordina y cruza la información de los importadores a través del sistema informático de La AFIP, junto con la Aduana, en donde controlan, entre otras cosas, la capacidad económica financiera mensual de importador y los tipos de bienes que se están queriendo importar. A través de este Sistema Informático Malvina, los

importadores obtienen su autorización para importar, el cual luego deben volver a revisar una vez que los bienes ingresan al país y quieren nacionalizarse.

Como podemos ver, desde hace casi 100 años que en Argentina tenemos un mercado de cambios regulado, en mayor o menor medida, el cual tuvo siempre gran implicancia en el desarrollo y crecimiento de las empresas importadoras. Muchas de las etapas fueron muy restrictivas y el poder seguir estando en el mercado representaba asumir mayores costos, los cuales ponían en duda los márgenes de ganancias que les permitieran seguir sobreviviendo.

2.3 Consecuencias de las restricciones para las PYMES importadoras

Este recorrido realizado en el apartado anterior, también nos muestra lo poco predecible que es el mercado de cambios en nuestro país, siendo esta una de las principales razones de porque las grandes empresas argentinas prefieren evitar la importación directa de insumos, y comprar a importadores comerciales (principalmente Mípyimes), traspasándole el riesgo potenciales cambios en las regulaciones cambiarias.

Las Pymes importadores se encuentran en estas situaciones de rigurosos controles en una situación de decidir y optar como seguir: muchas de estas empresas se ven amenazadas ante la posibilidad de quedar fuera del mercado, y al tener que achicarse, muchas personas pierden su trabajo.

También ven amenazadas las potenciales posibilidades de crecimiento, ya que, al no contar con un escenario certero, los empresarios pymes y los emprendedores se vuelven más aversivos al riesgo y evalúan con mayor detenimiento la decisión de invertir para crecer ya sea diversificando o ampliando su estructura.

La consecuencia directa de cualquier medida restrictiva en el mercado de cambios representa mayores costos operativos, como vimos pueden ser nuevos impuestos o gravámenes sobre los valores a importar, imposibilidad de poder pagar las acreencias en los plazos comerciales acordados, viéndose obligados a financiarse en el exterior (y consecuentemente tener costos adicionales por ese financiamiento).

Otro factor que encarece la operatoria de las pymes importadoras ante estos cambios de regulación, son las asesorías para poder cumplir con los procesos burocráticos que requiere poder acceder al mercado de cambios.

Y, por último, el riesgo cambiario. Como se vio en cada período de regulación o desregulación, es habitual que existan etapas de devaluación bastante seguidas. En tener los ingresos en pesos y no poder dolarizarlos rápidamente, representa una pérdida del poder de compra en el exterior que es muy difícil de estimar en escenarios tan turbulentos y poco predecibles.

Pensando en la operatoria misma de las importadoras, el no poder cumplir con las obligaciones contraídas con los proveedores del exterior, en el corto plazo comienzan a entrar en morosidad de pagos, lo que daña las relaciones comerciales y posiblemente provoque bloqueos de entregas por falta de pago. Esta situación complica aún más la situación al no poder contar con los productos para entregar a los clientes cuando se trate de negocios de venta por pedido; o no tener mercaderías para vender cuando se trate de negocios de venta a demanda. En este punto, el estado de empresa en marcha comienza a verse en riesgo.

2.4 Nuevas regulaciones al mercado de cambio entre 2020 y 2022 para los importadores

El inicio del 2020 encuentra a la Argentina con un nuevo gobierno al poder perteneciente a la oposición. Las nuevas autoridades encuentran que la situación de las reservas de divisas disponibles en el BCRA era mucho más crítica a la esperada. Por esta razón rápidamente comienzan a intensificar las regulaciones de acceso al mercado de cambios, con el fin de poder revertir la balanza de pagos del país.

Desde enero 2020 se tomaron las primeras medidas en camino a controlar la salida de USD del país con la comunicación A6862. Esta sería la primera de una larga lista, entre las cuales más de 50 en el período de estudio afectaron directamente a los importadores que necesitaban pagar sus deudas con los proveedores del exterior.

A continuación, se realizará un recorrido de los seis semestres que abarcan desde enero 2020 a diciembre 2022 en cuanto a las diferentes comunicaciones del BCRA para el acceso al MULC para los importadores.

2.4.1 Comunicaciones primer semestre 2020

El 13 de enero del 2020 sale publicada la primera comunicación del BCRA que determina que será esta entidad quien cuente con las facultades de autorizar a las personas (ya sean físicas o jurídicas) a acceder al MULC para la compra de divisas y

pagos al exterior. Se trata de la mencionada anteriormente comunicación A6862. A partir de ese momento y hasta octubre del 2022, el control de las divisas le corresponde total y exclusivamente al BCRA.

El 30 de enero del 2020, esta entidad determina, mediante la comunicación A6883 cupos mensuales de acceso a divisas a través de un sistema on line entre los bancos y el Central para confirmar que cada venta de divisas esté autorizada por la autoridad monetaria de nuestro país.

De a poco, con estas medidas, el BCRA comienza a armar sus propias herramientas para tener la potestad absoluta sobre el uso de las reservas disponibles en tiempo real.

En febrero se publican las comunicaciones A6903 Y A6908, en donde se resuelve que el BCRA autorizará o no el pago de anticipos al exterior para importadores según crea conveniente y necesario el tipo de importación para la industria nacional. También habilita un nuevo concepto y modalidad de pagos al exterior para líneas de créditos en el exterior.

Con estas medidas, se lleva a los importadores, principalmente las pymes que no cuentan con términos comerciales para operar en cuenta corriente con los proveedores del exterior, a buscar financiación en entidades financieras fuera de Argentina para poder seguir comprando e importando.

El resultado de esto es el encarecimiento de los costos de aquellas pymes importadores que el BCRA considera que no traen al país insumos necesarios para la industria local. Y no es sólo por el costo financiero de obtener una línea de crédito en el exterior, sino por la capacidad operativa de que una pyme logre acceder a este tipo de fondeo de manera eficiente.

A partir de mayo del 2020, el BCRA comienza a restringir la compra de activos en moneda extranjera a los importadores. Emite el comunicado A7030, en donde se exige a todos aquellos que quieran acceder al Mercado libre de cambios hasta el 30/06/2020, no contar con activos en moneda extranjera, y para ello deberían presentar una declaración jurada de que todos sus activos en divisas se encontraban líquidos en sus cuentas o esperar a una autorización formal del BCRA.

Así, los importadores se encontraron si la posibilidad de tener resguardadas sus ganancias o ahorros en instrumentos que operaran en moneda extranjera, ya que perderían el beneficio de acceder a la compra de divisas para el pago de sus compromisos con proveedores del exterior. SI bien la comunicación indicaba que se trataba de una medida temporal (hasta finales de junio), el 25/06/2020 se anuncia una extensión de esta medida hasta el 31 de julio del 2020. Este aplazamiento sobre la tenencia de activos externos se irá repitiendo a lo largo del 2020 y 2021.

2.4.2 Comunicaciones segundo semestre 2020

Así como en el primer semestre el BCRA comienza a controlar y a autorizar cada uno de los accesos del MULC, siempre a través de su sistema in line con los bancos comerciales, en el segundo semestre comienzan a aparecer algunas excepciones para flexibilizar los controles y dejar que algunas de las transferencias al exterior no pasen por esta entidad.

En julio aparece la comunicación A7068, la cual determina que los bienes a pagar que se correspondan con posiciones arancelarias de bienes de capital (BK), podrían girarse directamente sin previa conformidad del BCRA.

En octubre, con la publicación de la comunicación A7123, habilita el pago de importaciones con cobranzas provenientes de exportaciones pendientes de liquidar, pero sólo para bienes destinados a proyectos de inversiones dentro del territorio nacional y para la industria local.

Con estas medidas se podría suponer que las reservas iban a ser utilizadas a todas aquellas importaciones que aportar de alguna manera al desarrollo industrial de Argentina, y al crecimiento local. Muestra de esto es también la comunicación A7168 publicada en noviembre, en donde beneficia a aquellos importadores inscriptos en el “PLAN DE PROMOCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DEL GAS NATURAL ARGENTINO–ESQUEMA DE OFERTA Y DEMANDA 2020-2024”. Las empresas que aplicaran al mencionado plan podrían acceder al MULC sin autorización previa del BCRA.

Sin embargo, también continuaron algunas medidas destinadas a que la financiación con los proveedores del exterior se consiga fuera del país:

- Comunicación A7133: regulando un programa de pago de refinanciación

- Comunicación A7151: baja el límite de pagos por anticipos o pagos vita a 50 mil USD diarios, y siempre que se tenga un permiso de importación ya aprobado (SIMI estado salida).

Finalmente, como ya se mencionó en el apartado anterior, la comunicación A7030 se continuó prorrogando primero al 31/08/2020, luego al 31/10/2020, más tarde al 31/12/2020 y finalmente, en diciembre, se extendió 31/03/2021.

2.4.3 Comunicaciones primer semestre 2021

El año comenzó con dos comunicaciones significativas del BCRA en la primera semana: se trató de la comunicación A7200, la cual obliga a todos los importadores y exportadores a presentar información de un “Registro de información cambiaria de exportadores e importadores de bienes”. El tiempo límite para presentar esta declaración era el 30 de abril, y para quienes no lo hicieran, perderían el acceso al MULC.

Esto marcaba la intención del Banco Central de querer realizar un plan estimado del flujo de divisas para el año y poder desde allí controlar y limitar tanto los ingresos generados por los exportadores como las salidas demandadas por las importadoras.

El mismo día también se publica la comunicación A7202, la primera medida concreta que definir los plazos de acceso al MULC para los importadores: publican un listado de “bienes suntuosos”, clasificados según las posiciones arancelarias del Mercosur; sobre las cuales se determina que los plazos de pagos de dichos bienes podrán hacerse a partir de los 90 días o 365 días, dependiendo de la naturaleza de dichos productos. Es decir que aquellos importadores que se dedicaran a comercializar productos que se clasificaran dentro de este listado de posiciones arancelarias, estaban obligados a buscar financiación con sus proveedores del exterior por dichos plazos.

En febrero las comunicaciones se destinaron a delimitar el acceso al MULC a aquellas personas y empresas que debieran girar pagos de intereses y capital correspondiente a obligaciones contraídas por financiaciones. La intención es tener un plan de pagos proyectado y controlado de la demanda de divisas para este tipo de giros al exterior, forzando a los tenedores de deuda a refinanciar las fechas de pago.

En el mes de marzo se vuelve a prorrogar la comunicación A7030 que impedía acceder al MULC a quienes tuvieran activos en moneda extranjera 90 días antes o 90 días después de realizar un giro de divisas. Esta vez hasta el 30 de junio del 2021.

También se publica la comunicación A7253 para eliminar la autorización de dicha entidad al pago de anticipos para el giro de bienes de capital, además de extender el plazo obligatorio de presentar el ingreso aduanero de dichos pagos. De esta manera, se deja entrever que se daría predilección a la industria y a aquellas personas que estuvieran interesadas en realizar inversiones en el país que significaran nuevos desarrollos industriales: por un lado, limitan y extienden los pagos de bienes suntuosos importados, pero por otro habilitan mayores facilidades y plazos para el pago de bienes de capital.

En esta línea, en abril se divulga la comunicación A7259, la cual habilita un “certificado de inversión para exportaciones”, que posibilita a quienes lo tengan a poder usar los cobros de exportaciones que encuadren en el programa de fomento a las exportaciones para acceder al MLC para el pago de importaciones, financiaciones y dividendos en el exterior. También en junio aparece el comunicado A7301, en donde extienden beneficios de esta misma índole a quienes tengan el “certificado de aumento de las exportaciones de bienes en el año 2021”.

