

**Universidad Siglo 21**

Carrera: Contador Público



Proyecto de Investigación Aplicada (PIA)

**“Análisis de Zonas Francas en Argentina, Año 2019”**

Trabajo Final de Graduación

2019

Alumno: Suárez, Dolores

## Agradecimientos

A mi padre. ¡Por llenar mi vida de grandes satisfacciones, por permitirme ser una persona de bien, te extrañare por siempre!!!

A mi madre gracias por darle color a mi vida. Por confiar siempre en mí, por ayudarme a encontrar mi camino, mi razón de ser.

A mi familia y amigas, de quienes he recibido siempre apoyo sincero.

A todos aquellos maravillosos seres que han compartido junto a mí sus enseñanzas y mis logros en estos años, así como quienes han estado para darme una voz de aliento en los momentos difíciles.

En especial a mi pareja que no solo recorrieron junto a mí este camino, sino que ayudó a no abandonar en los momentos más difíciles.

A los autores y revisores externos quienes sin su colaboración el presente trabajo de grado no se habría podido llevar a cabo.

A ti querido lector.

Y claro, a la vida por permitirme llegar a este punto, fin de una etapa más pero comienzo de otra nueva que viviré con mayor intensidad.

Este logro ha sido posible gracias a la colaboración y el apoyo de muchas personas especiales, cuya buena disposición aportó un granito de arena en la realización y culminación de mi carrera académica, la cual no habría sido la misma sin ellos, no habría gozado de tantos triunfos, alegrías y satisfacciones. Su presencia ha constituido el mayor aporte en esta etapa de mi vida, cuyos recuerdos perdurarán en mí como la savia en el árbol que crece fuerte y seguro.

Desde lo más profundo de mi corazón agradezco a mis hermanas, las mejores personas que me pudo regalar la vida, y a todos Espero que su sombra protectora jamás

se aparte de los caminos de mi vida, que me acojan con su cariño y me ofrezcan el privilegio de su compañía.

*Suarez Dolores*

## RESUMEN EJECUTIVO

---

La internacionalización de las empresas y el ingreso en nuevos mercados es una cuestión esencial para que éstas sigan siendo competitivas. Las profundas y continuas

transformaciones del mundo globalizado en el que las mismas se desenvuelven han crecido paulatinamente en los últimos años, es en éste contexto en donde cobra mayor relevancia el comercio internacional.

En este sentido, muchas organizaciones apuestan por la internacionalización con el fin de conquistar nuevos mercados y, con ello, lograr mayor competitividad.

El desarrollo de éste trabajo se focaliza en realizar una introducción a cerca del organismo denominado zona franca, aportando nociones sobre su procedimiento doctrinario y legislativo.

Se estudiará el régimen particular de ZofraCor y zonas francas del Mercosur con la finalidad de aplicar a un caso real la temática investigada.

Palabras claves: *Comercio Internacional; Internacionalización; Globalización; Zonas Francas; Mercosur.*

## ABSTRACT

---

The internationalization of companies and the entry into new markets is an essential issue for them to remain competitive. The deep and continuous

transformations of the globalized world in which they develop have grown gradually in recent years, it is in this context where international trade becomes more relevant.

In this sense, many organizations are committed to internationalization in order to conquer new markets and, with this, achieve greater competitiveness.

The development of this work focuses on making an introduction to the body called the free zone, providing insights on its doctrinal and legislative procedure.

The particular regime of ZofraCor and free trade zones of Mercosur will be studied in order to apply the knowledge acquired to a real case of Argentina the subject investigated.

Keywords: *International Trade; Internationalization; Globalization; Free trade zone; Mercosur.*

## **INDICE**

Introducción .....	1
Objetivos .....	2
Objetivo General: .....	3
Objetivos Específicos: .....	3

Marco Teórico .....	3
Concepto de Zona Franca .....	4
Autoridades intervinientes en ZFs .....	5
Régimen de ZFs en Argentina .....	7
Breve Reseña .....	7
Generalidad ZFs en Argentina.....	7
Antecedentes.....	2
En la actualidad existen 9 Zonas Francas en operación en Argentina.....	2
<i>Fuente: AFIP año 2017</i> .....	3
Zona franca Mercosur .....	5
Breve Reseña .....	5
Generalidades.....	6
Marco Metodológico.....	7
CAPITULO N° 1 .....	10
ZONA FRANCA CORDOBA: “DONDE NACE UN NUEVO PARADIGMA” .....	10
Reseña Histórica .....	11
Requisitos para ingresar en zona franca .....	12
Marco Legal .....	15
Análisis de Zona Franca Córdoba.....	17
Modelo de preguntas para entrevista.....	17
Entrevista realizada al área contable .....	19
Entrevista al encargado del área de operaciones.....	20
Diagnóstico.....	24
CAPITULO N° 2 .....	25
INCESPED: “UN EMPRENDIMIENTO QUE TRASCIENDE” .....	25
Breve reseña .....	26
Misión .....	26
Visión.....	27
Valores corporativos .....	27
Estructura organizativa.....	28
Organigrama.....	28
Descripción de puestos.....	29
Proceso de comercialización de Incesped al inicio .....	31
Flujograma.....	32