Finalmente, en este primer semestre del año y dentro de esta tendencia de beneficiar a las inversiones que generen exportaciones e ingresos de divisas, se crea el Sistema de Monedas Locales (SML), el cual opera en paralelo al MULC y donde se podrían pagar y cobra importaciones y exportaciones en monedas locales de los países vecinos, previo acuerdo con los bancos centrales de estas naciones. Se comienza con la implementación con los países miembros del Mercosur, pero no descarta la posibilidad de que sea extensivo a otros países que quieran participar de esta modalidad de pagos.

Si bien la idea estuvo interesante, en la práctica el SML no tuvo mayor aceptación ya que los tipos de cambio de paridad no eran beneficiosos y tampoco existían facilidades en cuanto a plazos o controles en comparación con el MULC.

Cerrando junio, se limita el pago de financiaciones entre empresas vinculadas desde el 31/12/2021, y el pago de couriers, con el fin de limitar el uso de divisas para pagos que escapaban de los controles del BCRA y su seguimiento en las planificaciones de flujos de divisas.

2.4.4 Comunicaciones segundo semestre 2021

Durante esta segunda mitad del año, la tendencia del BCRA fue mantener las restricciones establecidas en los primeros tres meses del 2021, sumada a los bloqueos que ya existían para las personas físicas para acceder a las divisas: impuesto PAIS y retenciones de ganancias a las compras y consumos en moneda extranjera, con un límite de USD 200,00 mensuales, y sólo para quienes no hubieran recibido ningún tipo de subsidio ni ayuda del Estado en el último año.

En el segundo semestre se avanzó durante octubre en cercar el acceso al MULC para los pagos de anticipos y pagos vista (esto es, cuando se solicita pagar mercadería que aún no se nacionalizó, pero ya se encuentra en el país, en zona franca). Primero se publicó la comunicación A7348 la cual disminuía de USD 1 millón a USD 250.000 el importe de pagos en conceptos de anticipos con registro aduanero pendientes. Esto representó limitar a un cuarto la capacidad de compra de las Pymes importadoras que no contaban con cuenta corriente con los proveedores del exterior.

Unas semanas más adelante, apareció el comunicado A7385, en donde además de afianzar los pagos de anticipos hasta USD 250 mil, sólo serían permitidos para bienes destinados a la producción local y por cupos mensualizados. De esta manera, las importadoras que no destinaran sus compras a la industria nacional deberían conseguir financiación en el exterior para mantenerse en el mercado.

Finalmente, a finales de octubre, se anuncia el comunicado A7408, el cual restringía los pagos vista a USD 1 millón y sólo para bienes de capital según la posición arancelaria declarada. De esta manera vemos como la política sigue siendo priorizar la industria, pero restringiendo fuertemente el acceso a las divisas, empujando a las empresas importadoras a que consigan financiación en el exterior para evitar usar los USD del BCRA.

Para esto, también en este semestre se divulgaron las comunicaciones A7348 que flexibiliza el pago de deudas con el exterior reemplazando la autorización del BCRA por un certificado; y la comunicación A7416 que mantiene la metodología de pago con financiación entre empresas vinculadas del exterior hasta junio del 2022.

A pesar de estas medidas, las reservas del BCRA siguieron siendo insuficientes lo que llevó al gobierno a pensar en nuevas medidas que se implementaron a lo largo del 2022,

las cuales fueron mucho más restrictivas y complicaron mucho más la operatoria de las empresas importadoras y de las industrias locales que comenzaron a sufrir el desabastecimiento de repuestos e instrumentos críticos.

2.4.5 Comunicaciones primer semestre 2022

La principal modificación que se produce durante este período es causada por la comunicación A7466, publicada el 03 de marzo del 2022, pero con implicancia retroactiva a todas las importaciones oficializadas desde el 01 de enero de este año.

Esta nueva reglamentación cambiaba las reglas del juego para los importadores de manera radical, ya que en la misma se determinan “cupos” de importación y pagos al exterior determinados para cada empresa según su nivel de importación de los dos últimos años.

Para esto, el BCRA diseña un Sistema Integral de Monitoreo de Importaciones (SIMI), el cual emite y clasifica las licencias de importación en A o B. Esta letra determinaba si el material a importar con dicha licencia (conocida como SIMI) podría pagarse dentro de las condiciones comerciales pactadas con el proveedor del exterior o recién a los 180 días de oficializado. Los cupos se determinarían de la siguiente manera:

- El monto de SIMI categoría A que el BCRA asignará a cada importador para el año 2022 será el equivalente al menor de los siguientes dos montos:
 - Valor FOB de sus importaciones del año 2021 más el 5 (cinco) % de dicho valor.
 - Valor FOB de sus importaciones del año 2020 más un 70 (setenta) % de dicho valor.

En el cálculo del valor FOB de las importaciones para los años 2020 y 2021 se tomarán en cuenta las importaciones que constan a nombre del importador en el sistema de Seguimiento de Pagos de Importaciones (SEPAIMPO) que le otorgaron acceso al mercado de cambios, excepto aquellas que correspondan a importaciones temporales o de bienes de capital o de bienes sujetos a licencias no automáticas.

El monto asignado por el BCRA ascenderá al equivalente de USD 50.000 (cincuenta mil dólares estadounidenses) cuando el cliente no haya registrado importaciones en los últimos dos años o el monto que surja del cálculo indicado sea inferior. (Banco Central de la República Argentina, 2022)

Cabe mencionar que la información de referencia que figura en el SEPAIMPO no es de acceso para los importadores, sino sólo para los bancos. El nivel de detalle requerido para tener el cálculo de cupo para que cada importador accediera a SIMIs A sólo lo tenía el BCRA y de manera interna cada empresa. Muchas Pymes no contaban con sistemas de información que le permitieran determinar este cupo, por lo que se encontraron ante un escenario de desconocimiento de cuando podrían acceder al Mercado Único Libre de Cambio (MULC) para pagar a sus proveedores, ni cuanto era el límite de importaciones con el que contaban para trabajar con SIMIs A y no tener que negociar pagos a 180 días.

La comunicación A7466 también especificaba que el monto de cupo para SIMI A se tomaría a partir de las declaraciones oficializadas desde el 01 de enero del 2022, aunque este cambio se publicara a inicios de marzo (es decir, dos meses luego de iniciado al año). También especifica que el cupo de SIMI A es mensualizado, dividiendo el total del cupo SIMI A en 12 meses iguales con un margen del 20% del mes en curso.

De esta manera, muchas empresas importadoras, se encontraron en marzo que ya habían consumido sus cupos de SIMI A tanto de enero, febrero, marzo e incluso varios meses más a futuro, viéndose obligados a comunicar a sus proveedores del exterior que no podrían pagar sus compromisos hasta dentro de seis meses de nacionalizados los materiales, incluso productos que aún no se habían importado al país.

La comunicación también contemplaba algunas excepciones a esta norma: es decir se podía acceder al MULC aun teniendo una SIMI B sin esperar los 180 días cuando:

- La SIMI asociada se oficializó antes del 04 de marzo
- El material se clasificó como bien de capital según la nomenclatura del Mercosur (o al menos el 90% del FOB a pagar)
- El material corresponda a kits de detención de COVID- 19
- El material tenga licencias no automáticas
- El importador sea del sector público en cualquiera de sus formas.

Esta comunicación revolucionó la forma de trabajar de las importadoras y los bancos. El contexto para poder acceder al MULC era muy diferente al que se presentaba a principio de año y los trámites para poder pagar al exterior se volvieron mucho más burocráticos y costosos. Las demoras en el cumplimiento de las obligaciones contraídas

con los proveedores del exterior comenzaron a dañar las relaciones comerciales con las empresas importadoras locales, principalmente con las Pymes que no contaban con un poder de negociación significativo y debían hacer frente al corte de la cadena de pago con sus proveedores.

Con esta medida el BCRA fue armando una proyección de demanda de divisas para pago de importaciones mucho más estricta de lo que se había intentado durante 2021, a costa de condicionar el crédito con el exterior de las empresas importadoras. Sin embargo, estas medidas no fueron suficiente, y en junio se publicaron dos medidas más en esta misma línea:

- Comunicación A7528: adicionaba una clasificación de SIMIs C, con un cupo extra para algunos productos excepcionales de consumo que no se producen en el país. Esta medida buscó frenar el potencial desabastecimiento de algunos productos de consumo masivo.
- Comunicación A7532: Reasigna nuevos cupos más restrictivos aun a las SIMIs A, ya que deja de lados las excepciones de las licencias no automáticas. Los nuevos cálculos también deben hacerse a partir de las oficializaciones hechas desde el 01 de enero del 2022, por lo que nuevamente muchas empresas importadoras vieron consumidos sus cupos de SIMI A por el total del año.

Este nuevo cambio en las reglas del juego, nuevamente retroactivo a principio de año, generó una gran cantidad de reclamos y demandas de parte de los importadores y las cámaras empresariales de los importadores hacia el BCRA ya que este nuevo escenario no permitía a una gran cantidad de empresas pagar sus deudas comerciales actuales ni futuras en menos de 180 días, cortando la cadena de pagos con el exterior y en muchos casos los créditos otorgados, afectando directamente las entregas y provisiones de equipamiento.

2.4.6 Comunicaciones segundo semestre 2022

El inicio del segundo semestre estuvo fuertemente marcado por regulaciones “parches” a la comunicación A7532, como respuesta a los reiterados reclamos de los importadores. Las más significativas en julio fueron:

- Comunicación A7538: Agregan el código B22 para cursar los pagos de bienes de capital para las SIMIs B, ya que continúan exceptuados dichas posiciones arancelarias de esperar los 180 días para efectuar el pago.
- Comunicación A7542: se adiciona una nueva excepción para el pago de SIMI B a 180 días para quienes cuenten con una certificación de exportación de insumos temporales en el marco del régimen de aduana en factoría (RAF).
- Comunicación A7543: aclaraciones de los nuevos cálculos para las SIMIs A, B y C de la comunicación A7532.
- Comunicación A7553: se agrega una nueva excepción para aquellas importaciones oficializadas antes de la entrada en vigor de la comunicación A7532 y que por el nuevo cálculo no pueden pagarse aun teniendo SIMI A. Para ello se solicitan certificados especiales que declaren que los materiales se utilizan para la producción industrial local.
- Comunicación A7562: aparecen nuevas excepciones para las SIMIs B y C, correspondientes a insumos para la producción local.
- Comunicación A7594: si bien la publican en septiembre, adiciona una nueva excepción para el pago de SIMIs B y C de bienes para la salud y farmacéuticas.

Durante agosto se notifica un nuevo cambio en relación con los pagos anticipados: se acorta a 90 días el plazo para oficializar materiales sobre los que se haya realizado pagos anticipados. Recordemos que para este momento sólo podían cursarse pagos anticipados para bienes de capital hasta un total de USD250 mil. Quienes no cumplieran con estos plazos, quedan bloqueados para realizar nuevos pagos de anticipos.

Originalmente este plazo era de 180 días, pero al reducirse a la mitad, varias empresas quedaron en incumplimiento, perdiendo el beneficio de cursar nuevos pagos anticipados.

Ese mismo mes, se determinó un beneficio para los exportadores que tenían necesidad de pagar al exterior; si liquidaban sus cobros, podrían pagar como excepciones sus SIMIs B. Este fue el último intento de tratar de cuidar las reservas del BCRA, ya que más allá de los cupos A, B Y C, las restricciones a los pagos anticipados y toda la burocracia requerida, la demanda de divisas seguía siendo mucho mayor a la que podía hacerse frente.

En octubre asume el ministerio de economía Sergio Massa, a quien se le otorgan poderes especiales para que pueda dar una solución ágil a esta situación. Para eso sume también el cargo de la secretaría de comercio y diseña un nuevo sistema de licencias de importación y acceso al MULC para pagos de importaciones que reemplaza las SIMIs.

El nuevo sistema se llama: Sistema de Importaciones de la República Argentina (SIRA). Estas SIRAs requiere la aprobación no sólo del BCRA como las SIMIs, sino también de la Secretaría de comercio, quien además de aprobarlas, le determinaba el plazo de pago (fecha de acceso al MULC) una vez que se nacionalizara la carga.

Este sistema se oficializa con la comunicación A7522 publicada el 13 de octubre del 2022. La entrada en vigor es a partir del 17 de octubre del 2022. Desde dicha fecha y hasta que la última SIMI B aprobada cumpla con su plazo de pago de 180 días, ambos sistemas pasan a convivir tanto para importar como para acceder al MULC.

El nuevo sistema SIRA elimina los cupos mensuales y anuales, pero fija las fechas de pago a los proveedores a partir de la fecha de nacionalización. La principal premisa es que las Pymes no cuenten con un plazo mayor a 60 días y las grandes empresas accedan a los 180 días o 360 dependiendo de si se trata de bienes suntuosos o no.

Además, se crea la Cuenta Corriente Única de Comercio Exterior (CCUCE), en donde cada importador podría chequear el saldo disponible para ejecutar pagos al exterior en el mes, según las fechas de acceso al MULC de las SIMIs y las SIRAs oficializada. Se entendía que las CCUCE se alineaban con las proyecciones de demanda y disponibilidad de divisas del BCRA, y de allí que se tendría mayor previsibilidad de los plazos de pago ya que las fechas se daban en función de las mencionadas disponibilidades.

El control de la Secretaría observaba que no se duplicaran las declaraciones en diferentes licencias de importación (situación que si se daba en las SIMIs), y además revisaba que se importara con mayor prioridad bienes necesarios para la industria local. Sin embargo, estos controles demoraban las aprobaciones de las SIRAS, en ocasiones hasta en meses, lo que demoraba ya no sólo el pago de las deudas, sino la importación en sí misma, afectando los plazos de entrega a los clientes locales o el suministro de insumos críticos para la producción nacional.

Las excepciones para pagar antes de la fecha de las SIRA seguían siendo las mismas que para las SIMIs B, pero con la comunicación A7626 se otorgaba un nuevo privilegio a quienes contaran con un certificado de producción de energía; y con la Comunicación A7643, para aquellos importadores que estuviesen inscriptos en el Régimen de Importaciones para Insumos Destinados a Investigaciones Científico-Tecnológicas de la Ley 25.613.

Finalmente, este sistema nuevo limitaba los pagos de anticipo a USD50 mil anuales, sin distinción de nivel de importación o tipo de empresa, lo que prácticamente eliminaba la posibilidad de realizar pagos anticipados. Para pago vista, sólo se habilitaba la posibilidad de pagar el 80% del valor FOB declarado siempre que se tratara de materiales clasificados como bienes de capital. Con estas dos normas, los importadores se veían obligados a buscar financiación en el exterior.

3. Capítulo III: La estrategia de las MiPyMEs

Las Mipymes son un tipo de organización con fines de lucro, caracterizadas por su tamaño estructural. Es habitual que un negocio surja como un emprendimiento, luego se convierta en una MiPyME, y si logra sobrevivir y crecer, llegue a ser una gran empresa.

Como toda organización con fines de lucro, las Mipymes comparten los mismos objetivos generales, los cuales podemos agrupar en:

- Objetivos de rentabilidad: Lograr beneficios económicos suficientes para la supervivencia, crecimiento y desarrollo.
- Objetivos de crecimiento: extender el tamaño de la empresa, el alcance geográfico y las líneas de productos y servicios.
- Objetivos de satisfacción: brindar bienes y servicios de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.
- Objetivos de eficiencia: optimizar los recursos disponibles, minimizando los costos y maximizando la productividad.
- Objetivos de Innovación: crear nuevos productos, servicios o procesos para mantener la competitividad en el mercado.
- Objetivos de responsabilidad social: contribuir al bienestar de la sociedad y el medio ambiente, cumpliendo con las obligaciones legales y éticas.
- Objetivo de desarrollo y seguridad de los empleados: proporcionar un ambiente laboral seguro y favorable para el crecimiento personal y profesional de los miembros de la empresa.

Los objetivos mencionados pueden variar según el tipo de industria y contexto, y principalmente según el tipo de empresa. En las Mipymes es más visible encontrar explicitados los objetivos de rentabilidad, de crecimiento y de satisfacción, pero el resto comienza a aparecer a medida que la empresa comienza a profesionalizarse.

El camino para lograr alcanzar estos objetivos se enmarca en las estrategias que los directores o dueños de estas organizaciones definan y lleven a cabo. Por eso, en este punto es importante entender que es una estrategia organizacional.

3.1 Principales teóricos sobre estrategia organizacional

En el campo de la administración existen muchos autores que han influido significativamente a la comprensión de los objetivos organizacionales. Se hará mención

sobre los aportes de Peter Druker, Frederick Taylor, Henry Fayol y Michael Porter por ser considerados los teóricos que más han contribuido al estudio de la estrategia y análisis empresarial.

3.1.1 Peter Drucker, el padre de la administración moderna.

Peter Drucker escribió varios libros influyentes sobre administración, pero uno de sus trabajos más destacados y ampliamente reconocidos es "The Practice of Management" (La práctica de la administración), publicado por primera vez en 1954. En este libro, Drucker presenta muchas de sus ideas fundamentales sobre la administración, incluyendo la importancia de la planificación estratégica, la efectividad gerencial, la innovación y la responsabilidad social empresarial.

Drucker consideraba que cada organización debe determinar y tener presente una "teoría de los negocios" válida que guíe la toma de decisiones y sirva de referencia para evaluar su desempeño. Esta teoría debe abarcar:

- Suposiciones sobre la situación, la misión y las competencias en concordancia con la realidad.
- Estas mismas suposiciones deben ser armoniosas entre sí.
- La teoría de los negocios debe ser conocida y comprendida en toda la empresa, no sólo al inicio de su vida, sino a lo largo del tiempo cuando las ideas se comienzan a "dar por sentadas".
- Esta teoría debe ser desafiarse constantemente.

"Algunas teorías de los negocios son tan poderosas que subsisten durante un largo tiempo. Pero los seres humanos no duran para siempre y, en realidad, hoy rara vez duran mucho tiempo. A la larga toda la teoría de los negocios llega a ser obsoleta y por lo tanto inválida." (Drucker, 2020)

Para Peter Drucker, el origen de la gran mayoría de las crisis en las empresas se debe a que las suposiciones sobre la que se ha establecido la teoría del negocio ya no son concordantes con la realidad. La organización y sus miembros continúan haciendo las cosas de la misma manera, correctas y eficientes, pero improductivamente ya que el contexto, los mercados, los clientes, los competidores o la tecnología han cambiado. Y es habitual que cuando una organización comienza a atravesar dificultades, culpe a la complacencia o desinterés de sus colaboradores o a la arrogancia de las burocracias y

procesos. Sin embargo, lo que ha cambiado es la realidad, pero la teoría de los negocios no ha cambiado con ella.

Las tres suposiciones que toda organización debe inspeccionar para evaluar si continúan estando en sintonía con la realidad son;

- Suposiciones acerca de la propia situación (la sociedad y su estructura, el mercado, el consumidor y la tecnología).
- Suposiciones acerca de la misión específica de la organización
- Suposiciones acerca de las competencias claves que necesita para cumplir la misión. (Drucker, 2020)

Poder tener una teoría del negocio que evolucionen con la realidad requiere medidas preventivas. Drucker afirma que es necesario un diagnóstico precoz que permita reformular las teorías que se han vuelto estáticas y tomar decisiones para modificar las políticas y procesos que permita armonizar a la empresa con la nueva realidad. Para esto indica dos tipos de medidas preventivas:

1. ABANDONO: periódicamente desafiar cada producto, servicio, política y canal de distribución con la pregunta ¿Si no estuviéramos en esto, comenzaríamos a hacerlo de nuevo?
2. ANALISIS DEL EXTERIOR: investigar que sucede fuera de la empresa, especialmente con los no clientes, ya que los síntomas de un cambio se manifiestan primero en los no clientes.

Para poder superar un momento de crisis, entonces, es importante que las organizaciones realicen estas acciones preventivas y acepten la obsolescencia de una teoría de los negocios que puede poner en peligro la subsistencia.

3.1.2 Frederick Taylor, el padre de la administración científica

Este teórico desarrolló varios conceptos importantes para mejorar la eficiencia en las organizaciones. Algunos de los principales aspectos de su trabajo incluyen:

- El estudio de tiempos y movimientos para optimizar los procesos de producción
- Los estándares de trabajo los cuales indicaban la cantidad de trabajo que un trabajador debería poder realizar en un tiempo determinado y así medir el rendimiento y la productividad.

- División del trabajo y especialización para conseguir que los trabajadores se volvieran expertos en tareas específicas y ser más eficientes en áreas específicas.
- Supervisión funcional con una estructura organizativa en la que los gerentes son responsables de planificar y supervisar el trabajo, mientras que los trabajadores realizan las tareas. Esta separación de responsabilidades buscaba garantizar que el trabajo se realizara de manera eficiente y según los estándares establecidos.
- Incentivos y salario por rendimiento, donde los trabajadores recibían un salario basado en la cantidad de trabajo que realizaban, en lugar de un salario fijo como método de motivación para el aumento de la productividad.

Estos conceptos y principios desarrollados por Taylor tuvieron un impacto significativo en la forma en que se gestionaban las organizaciones y sentaron las bases para la administración científica y el enfoque en la eficiencia y la productividad en el trabajo.

Para Taylor, la dirección científica no puede darse sin una revolución mental tanto en los trabajadores como en los directivos y empresarios respecto a sus deberes y hacia sí mismos.

“El nuevo punto de vista de la dirección científica es el siguiente: los trabajadores, después de muchas lecciones, y la dirección se dan cuenta de que el superávit de la producción puede crecer mucho, siempre que ambas partes dejen su lucha, dejen de pelearse y trabajen para conseguir que la producción sea lo más barata posible, de modo que no haya ocasión para pelear. Ambos lados pueden conseguir mucho más que antes. El reconocimiento de este hecho es una revolución mental total.” (Taylor, 1987)

Taylor dividió la carga de deberes entre directivos y trabajadores en cuatro principios científicos:

- Unión voluntaria de una gran cantidad de conocimientos tradicionales en un registro, reduciéndolas a normas, decretos y formulas matemáticas que se aplican como nuevas leyes de cooperación entre directivos y trabajadores. Esta unión de conocimientos se efectúa con los estudios de movimientos y tiempos.
- Selección científica de los trabajadores y posterior desarrollo. Los directivos tienen como tarea estudiar a los trabajadores a su cargo y

formarlos para que puedan hacer mejor su trabajo y pagar mejores salarios que antes.

- Unir la dirección científica con el trabajador formado. Para esto es importante llevar acciones agradables por las personas que quiere unirse a la ciencia: mejor trato, consideración de sus deseos y oportunidad de expresarse libremente.
- División nueva del trabajo en la organización en dos secciones donde una parte del trabajo que antes hacían los trabajadores se traspasa a la dirección, implementando un genuino trabajo en equipo.

3.1.3 Michael Porter y la estrategia empresarial.

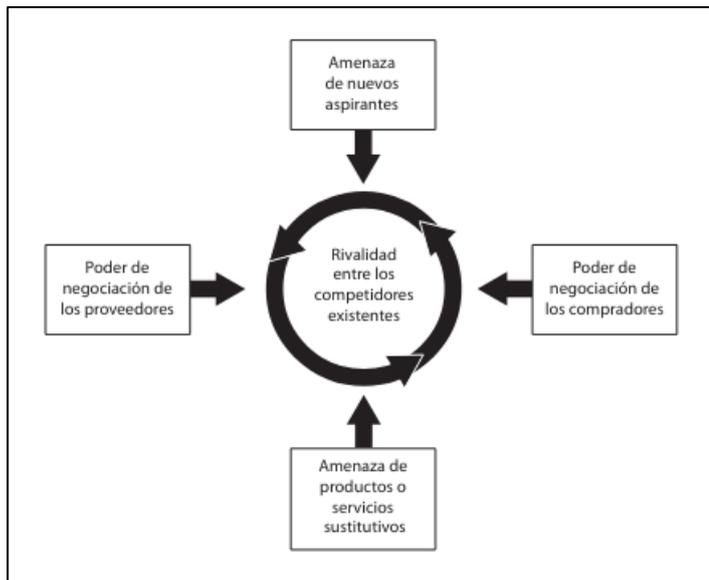
Porter desarrolló el modelo de las cinco fuerzas competitivas y la cadena de valor, que han sido fundamentales en el análisis de la competencia empresarial. Sus publicaciones han logrado un gran impacto en el campo de la estrategia empresarial, ayudando a moldear la forma en que las empresas y los países abordan la competencia y buscan obtener ventajas competitivas.

Uno de sus principales aportes es la “Teoría de las cinco fuerzas”, un modelo de análisis de la competencia dentro de una industria, el cual muestra el escenario de la actividad de un mercado determinado. Para Porter, la competencia para ganar más beneficios va más allá de los rivales dentro de la industria, sino que también existen otras fuerzas competidoras: clientes, proveedores, aspirantes y productos sustitutos.

Considerar la rivalidad ampliada en estas cinco fuerzas determina la estructura de la industria y condiciona la interacción competitiva dentro de ella. Esta estructura es la que promueve la competencia y la rentabilidad a mediano y largo plazo.

Si una empresa entiende cuales son las fuerzas competitivas y las causas subyacentes de la industria en la que está inmersa, entonces podrá entender el origen de la rentabilidad actual y obtendrá un marco para anticiparse e influenciar a la competencia. Saber que la estructura de esta industria es saludable o no representará una ventaja al momento de diagramar estrategias y poder lograr un posicionamiento estratégico efectivo.

Diagrama de las cinco fuerzas competitivas



Fuente: (Porter, 2017)

Como vemos en la imagen, el modelo de Porter tiene como premisa que existen cinco fuerzas que determinan la intensidad competitiva y la rentabilidad de un mercado. Estas fuerzas son:

- **Rivalidad entre competidores existentes:** Cuanto más intensa sea la rivalidad entre las empresas existentes en una industria, menor será la rentabilidad potencial. Factores como la cantidad de competidores, el crecimiento de la industria y la diferenciación de productos pueden influir en esta fuerza.

“La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria. El grado por el cual la rivalidad hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, en primer lugar, de la intensidad con la que las empresas compiten y, segundo, de la base sobre la que están compitiendo.” (Porter, 2017)

Existen dos situaciones puntuales que hacen que una industria tenga una rivalidad más intensa: la cantidad numerosa de competidores o que estos sean muy parecidos en tamaño e influencia; o cuando el crecimiento de la industria es lento.

Otro punto importante que configura la rivalidad entre los competidores son las barreras de salida, es decir la facilidad o dificultad para salir de una industria. Si estas barreras

son elevadas mantiene a las empresas en el mercado, aunque no tengan beneficios óptimos. La fuerza de la rivalidad también refleja la base sobre la que se asienta esta competencia: si la disputa se tiene sólo sobre el precio, la rivalidad se vuelve destructiva para la rentabilidad. Cuando la dimensión sobre la cual se compite son otras (características del producto, servicio de posventa, tiempo de entrega, imagen de la marca), la rentabilidad no se ve erosionada ya que lo que se produce es una mejora constante del valor al cliente.

- **Amenaza de nuevos competidores:** Cuando es fácil para nuevos competidores ingresar a una industria, la competencia tiende a aumentar, lo que puede reducir la rentabilidad. Los factores que pueden aumentar la amenaza de nuevos competidores incluyen las barreras de entrada, falta de lealtad del cliente y acceso a tecnologías clave.

“Los nuevos aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir. En especial, cuando los nuevos aspirantes proceden de otras industrias y deciden diversificarse, pueden influir en la capacidad existente y en los flujos de liquidez para estimular la competitividad.”
(Porter, 2017)

Cuando la amenaza de que un nuevo competidor ingrese al mercado es real, los demás competidores tienden a reducir los precios o incrementar la inversión para frenar el ingreso a quienes quieran entrar. Este tipo de amenazas dependerán de las barreras de entrada que tenga una industria, y la reacción que pueden esperar los aspirantes por parte de los competidores ya establecidos.

Cuando las barreras son bajas, se espera poca represalia para los recién llegados, volviendo a las amenazas de entradas elevadas y la rentabilidad moderada o baja. Estas barreras representan ventajas que los miembros establecidos en una industria tienen en comparación con aquellos que desean ingresar. Porter establece siete barreras principales:

1. Economía a escala.
2. Beneficios de escala por parte de la demanda.
3. Costes por el cambio de clientes.
4. Requisitos del capital.

5. Beneficios para los miembros independientemente del tamaño
 6. Acceso desigual a los canales de distribución
 7. Política restrictiva del gobierno.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Si los proveedores tienen un fuerte poder de negociación, pueden imponer aumentos de precios u otras condiciones desfavorables, reduciendo la rentabilidad. Factores como la concentración de proveedores, la disponibilidad de sustitutos y la importancia de los insumos para los compradores pueden influir en esta fuerza.

“Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria. Los proveedores poderosos, incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento del coste al precio final.” (Porter, 2017)

Los proveedores se vuelven influyentes si están más concentrados que a la industria a la que venden (monopolios); cuando no dependen demasiado de la industria a la que venden; cuando la fluctuación de los costos es significativa y se cuenta con proveedores inestables; cuando los proveedores ofrecen productos diferenciados o no existen sustitutos; o cuando el proveedor puede amenazar con integrarse a la industria y convertirse en un competidor más.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos:** Si existen productos o servicios sustitutos disponibles, pueden limitar la capacidad de las empresas de una industria para aumentar los precios y, por lo tanto, reducir la rentabilidad. Factores como la disponibilidad de sustitutos cercanos, la calidad relativa y el costo de cambiar a un sustituto pueden influir en esta fuerza.

“Un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera. A veces, la amenaza de un producto sustitutivo no es tan visible o directa cuando un sustitutivo ocupa el producto de la industria del comprador. Los sustitutos siempre están presentes, pero es fácil que los pasemos por alto porque pueden parecer muy distintos al producto del sector.” (Porter, 2017)

El producto sustituto tiene la característica de que puede ser prescindible, o cuando se prefiere comprar uno usado en lugar de uno nuevo, o bien cuando lo fabrica el consumidor. Si la amenaza de un sustitutivo es alta, la rentabilidad de la industria se resiente, limitando el potencial de rendimientos de una industria. Si no se logra distanciarse de estos productos a través de las prestaciones o la generación de valor adicional, puede llegar a resentir tanto la rentabilidad que termina por inhibir el crecimiento.

Porter nos indica que la amenaza de los productos sustitutivos es elevada cuando:

- Estos productos ofrecen una relación precio – prestación del producto atractiva.
- Para el comprador, el costo de cambiar a un producto sustitutivo es bajo.
- **Poder de negociación de los compradores:** Si los compradores tienen un fuerte poder de negociación, pueden imponer condiciones desfavorables a las empresas reduciendo la rentabilidad. Factores como la concentración de compradores, la disponibilidad de información y la posibilidad de cambiar de proveedor pueden influir en esta fuerza.

“Los clientes influyentes —la otra cara de los proveedores influyentes— pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir los costes) y enfrentando en general a los distintos participantes en una industria. Todo ello a costa de la rentabilidad de una industria. Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios.” (Porter, 2017)

Para Porter, un grupo de clientes se vuelve influyente cuando existen pocos compradores o si cada comprador compra en volúmenes grandes en comparación con el tamaño de un solo vendedor; cuando los productos están estandarizados o no diferenciados; cuando los costos de cambiar de proveedor son bajos; cuando pueden amenazar con convertirse en productores y pasar a ser un competidor más; cuando el producto que compra representa un porcentaje alto de los costos de su presupuesto o abastecimiento; cuando los compradores tiene escasos beneficios o poca liquidez; cuando la calidad de los productos de los compradores se ve poco afectada por los productos de la industria; cuando el producto tiene poco efecto en el resto de los costos del comprador.

Porter también diferencia a estas cinco fuerzas de algunos atributos que son subyacentes a la industria, los cuales hacen a la estructura del mercado como la tasa de crecimiento de un sector, el avance tecnológico y la innovación, las regulaciones gubernamentales y los productos o servicios complementarios.

Este modelo de las cinco fuerzas de Porter ayuda a las empresas a entender el entorno competitivo en el que operan y a identificar las oportunidades y amenazas que enfrentan en una industria específica, y desde allí desarrollar estrategias para mejorar su posición competitiva y aumentar su rentabilidad.

3.1.4 Albert S. Humphrey, creador de la matriz FODA o análisis SWOT.

Dicha matriz o análisis se ha convertido en una técnica fundamental en la gestión estratégica de empresas y organizaciones. Humphrey propuso que, al identificar y analizar cuatro aspectos claves de la estructura interna y externa (fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades), las organizaciones pueden desarrollar estrategias más efectivas para alcanzar sus objetivos.

Humphrey también fue pionero en el desarrollo de lo que se conoce como el Modelo de Desarrollo de Estrategias: un enfoque sistemático para la formulación de estrategias empresariales. Este modelo se basa en la premisa de que las estrategias efectivas deben tener en cuenta tanto las condiciones internas como externas de la organización.



Estas publicaciones han sido tan influyentes en el campo de la estrategia que actualmente no se concibe pensar en una estrategia, a cualquier nivel de la estructura organizacional, sin primero plantear un FODA que ayude a buscar y obtener las ventajas competitivas.

3.1.5 Henry Mintzberg es un destacado académico y profesor de gestión.

Sus principales aportes tienen relación con las estructuras organizativas, donde identificó cinco configuraciones básicas de organizaciones: emprendedora, maquinal, profesional, diversificada y adhocrática. Estas configuraciones describen cómo las organizaciones pueden estructurarse para lograr sus objetivos.

Este autor diseñó una estructura básica para todo tipo de organización, la cual sirva para explicar cómo se estructura y se interrelacionan las personas que la componen. El diagrama se desarrolla considerando los diferentes componentes:

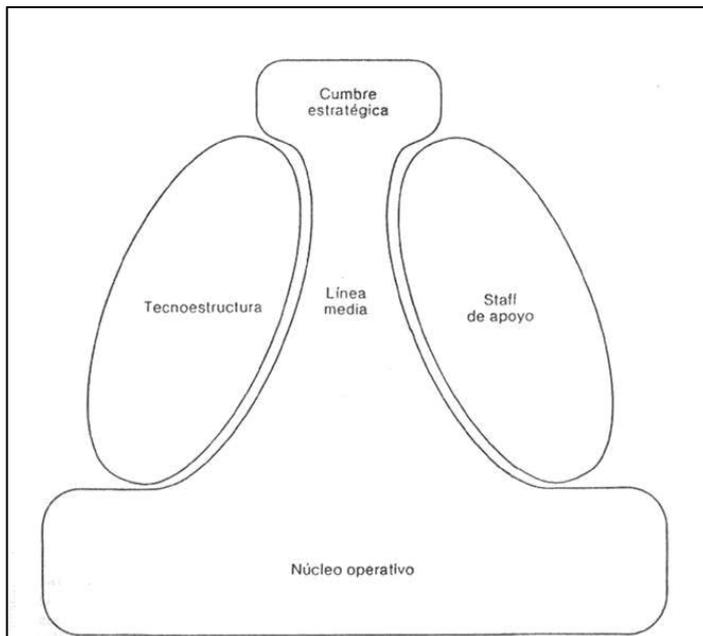
En la base de la organización se encuentran los operadores quienes ejecutan el trabajo básico de producir los productos o brindar los servicios. Estas personas forman el *núcleo operativo*. Las organizaciones simples no necesitan mucho más que este núcleo el cual es autosuficiente.

A medida que crece y comienza a implementar una división del trabajo más compleja entre los operadores, aparece la necesidad de supervisión directa, apareciendo la figura de gerente absoluto, ocupando la *cumbre estratégica*.

Cuando la organización continúa creciendo, y se vuelve más elaborada, se necesitan más gerentes de gerentes, creándose líneas medias y una jerarquía de autoridad entre el núcleo operativo y la cumbre estratégica. Esta sección en la estructura se denomina *línea media*. Si el proceso de desarrollo de la organización sigue, aparecen cada vez más las estandarizaciones como un medio para coordinar los diferentes trabajos en la línea media y entre estas con el núcleo operativo y la cumbre estratégica. La responsabilidad de esta estandarización recae en un grupo de personas llamadas analistas, formando la *tecnoestructura* por fuera de la jerarquía de autoridad.

Finalmente, mientras la organización se desarrolla y crece tiende a generar unidades de diferente naturaleza para proveer servicios indirectos. La gente que la conforma integra el *staff de apoyo*.

Las cinco partes básicas de la organización



fuelle (Mintzberg, 1989)

“Nuestro logotipo muestra una pequeña cumbre estratégica conectada por una línea media ensanchada a un núcleo operativo grande y chato. Estas tres partes de una organización son mostradas en una secuencia ininterrumpida para indicar que están típicamente conectadas a través de una sola línea de autoridad formal. La tecnoestructura y el staff de apoyo se muestran afuera y a cada lado para indicar que están separados de esta línea principal de autoridad e influyen solo indirectamente sobre el núcleo operativo”. (Mintzberg, 1989)

Para Mintzberg, este esquema sirve para diseñar la estructura eficientemente en cualquier organización. Pero no sólo desarrolló este diagrama, sino que también identificó diez roles gerenciales que desempeñan los gerentes en una organización, incluyendo roles interpersonales, informativos y de decisión. Estos roles ayudan a entender las responsabilidades y funciones de los gerentes en diferentes niveles organizativos.

Mintzberg, además, desarrolló el concepto de estrategia emergente, que se refiere a la forma en que las estrategias de una organización se desarrollan de manera no planificada a partir de las acciones y decisiones cotidianas. Esto contrasta con la idea de la estrategia deliberada, que se basa en la planificación y la ejecución de estrategias predefinidas.

Sus publicaciones han tenido un impacto significativo en el campo de la administración y la estrategia, y han ayudado a dar forma a la forma en que se enseñan y se practican estos temas en todo el mundo.

3.2 La matriz FODA

La matriz FODA, también conocida como análisis FODA o SWOT, fue desarrollada por Albert S. Humphrey en la década de 1960 en el Instituto de Investigación de Stanford. Humphrey lideró un proyecto de investigación que tenía como objetivo identificar por qué algunas empresas tenían éxito mientras que otras fracasaban. Como parte de este proyecto, Humphrey y su equipo desarrollaron el análisis FODA como una herramienta para evaluar la situación interna y externa de una empresa y ayudar a identificar áreas clave para el desarrollo de estrategias. Aunque Humphrey fue el creador original de la matriz FODA, la herramienta ha evolucionado y se ha utilizado de diversas formas desde entonces.

Como ya se mencionó, la matriz FODA o análisis SWOT (por sus siglas en inglés), es una herramienta diagnóstico estratégico utilizado para evaluar las *fortalezas*, *debilidades*, *oportunidades* y *amenazas* de una empresa, un proyecto o una situación.

Los cuatro componentes de este modelo se entienden por:

- **Fortaleza (Strengths):** características internas positivas de una organización o proyecto que aporta una ventaja competitiva. Puede incluir recursos financieros sólidos, una marca fuerte, una ubicación geográfica estratégica, recursos humanos, entre otros.
- **Debilidades (Weaknesses):** características internas negativas que limitan el desempeño de la empresa o proyecto. Algunos ejemplos son la falta de experiencia, procesos ineficientes, falta de recursos o tecnologías obsoletas.
- **Oportunidades (Opportunities):** Factores externos positivos que la empresa o proyecto pueden aprovechar para su beneficio. Se pueden considerar por ejemplo cambios en el mercado, avances tecnológicos, nuevas tendencias, macroeconomía en crecimiento.
- **Amenazas (Threats):** factores externos negativos que afectan perjudicialmente a la organización o proyecto, como por ejemplo la competencia intensa, cambios en la regulación, riesgos económicos.

Al realizar un análisis FODA, las empresas pueden identificar sus ventajas competitivas, áreas de mejora, oportunidades de crecimiento y posibles riesgos, lo que les permite desarrollar estrategias más efectivas para alcanzar sus objetivos. Se trata de una herramienta muy versátil que resulta útil para una gran variedad de situaciones y contextos. Algunas de las formas de utilizarla pueden ser:

- ✓ Planificación estratégica: ayudando a las empresas a identificar que fortalezas pueden aprovecharse, que debilidades hay que abordar, explorar las oportunidades del mercado y mitigar las amenazas.
- ✓ Tomar decisiones: proporcionando una visión clara de la situación actual, ayudando a tomar decisiones informadas sobre el futuro como expandir o no un nuevo mercado, lanzar un nuevo producto o servicio, o reestructurar la organización.
- ✓ Evaluación de proyectos: evaluando la viabilidad de un negocio, identificando posibles riesgos y desafíos.
- ✓ Desarrollo personal: siendo de gran utilidad a nivel individual, para identificar las propias fortalezas y debilidades personales, así como las oportunidades y amenazas del entorno laboral o académico, ayudando al desarrollo profesional y la planificación de una carrera.

La matriz FODA sirve también para pensar en cómo transformar una amenaza en una fortaleza, decidiendo el tiempo y esfuerzo a invertir en una estrategia específica que permita lograrlo. Algunas de estas estrategias pueden ser:

- ✓ Innovación: identificando una amenaza en el mercado, se puede transmutar en una oportunidad para innovar y desarrollar nuevos productos o servicios que ataquen de manera directa a esa amenaza.
- ✓ Diversificación: cuando una amenaza afecta de manera específica un área del negocio, considerar una diversificación de las operaciones para reducir la dependencia de áreas puede considerarse una oportunidad.
- ✓ Alianzas estratégicas: trabajar en colaboración con otras empresas o instituciones ayuda a enfrentar una amenaza compartida y convertirla en una oportunidad de crear nuevas coaliciones.
- ✓ Mejora continua: usando como incentivo las amenazas para mejorar continuamente el negocio y hacerlo más resistente a futuras amenazas.

- ✓ **Adaptación:** estar dispuesto a adaptar el negocio a los cambios del entorno puede convertir una amenaza en una oportunidad para crecer y fortalecer la posición en el mercado.

Poder transformar una amenaza en una oportunidad demanda una mentalidad proactiva, capacidad de adaptación y disposición para innovar y mejorar continuamente. Para esto es necesario contar con algunas fortalezas que acompañen estos procesos de cambio, principalmente la cultura organizacional y el estilo de liderazgo.

Algunos de los autores más influyentes que han teorizado sobre la gestión del cambio son Peter Drucker, Henry Mintzberg y Clayton Christensen. Drucker habló sobre la importancia de la innovación y la adaptabilidad, destacando como las empresas pueden convertir desafíos en oportunidades a través de la innovación.

Por otro lado, Michael Porter también plantea como la estrategia empresarial y cómo las empresas pueden utilizar sus análisis competitivos para convertir amenazas externas en ventajas competitivas.

3.3 Estrategia orientada al cliente

La estrategia orientada al cliente, también conocida como “customer centric strategy”, es un enfoque empresarial que pone al cliente en el centro de todas las decisiones y actividades de la empresa. El objetivo principal es comprender las necesidades, deseos y expectativas de los clientes y diseñar productos, servicios y experiencias que satisfagan estas necesidades de manera efectiva.

Algunos de los principios claves para una estrategia orientada al cliente son:

- **Conocimiento del cliente:** comprender profundamente quienes son los clientes, qué necesitan, qué valora y cómo prefieren interactuar con la empresa.
- **Personalización:** adaptar los productos, servicios y comunicaciones a las necesidades y preferencias individuales de los clientes.
- **Experiencia del cliente:** diseñar experiencias que sean memorables, satisfactorias y que generen lealtad en los clientes.
- **Escucha activa:** estar siempre atento a las opiniones, comentarios y sugerencias de los clientes para mejorar continuamente los productos. Para esto es

importante diseñar canales de comunicación directa para que los usuarios puedan hacer llegar sus comentarios.

- **Colaboración:** fomentar la cooperación entre diferentes áreas de la empresa para garantizar que todas las funciones estén alineadas en la entrega de valor al cliente.
- **Medición y análisis:** utilizar métricas y análisis para medir el impacto de las iniciativas orientadas al cliente y tomar decisiones basadas en datos.

Este estilo de estrategias puede ayudar a las empresas a diferenciarse en un mercado competitivo o en un contexto hostil, aumentando la lealtad de los clientes, mejorando la satisfacción, aun en situaciones adversas en donde la organización no pueda cumplir con la calidad prometida en sus productos y servicios por causas externas. En última instancia, impulsar el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo.

Varios autores han contribuido al desarrollo de la estrategia orientada al cliente, pero podemos considerar como principales a:

- **Philip Kotler:** Considerado uno de los padres del marketing moderno, Kotler ha escrito extensamente sobre la importancia de centrarse en el cliente en sus libros y artículos.
- **Peter Drucker:** Aunque más conocido por sus contribuciones a la gestión, Drucker también enfatizó la importancia de comprender y satisfacer las necesidades de los clientes en sus obras.
- **Don Peppers y Martha Rogers:** Autores de "The One to One Future" (El futuro uno a uno), han abogado por un enfoque en la personalización y la atención individualizada al cliente.
- **Tom Peters:** Conocido por su libro "In Search of Excellence" (En busca de la excelencia), Peters ha destacado la importancia de la orientación al cliente en la creación de empresas exitosas.
- **Frederick Reichheld:** Autor de "The Loyalty Effect" (El efecto de la lealtad) y creador del concepto de "Net Promoter Score" (Puntuación de Promotores Netos), ha investigado y promovido la importancia de la lealtad del cliente.

Estos autores, entre otros, han ayudado a establecer la estrategia orientada al cliente como un enfoque fundamental para el éxito empresarial en la actualidad. Todas estas

teorías mencionadas brindas potentes herramientas a quienes están al frente de la dirección de una Mipyme. Especialmente, en el caso de las importadoras, contar con un análisis FODA, por ejemplo, daría el punto de partida para pensar la amenaza que representan los cambios en las regulaciones cambiarias y los obstáculos para importar. Desde allí poder planificar acciones para convertir esta amenaza en una oportunidad o desarrollar una fortaleza.

Al incorporar estos marcos teóricos a la gestión, las Mipymes pueden lograr optimizar los procesos, pensando la estrategia más allá de la rentabilidad en sí misma, sino en dar valor a la fuente principal de esta rentabilidad: los clientes. Este es el paso a la profesionalización de este tipo de organizaciones. Trabajar bajo conceptos teóricos y científicos por sobre la intuición o experiencia del fundador en contextos tan cambiantes y en crisis como los de Argentina entre 2020 y 2022, podría ser la clave para no poner en riesgo la supervivencia de la empresa.

3.4 La estrategia orientada al cliente desde el sector logístico.

Una ventaja competitiva es un atributo o conjunto de atributos que permite a una empresa destacarse en su industria y superar a sus competidores. Esta ventaja puede manifestarse en diversos aspectos, como la calidad de los productos o servicios, la eficiencia operativa, la innovación, la lealtad de los clientes, la reputación de la marca, entre otros.

Una ventaja competitiva es importante porque le permite a una empresa diferenciarse en un mercado competitivo y mantener una posición sólida frente a sus competidores. Puede ser temporal, basada en innovaciones o cambios rápidos en el mercado, o sostenible, basada en recursos y capacidades difíciles de imitar por la competencia.

Un sector logístico interno desarrollado estratégicamente y orientado al cliente puede aportar una serie de ventajas que le permitan ponerse en ventaja sobre la competencia en un contexto donde se presentan dificultades para cumplir con las entregas en tiempo. Esto incluye una comunicación proactiva, flexibilidad y adaptabilidad, priorización de clientes clave, gestión eficiente de inventario y optimización de rutas y procesos.

Las estrategias orientadas cobran mucha importancia cuando se las piensa desde la planificación del sector logístico de una empresa u organización. Alinear la logística interna con las necesidades y expectativas del cliente puede transformarse en una ventaja

competitiva en el mercado ya que, si este servicio se brinda de manera eficiente, rápido, confiable y conveniente, la organización logra una **diferenciación** de sus competidores.

Esta diferenciación, trae consigo la **lealtad del cliente** al ofrecer una experiencia positiva y sin problemas en la entrega de productos y servicios; y por efecto, lograr una **imagen de marca** demostrando el compromiso de la organización con la satisfacción del cliente y la excelencia operativa. Uno de los puntos clave para lograr estas ventajas es desarrollar una **comunicación proactiva** con los clientes, brindándoles información, por ejemplo, sobre cualquier retraso en las entregas, o proporcionando actualizaciones regulares sobre el estado de sus pedidos. Este tipo de comunicación transparente genera la confianza suficiente para afianzar la lealtad.

Otro punto a resaltar de un sector logístico interno desarrollado estratégicamente con orientación al cliente es que puede permitir a la empresa adaptarse rápidamente a cambios de la demanda del mercado, debido a que el sector puede lograr **flexibilidad y capacidad de respuesta**. Algunas prácticas que generan estas ventajas son, por ejemplo, la reprogramación de rutas de entrega, utilizar diferentes modos de transporte o encontrar soluciones alternativas para cumplir con las entregas.

Las empresas con un enfoque logístico orientado al cliente pueden identificar y priorizar a los clientes más importantes. Asegurando que reciban un trato preferencial, asignándoles prioritariamente recursos para cumplir con sus pedidos en tiempo y calidad.

Al pensarse como una estrategia integral con una logística bien gestionada, la empresa puede **reducir costos** operativos y minimizando los errores y retrabajos. Para esto es significativo tener una **gestión eficiente del inventario** garantizando la disponibilidad de productos clave y minimizando los retrasos por falta de stock, por ejemplo. También **optimizando las rutas y procesos** a través del uso de tecnología avanzada como sistemas de rastreo y planificación de rutas y optimizas las operaciones internas para reducir los tiempos de entrega.

Algunas de los enfoques más relevantes en este campo son:

- **Logística orientada al servicio:** centrandó la idea de que la logística interna de una empresa debe estar diseñada para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Esto implica asegurar que los productos estén disponibles cuando

y donde los clientes los necesiten, cumpliendo plazos de entrega y calidad con el servicio.

- **Servicio al cliente integrado:** sostiene que la logística interna debe estar integrada con las demás funciones de la empresa (marketing, ventas, finanzas) para garantizar una experiencia coherente y satisfactoria para el cliente en todas las interacciones con la empresa.
- **Enfoque en la cadena de suministros centrada en el cliente:** reconociendo la importancia de la logística interna en la gestión de la cadena de suministros y resguardando la coordinación entre los diferentes actores de la cadena para satisfacer las necesidades de los clientes eficientemente.
- **Logística inversa:** hace referencia al proceso de gestionar el retorno de productos desde el cliente hasta el origen, ya sea para su reutilización, reciclaje o eliminación. Esta idea implica facilitar y agilizar este proceso cumplir con los estándares ambientales y las expectativas que los clientes tienen sobre la responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.

4. Capítulo IV: La gestión de la cadena de suministros orientada al cliente.

La logística de los negocios es un tópico nuevo del estudio de la administración y la gestión estratégica dentro de una organización. Tanto los individuos como las empresas han llevado a cabo actividades de movimiento y almacenamiento durante muchos años. Pero lo novedoso de este campo consiste en la idea de una dirección coordinada de las actividades logísticas, en vez de la práctica histórica de manejarlas de manera separada, dando importancia a que estas operaciones añada valor a los productos o servicios esenciales para la satisfacción del cliente y para las ventas.

En los últimos años surgió el término *Administración de la cadena de suministros*, yendo más allá de las operaciones logísticas: “El manejo de la cadena de suministros enfatiza en las interacciones de la logística que tiene lugar entre las funciones de marketing y producción en una empresa, y las interacciones que se llevan a cabo entre empresas independientes dentro del canal del flujo del producto.” (Ballou, 2004)

En este sentido, se entiende a la administración de la cadena de suministros a todas las actividades que intervienen en el flujo y transformación de bienes como así también el flujo de información, los cuales circulan tanto ascendente como descendentemente en dicha cadena. Administrar esta cadena de suministros es integrar todas aquellas actividades que influyen en el mejoramiento de las relaciones de quienes la conforman para alcanzar una ventaja competitiva sostenida en el tiempo.

4.1 La cadena de suministros

La cadena de suministros engloba un conjunto de actividades que se repiten muchas veces a lo largo del canal de flujo en donde una materia prima va adquiriendo valor hasta transformarse en un producto final que satisface las necesidades de los clientes. Estas actividades se repiten no sólo para que estos productos terminados lleguen a los usuarios sino también, para que los productos usados retornen para ser reciclados o desechados de manera tal que se minimice el impacto ambiental.

Habitualmente, una organización logra tener un control gerencial sobre el suministro físico inmediato o en los canales de distribución físicos. Sin embargo, pensar en la dirección de la cadena de suministros como una red de valor, brinda la posibilidad de

tener un alcance y un propósito más amplio que permita planificar estratégicamente sobre una parte más grande de la cadena de suministros, o sobre el total de ella.

Los componentes de un sistema típico de logística giran en torno al servicio al cliente, pronóstico de la demanda, comunicación de distribución, control de inventario, procesamiento de pedidos, entre otras. La lista de estas tareas puede dividirse en actividades claves y actividades de apoyo, dependiendo de si tengan lugar dentro del canal logístico o dentro de una empresa en particular.

Las actividades *claves* son las que más contribuyen al costo total del sector logístico. Incluyen la coordinación de inventarios y transporte de los bienes, pero también abarca el procesamiento de pedidos. Esta última es la actividad que desencadena el movimiento del producto y la entrega del servicio. Por otro lado, las actividades de *apoyo* abarcan a todas aquellas acciones referidas a mantener la información que apoya todas las actividades logísticas esenciales para la planeación y control.

Es importante resaltar que cuando se habla de una cadena extendida de suministros, se hace referencia a todos aquellos miembros del canal, más allá de los proveedores o de los clientes inmediatos a una organización en particular: alcanza a los proveedores de los proveedores o clientes de los clientes. Es decir, todo el encadenamiento que parte desde la materia prima hasta llegar al consumidor final.

Desde este punto de vista, entonces, cobra mayor trascendencia planear y controlar las actividades de todo el canal y los flujos de información que se desprenden de ella que puedan afectar al servicio logístico y la experiencia del cliente, ya que la logística “gira en torno a crear valor para los clientes y los proveedores de la empresa; y valor para los accionistas de la empresa.” (Ballou, 2004)

El valor de la logística se mide en términos de tiempo y lugar: un producto o servicio que no llegue al cliente cuando y donde lo desee, pierde todo su valor. La dirección de este sector debe visualizar cada actividad de la cadena de suministros como un aporte que añade valor al cliente, de manera que éste prefiera pagar más que el ofrecido por un competidor.

4.2 La estrategia logística dentro de la estructura organizacional

Cada organización tiene una visión y una misión, de la cual se desprenden las estrategias de largo y mediano plazo. Estas estrategias son las que guían y definen los

objetivos de operación a cada sector de la estructura interna. Dichos objetivos estarán condicionados a maximizar ingresos y minimizar costos para lograr mayor rentabilidad para la empresa.

Muchas veces, estos objetivos operativos pueden verse enfrentados en diferentes sectores de la empresa: entre marketing y producción pueden aparecer oposiciones que lleven a una fragmentación de intereses en las actividades logísticas y una falta de coordinación en las actividades logísticas como un todo. Este choque de tendencias afectará directamente al nivel de servicio al cliente o a los costos logísticos. Esta es una de las razones más significativas al momento de pensar a la logística como una concentración de actividades de movimiento y almacenamiento superador de la estructura convencional bajo el control de marketing o de producción.

Contar con un sector logístico separado de otros sectores, al mismo nivel jerárquico que finanzas, administración, marketing, producción u operaciones, con sus propios objetivos alineados con la visión, misión y estrategia de la empresa y con orientación al cliente, puede aportar mayor valor a los clientes en los productos y servicios. Las responsabilidades vitales de este sector serían el control de calidad, participar de la planeación de la producción y programación, diseño de puestos de trabajo, planificar la capacidad, mantenimiento y medidas de trabajo y estándares.

Al crearse un área funcional separada para la logística dentro de la estructura organizacional, los responsables logísticos necesitarán tener claridad de la responsabilidad integral en la gestión de la cadena de suministros y no sólo ser concebida como quien dirige las actividades de entrega locales para no desperdiciar las oportunidades de reducción de costos y mejorar el servicio al cliente.

Al pensar en un área funcional independiente también engloba definir como se desarrollarán las actividades de *interfaz*. Una actividad de interfaz es aquella que no puede ser dirigida efectivamente dentro de un sector, pero se crea justamente por la separación de actividades dentro de la organización entre un número limitado de áreas funcionales. (Ballou, 2004) Dirigir estas actividades en un único sector puede representar un desempeño subóptimo por subordinar objetivos amplios a objetivos individuales departamental. Para conseguir una coordinación eficiente es necesario establecer sistemas de medición e incentivos que busquen la cooperación entre los sectores involucrados en dichas actividades.

4.3 Objetivos del sector logístico

La dirección de un área logística buscará alcanzar los objetivos del proceso del canal de suministros que permita a la empresa lograr sus objetivos generales, influyendo en un mayor rendimiento sobre la inversión. Existen dos tipos de objetivos logísticos:

- La contribución del sistema logístico en los ingresos de la empresa
- El costo de operaciones y requerimientos de capital del sector

La conducción del sector logístico debe saber cuántos ingresos adicionales se generan como consecuencia del aumento en las mejoras de calidad del servicio logístico brindado al cliente. Dichos ingresos son difíciles de medir con precisión, y muchas veces sólo se considera en relación con la minimización de costos asociados al logro de un nivel de servicios determinados por otros sectores (como ventas o marketing), sin medir el aumento de rentabilidad que se logran las actividades logísticas.

Esta medición se debe a que los costos logísticos pueden ser medidos con una gran precisión diferenciándose entre costos de operación (los cuales fluctúan de forma directa con la variación de los niveles de actividad), y costos de capital (los cuales se realizan sólo una vez y no se modifican con la variación de la actividad). Si se cuenta con el conocimiento de los ingresos que el sector logístico consigue, se puede obtener un objetivo financiero logístico, expresado como ROLA (rendimiento sobre los activos logísticos): (Ballou, 2004)

$$ROLA = \frac{\text{contribución al ingreso} - \text{costo de operación logística}}{\text{Activos logísticos}}$$

De esta manera, la planeación del sector logístico involucra decisiones sobre la localización, inventario y transporte, que da como resultado el servicio al cliente que aporta valor maximizando los ingresos de la empresa. La selección de una adecuada estrategia logística y de la cadena de suministros, entonces, pueden representar una ventaja que consiga mayores beneficios que la competencia.

Se puede clasificar el tipo de estrategias del sector logístico en tres grupos:

- Estrategias de reducción de costos: dirigida a minimizar los costos variables asociados al traslado y acopio de los productos. Generalmente, estas estrategias

rondan en evaluar y seleccionar diferentes ubicaciones de bodegas y diferentes alternativas de transportes.

- Estrategia de reducción de capital: busca minimizar la inversión en el sistema logístico, maximizando el rendimiento sobre los activos logísticos. Las decisiones giran alrededor de las alternativas de terciarización de almacenes o servicios de distribución o el enfoque de *justo a tiempo*.
- Estrategia de mejora del servicio: reconociendo que los ingresos dependen del nivel brindado por el servicio logístico a los clientes. Este tipo de estrategias incrementa los costos, el aumento en los ingresos suele compensarlos, siempre que el servicio ofrecido sea diferenciador del de la competencia.

Indistintamente a la estrategia elegida, es importante que dentro de la planeación integrada del sector logístico se lleve adelante buscando un balance entre todos los componentes dentro del sistema logístico: recursos humanos, recursos financieros, recursos tecnológicos, recursos físicos y el sistema de control interno. Una vez diseñada la estrategia de servicio logístico, la tarea será alcanzar los objetivos definidos dentro de ella.

4.4 Flujos de información

Además de las actividades de movimiento y almacenaje de los productos, el sistema logístico gestiona una red de flujo de información que se deriva de los ingresos por ventas, costos de producción, niveles de inventarios, utilización de almacenes, pronósticos, tarifas de fletes y aspectos de esta naturaleza. Esta red se compone en métodos de comunicación informáticos que transmiten la información de un punto a otro, en donde cada punto actúa como recolector de datos y procesamientos. Algunos ejemplos pueden ser un empleado que procesa un pedido de venta y prepara el embalaje adecuado, o una computadora que actualiza los inventarios.

El flujo de información logístico habitualmente es ascendente en el canal de distribución, ya que muchos de los datos se obtienen desde el cliente o consumidor final, alimentando a los eslabones de la cadena de valor hacia los proveedores.

Contrariamente, el flujo de productos es descendente, ya que el fin último es que el cliente reciba el producto en el lugar y momento esperado. Sin embargo, ambos flujos se combinan formando el sistema completo integrado, siendo dependientes una de la otra.

El nivel de demanda de productos y servicios, junto con su dispersión geográfica, influyen fuertemente en las redes logísticas. Conocer las etapas de crecimiento y expansión puede anticipar las decisiones de inversión de capital en instalaciones, almacenes o medios de distribución, así como la optimización de los recursos que generan costos variables. Este es un ejemplo de como la información y el flujo de esta es determinante para alcanzar las metas empresariales.

Otra situación en donde la información se vuelve sustancial es en relación con el nivel de servicio al cliente que la empresa desea alcanzar. Cuando las fuerzas competitivas, el contexto o las revisiones de políticas internas modifique el nivel de servicio deseado, la estrategia logística deberá ser modificada y nuevas planificaciones. Contar con la información de calidad en el momento adecuado, puede significar una ventaja que permita la flexibilidad y mayor capacidad de respuesta ante los cambios.

Existen otras cuestiones que la estrategia logística que también pueden ser más o menos eficaces según la información a la que la dirección tenga acceso: las características del producto determinaran el embalaje y envío adecuado del mismo, la participación de los costos logísticos en el costo total del producto será fundamental al momento de destinar recursos a las mejoras del área ya que cualquier mínimo cambio optimizará en mayor o menor medida en el costo y por consiguiente en la rentabilidad del negocio.

4.5 Selección del canal adecuado

La elección del canal de y de la red de información influyen directamente en la eficiencia y efectividad de la cadena de suministros. Existen dos tipos de estrategias en este sentido:

- Suministro para almacenamiento: se configura un canal para maximizar la eficiencia, utilizando los inventarios permitiendo corridas de producción más económicas. Compras en cantidad, procesamiento de pedidos por lote y transporte de envíos de gran tamaño.
- Suministro para pedido: se configura en torno a la capacidad de respuesta, con rápida transformación, breves tiempos de espera, procesamientos flexibles, transporte de primera calidad y ordenes sencillas.

El acceso a la información que permita tener mejores estimaciones de demanda, margen de utilidad y movimientos de la competencia o el contexto será determinante para

seleccionar un canal u otro. Esta elección será una de las características de la parte intangible del producto que la empresa ofrezca al mercado definiendo, por ejemplo, la reputación de la empresa, la comunicación de la información tanto interna como externa y la flexibilidad para satisfacer las necesidades de los clientes. De aquí se desprende la importancia que tiene la selección del canal más adecuado para la cadena de suministros que gestionará el área logística.

“Cuando los clientes encuentran poca o ninguna diferencia entre el producto de una empresa y la de los proveedores de la competencia, se dice que los productos son altamente sustituibles. [...]. Los gerentes de distribución intentan suministrar una disponibilidad del producto a un nivel tal que los clientes no tengan que considerar un producto sustituto. En gran parte, el responsable de la logística no tiene el control sobre la sustituibilidad de un producto; sin embargo, tiene que planear la distribución de los productos con grados de sustituibilidad que varían”. (Ballou, 2004)

Los clientes perciben la oferta en términos de precio, calidad y servicio, seleccionando a aquellas empresas según sus preferencias. El servicio al cliente incluye muchos elementos, pero en el ámbito logístico abarca todas las actividades del proceso de la cadena de suministros. Tener un sistema que permita una diferenciación en este servicio ante la competencia podría significar contar con una ventaja competitiva ante los demás proveedores.

4.6 Los elementos del servicio al cliente en la gestión logística

Los elementos que hacen al servicio al cliente pueden identificarse según el momento en que ocurre el intercambio entre cliente y proveedor, y pueden agruparse en:

- *Elementos de pretransacción:* son aquellos que construyen un ambiente adecuado para un buen servicio, donde se acuerdan de manera clara las condiciones en cómo serán entregados los productos, el manejo de las devoluciones, las gestiones de órdenes atrasadas, el método de envío, etcétera. Con estos elementos el cliente estará en conocimiento de que servicio esperar.
- *Elementos de transacción:* son los que constituyen la entrega del producto al cliente, como por ejemplo el inventario, la forma de transporte o el procesamiento de los pedidos. Todos estos elementos afectan los tiempos de

entrega, el cumplimiento del pedido, las condiciones en que el cliente recibe su producto.

- *Elementos de postransacción:* conjunto de servicios necesarios para mantener el producto en el campo, protegiendo a los clientes de productos defectuosos, ofreciendo devoluciones de empaques, el manejo de reclamos y quejas.

El servicio al cliente en el sector logístico es un aspecto dominante en opinión que el cliente vaya a tener sobre el cumplimiento de sus expectativas al momento de realizar una compra. Aspectos como la disponibilidad del producto y el tiempo del ciclo del pedido son aquellas que más influyen en los índices de satisfacción de los clientes. Son considerados como los más importantes la entrega a tiempo, la rapidez de atención a un pedido, la conducción del producto y la documentación precisa. (Ballou, 2004)

Estos elementos pueden ser controlados por el sector logístico dentro del tiempo del ciclo del pedido, el cual se define como el tiempo que transcurre entre el momento que el cliente envía un pedido y el momento en que el producto es recibido por este. Contar con un sistema de comunicación eficaz que permita mantener informado al cliente y a todas las personas de la empresa que interactúen con él, sobre el estado de su pedido puede otorgar mejores niveles de satisfacción.

El procesamiento de un pedido implica una variedad de actividades que suelen estar en entre las zonas de interfaz, y requieren de una gran coordinación entre las diferentes áreas de una organización. El elemento final dentro de este ciclo del pedido es el tiempo de entrega, el cual es controlado por el responsable logístico, por lo que la responsabilidad del servicio al cliente suele ser relegada a los departamentos de marketing o venta. Sin embargo, los clientes le dan mayor reconocimiento al momento de evaluar este servicio al recibido por el sector logístico, calificando al mismo por sobre el precio, la calidad u otros aspectos relacionados con finanzas, producción o marketing.

Un punto clave a la hora de analizar el valor que el cliente le otorga al servicio recibido es la variabilidad del desempeño. Si el servicio al cliente es estable y constante, el cliente gestionará sus actividades en base al nivel de desempeño el servicio al cliente. Pero si la variabilidad es muy inestable, el cliente percibirá un alto grado de incertidumbre, el cual puede representar altos costos de inventarios, de transporte y

administrativos adicionales para los clientes. Cuando la variabilidad no puede controlarse, la información puede amortiguar los efectos de la incertidumbre.

Una práctica básica para reducir el impacto de la incertidumbre es proporcionar al cliente información sobre el estado de sus pedidos a través de diferentes sistemas informáticos. El beneficio para el cliente es conocer y anticipar la llegada de su producto, siendo capaces de planear en forma precisa los retrasos y sus consecuencias.

Para conseguir un desarrollado sistema de comunicación con los clientes, es importante que el responsable del sector logístico dirija parte del control y planeación a las circunstancias extraordinarias que alteren el nivel de operación normal. Las contingencias deben planificarse y llevarse a cabo cuando la probabilidad de ocurrencia sea alta, cuando la ocurrencia de la contingencia pueda causar un grave daño si no se maneja con rapidez, o la relación con asuntos que la empresa pueda planificar anticipadamente de manera global.

4.7 El procesamiento de pedidos

Procesar el pedido de un cliente, incluye una gran cantidad de actividades que hacen al ciclo del pedido del cliente. Algunas de las más importantes son la preparación, la entrada, el surtido, el informe de su estado y especialmente la transmisión de información entre una actividad y la siguiente.

La transmisión de un pedido entre dos puntos puede realizarse de manera manual o electrónica. Más allá de la manera en que se realice, es vital que sea eficiente ya que la tarea siguiente necesita contar con toda la información que le permita seguir procesando el pedido. Si no se cuenta con todos los datos de manera adecuada, el procesamiento requerirá trabajo adicional o retrabajo que encarece los costos y extiende en el tiempo el ciclo de procesamiento del pedido.

El tiempo del ciclo del pedido es afectado por la carga al sistema de procesamiento y el método de recopilación de datos. Los avances tecnológicos han beneficiado en gran medida estas actividades, optimizando los tiempos del ciclo del pedido: *El diseño del pedido debe estar coordinado cercanamente con la toma de los pedidos por parte de ventas El sistema revisado de entrada de pedidos podría liberar a los vendedores de las actividades que no fueran de ventas, permitiendo así que los pedidos de una gran zona se consolidaran para trazar rutas más eficientes de transporte, y mejorar así los*

patrones de levantamiento y selección de pedidos en las instalaciones de existencias.

(Ballou, 2004)

La actividad final del procesamiento del pedido asegura que el cliente reciba un buen servicio al cliente, manteniéndolo informado de cualquier retraso, tanto del procesamiento o de la entrega, incluyendo el rastreo y localización del pedido en todo el ciclo; y la comunicación con los clientes sobre donde puede estar su pedido y cuándo será entregado.

Conclusiones

Entre el período de estudio (2020 / 2022) Argentina profundizó una crisis económica la cual continuó durante 2023 y aún, con el cambio de gobierno, en 2024 seguimos tratando de superar. Los escasos de divisas y los compromisos con acreedores del exterior llevaron al gobierno a diseñar un plan político que trasladara la deuda contraída con el FMI al sector privado, restringiendo el acceso a las divisas a las empresas importadoras. Según el Informe Sobre Deuda Externa Privada publicada por el BCRA, el aumento de deuda comercial durante 2022 y hasta 12 diciembre 2023 fue de USD 27.400 millones informado por el BCRA, cifra que equivale a un alza de 90% en menos de dos años. Se desconoce precedente histórico de estos números. (Banco Central de la República Argentina, 2024)

Hemos visto en el recorrido histórico de nuestro país esta situación se ha repetido constantemente, donde diferentes gobiernos han aplicado las mismas medidas, obstaculizando el comercio internacional siendo las importadoras las más perjudicadas. En conocimiento de que existe este riesgo periódicamente, al momento de pensar en el largo plazo de un Mipyme importadora, gestionar estratégicamente un negocio puede significar la diferencia entre permanecer en el mercado o cerrar las puertas.

Según el Ministerio de Producción y Trabajo de Argentina, aproximadamente el 80% de las Pymes no logra superar los dos primeros años de vida, porcentaje que puede aumentar durante las crisis económicas. Aunque es difícil cuantificar cuánto más eficiente puede llegar a ser una pyme dirigida estratégicamente en relación con una que se dirige en base a la experiencia y presunciones de su fundador, hay varios estudios que evidencian que las primeras se vuelven más resilientes frente a los cambios del contexto: por ejemplo, según un estudio del Boston Consulting Group las empresas con gestión estratégicas bien definidas tienen un 22% más probabilidad de sobrevivir a una recesión económica. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), llegó a la conclusión de que las Pymes con práctica de gestión estratégica son un 30% más eficientes con la utilización de recursos y procesos operativos.

Ahora bien, ante los periódicos bloqueos al acceso de divisas para el pago de proveedores en el exterior, las pymes importadoras pueden analizar estratégicamente cual es su lugar en el flujo de suministros de la industria a la que pertenecen, y allí

encontrarán que, al estar en medio de la cadena de valor, sin posibilidad de cumplir con los compromisos ni con los proveedores ni con los clientes.

Utilizar las herramientas de análisis estratégico como el FODA o la Cruz de Porter les brindará un mejor panorama de como plantear una estrategia para mantenerse en el mercado, pero ante el escenario tan conflictivo la mejor alternativa es mantenerse enfocados en el valor que aportan a los clientes. Y para ello una alternativa efectiva es pensar una estructura organizacional que esté orientada al cliente: el área de logística.

Este sector es quien está en contacto directo con los clientes al momento de cumplir con las entregas, y también en contacto directo con los proveedores para saber cuando estarán recibiendo los productos. Se encuentran en contacto directo con la información que debe fluir entre ambos extremos de la cadena de suministros. Si la estrategia empresarial está orientada al cliente, es este sector quien debe gestionar y aportar los datos que permitan generar valor aún en escenarios en donde no se puede cumplir con las expectativas de los usuarios.

Tener definida y analizada la cadena de suministros se vuelve fundamental para las importadoras en contextos con fuertes restricciones. Conocer claramente en qué lugar de la cadena de valor se encuentra la organización, y a partir de allí contar con un área logística que gestione eficientemente el flujo de información tanto para atrás (los proveedores) como para adelante (los clientes) es la clave para superar estos escenarios. Contar con sistemas de comunicaciones integrados con ambos extremos de esta cadena generará transparencia y confianza dando previsibilidad, aun en momentos de incertidumbre, a los diferentes eslabones. Quien gestione esta información debe hacerlo de manera precisa y rápida, y es por eso que difícilmente se logre si la información queda distribuida en diferentes áreas como marketing, producción o finanzas.

El sector logístico contempla el total de la información al trabajar directamente sobre la cadena de valor. Se vuelve clave, también, que la información pueda distribuirla internamente por la estructura organizacional para poder tomar decisiones eficientes no sólo en un escenario restrictivo como el que atravesaron las Mipymes importadoras entre el 2020 al 2022, y aún en 2024; sino también para poder brindar la flexibilidad necesaria a la empresa en los escenarios de estabilidad. Saber que en Argentina importar a largo plazo es enfrentarse continuamente a cambios extremos de las reglamentaciones para importar, obliga a estas empresas ser lo suficientemente flexibles para adaptarse

rápidamente y menguar las repercusiones en la rentabilidad. El flujo de información que se genera en la cadena de suministros es indispensable para esto.

Esta respuesta estratégica de desarrollar el área logística dentro de la estructura organizacional para hacer frente a las consecuencias de las regulaciones cambiarias no sólo puede significar la supervivencia de las pymes importadoras en Argentina, sino que estas empresas logren ganar una fortaleza que las posicione mejor ante la competencia y logren un crecimiento sostenible tanto en momentos de estabilidad como de crisis coyunturales.

Anexos

Tabla I – Cantidad de empresas importadoras por ClaNAE 2022

ClaNAE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Total	Porcentaje
Comercio excepto autos y motos	4274	3933	4315	3799	3915	4049	3990	28275	40,83%
Servicios	622	591	667	584	599	611	618	4292	6,20%
Otras industrias manufactureras	502	494	577	471	527	514	524	3609	5,21%
Fabricación de productos químicos	436	418	442	396	422	412	413	2939	4,24%
Comercio y reparación de automotores	425	399	423	403	356	405	407	2818	4,07%
Fabricación de productos de vidrio y caucho	415	401	439	370	374	404	384	2787	4,02%
Fabricación de maquinaria	391	371	413	397	409	380	384	2745	3,96%
Elaboración de productos alimenticios	357	350	419	396	388	369	341	2620	3,78%
Fabricación de productos de metal	379	357	407	314	354	333	375	2519	3,64%
Fabricación de equipos electrónicos	306	295	322	261	287	291	272	2034	2,94%
Fabricación de productos textiles	287	275	294	273	291	276	275	1971	2,85%
Otros productos	253	261	282	262	268	278	265	1869	2,70%
Fabricación de vehículos automotores	233	229	253	224	224	223	235	1621	2,34%
Fabricación de productos de informática	204	203	213	207	190	189	214	1420	2,05%
Construcción	164	162	179	159	165	142	137	1108	1,60%
Elaboración de productos farmacéuticos	151	158	165	150	162	155	165	1106	1,60%
Elaboración de productos de papel	160	161	172	155	156	146	140	1090	1,57%
Almacenamiento y apoyo al transporte	171	145	179	148	150	140	148	1081	1,56%
Agricultura, ganadería, caza y pesca	146	132	152	170	151	148	125	1024	1,48%
Fabricación de productos de vidrio y otros	127	126	136	132	133	138	123	915	1,32%
Minería	86	91	100	85	91	87	93	633	0,91%
Reparación en general	68	63	65	56	62	57	56	427	0,62%
Investigación, desarrollo y enseñanza	47	40	59	48	55	50	43	342	0,49%

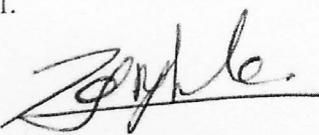
Fuente: Datasets Ministerio de Desarrollo Productivo Argentina – Elaboración Propia

Referencias

- Ballou, R. H. (2004). *Logística, administración de la cadena de suministro. Quinta edición*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Banco Central de la República Argentina. (2024). *El exceso de deuda de importadores sería menos de la mitad de lo estimado previamente*. CABA: BCRA.GOB.AR.
- Banco Central de la República Argentina. (2022). Comunicación A7466. CABA.
- Cámara de Importadores de la República Argentina. (2022). *La importancia de importar*. CABA: CIRA.
- Dataset. (2022). *Cantidad de empresas importadoras del sector privado*. Buenos Aires: Ministerio de Desarrollo Productivo.
- Drucker, P. (2020). *El gran poder de las pequeñas ideas*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Enrri, D. P. (2013). *Introducción a la economía. La economía como un todo y para todos*. Buenos Aires: Alfaomega Grupo Editor Argentino S.A.
- Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas. (1989). *Control de cambios en la Argentina. Liberación cambiaria y crecimiento*. Buenos Aires: Ediciones Manantial SRL.
- INDEC. (2022). *Informe de avance del nivel de actividad. Cuarto trimestre de 2021*. Buenos Aires: INDEC.
- INDEC. (2022). *Intercambio comercial argentino. Cifras estimadas de abril de 2022*. BUENOS AIRES: INDEC.
- Mintzberg, H. (1989). *Diseño de organizaciones eficientes*. BUenos Aires: Color Efe.
- Noticias USAM - Centro Pyme. (27 de junio de 2022). *En el día internacional de las Pymes: la situación actual y el rol de las universidades para su impulso*. Obtenido de <https://noticias.unsam.edu.ar>
- Orlandi, P. (2002). *Las Pymes y su rol en el comercio internacional*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador – CEDEX.

Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Taylor, F. W. (1987). *Principios de la dirección científica*. Chicago: J. M. Shafritz y J. S. Ott.

Solicitud de evaluación de TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN		Código de la Especialización E118
Nombre y apellido del alumno Nadia Yael Bertagnoli		Tipo y N° de documento de identidad DNI 33038086
Año de ingreso a la Especialización – Ciclo 2021	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida 10/12/2022	
Título del Trabajo Final Regulación del mercado de Divisas para las pymes importadoras en Argentina entre 2020 y 2022		
Solicitud del Tutor de Trabajo Final Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final.		
Firma del Tutor de Trabajo Final 		
Aclaración..... Ignacio Rey Iraola		
Lugar y fecha..... CABA, 10-06-2024.....		
Datos de contacto del Tutor		
Correo electrónico: iri@safweb.com	Teléfonos +5491153085457	
Se adjunta a este formulario:		
<ul style="list-style-type: none"> Trabajo Final de Especialización (se envía por mail a graduacion@posgrado.economicas.uba.ar) 		
Fecha 10/06/2024	Firma del alumno 