Resultados Financieros.....	33
Inversión Inicial .....	33
Costos de servicios .....	34
Tabla N°4: .....	35
Tabla N°5 .....	36
<i>Estado de Resultados (año de inicio)</i> .....	36
Tabla N°6 .....	37
Diagnóstico.....	38
CAPITULO N° 3 .....	39
INCESPED: “LA NUEVA ERA” .....	39
Introducción.....	40
Proceso de Comercialización (Ingreso a Zofracor).....	40
Flujograma.....	41
Resultados Financieros.....	42
Tabla N°7 .....	42
<i>Estado de Resultado (año de ingreso a Zofracor)</i> .....	42
Tabla N°8 .....	43
<i>Flujos de Fondo</i> .....	43
Tabla N°9 .....	44
Diagnóstico.....	46
Conclusiones Finales .....	47
Bibliografía.....	49
Sitios webs consultados .....	50
Boletines consultados .....	50
Boletín del Centro Naval N°799, Buenos Aires julio, agosto y septiembre 2000 .....	50
Boletín del Centro Naval N°809 Buenos Aires septiembre/diciembre 2004 .....	50
Boletín de Comercio Exterior año 7 ,2008.....	51



## Introducción

El régimen que regula a ZFs en Argentina ha sido objeto de sucesivos debates principalmente porque el marco legal en el que se encuadran carece de incentivos impositivos ambiciosos y beneficios para los usuarios que operan dentro de ellas. En este sentido, se observa cierta ambigüedad, por un lado la legislación incentiva el desarrollo de la actividad industrial al eliminar el impuesto de exportación sobre toda mercadería que se produzca dentro de la zona y tenga como destino el exterior pero por el otro impide el desarrollo del comercio interno de todos los bienes que se produzcan dentro de ellas con la única excepción de que se trate de bienes de capital que no hayan sufrido ningún tipo de transformación dentro de la zona. Siguiendo las limitaciones de la ley, los resultados son casi predecibles, un instrumento con grandes ventajas que termina siendo utilizado como simple depósito fiscal. Estas imperfecciones son las que no han permitido que las mismas prosperen en materia de desarrollo económico y social como ha pasado en otros países. Las cifras han demostrado que tanto a nivel mundial como en países de América Latina, continúan siendo instrumentos generadores de empleo, de promoción del comercio internacional y de atracción de inversiones extranjeras.

Las organizaciones presentan un gran desafío en la actualidad, como afrontar su desarrollo en el nuevo escenario internacional tomando conciencia de la importancia que asumen en éste sentido contar con el funcionamiento de mercados globalizados y políticas conexas para reducir riesgos de vulnerabilidad y favorecer a la integración de la economía mundial. Esto se debe a los profundos cambios que suscitan actualmente producto del gran auge de la tecnología, las telecomunicaciones, el transporte y la economía y que han fomentado aún más el desarrollo de zonas francas.

El alto grado de competitividad en que se desenvuelven las organizaciones sumado a la necesidad de ofrecer servicios de alto valor agregado, único y diferencial ha generado que las mismas se sientan deseosas por formar parte de ellas. En tal sentido, las ZFs adquieren mayor

relevancia y difusión durante el S. XIX asumiendo un rol sumamente importante dentro del ámbito comercial de cada país, debido a que gozan de privilegios en relación con aspectos arancelarios y tributarios facilitando el intercambio comercial con otros mercados internacionales. Por tal razón es que la mayor parte de los países han dedicado dentro sus legislaciones disposiciones vinculadas con la creación, desarrollo y promoción de las mismas.

Es primordial, en materia de regulaciones, un alto grado de compromiso y seriedad por parte de los gobiernos, para que finalmente se puedan lograr los objetivos para los cuales fueron creadas las ZFs reduciendo hasta lograr eliminar definitivamente aquellas disposiciones que impiden los beneficios para sus usuarios operantes.

A lo largo de todo el trabajo de investigación se intentará demostrar como fue el proceso de incorporación a zona franca Córdoba (ZofraCor) de la empresa Incesped situada en la provincia de Córdoba y dedicada a la comercialización de césped sintético para uso profesional en este contexto de suma complejidad e incertidumbre generado por la legislación vigente, a la cual se refiere en párrafos anteriores, exponiendo los resultados adquiridos luego de su ingreso y realizando una comparativa de su funcionamiento con anterioridad al mismo.

Objetivos

### Objetivo General:

- Recolectar datos para demostrar a Diciembre de 2019 que el ingreso a zona franca (ZF) de la empresa Incesped ubicada en la provincia de Córdoba facilita su desarrollo económico, sus relaciones en el comercio internacional y la generación de mayores oportunidades de trabajo.

### Objetivos Específicos:

- Evaluar el régimen que regula a ZFs en Argentina y en el MERCOSUR realizando una comparación entre ambos.
- Analizar si la normativa que regula a zona franca Córdoba promueve el desarrollo económico, la internacionalización y la generación de mayor empleo.
- Evaluar cómo era el funcionamiento de la empresa sujeta a análisis antes de su ingreso a zona franca.
- Determinar los resultados obtenidos por Incesped durante el año 2018.
- Evaluar los resultados obtenidos por la empresa operando en zona franca.
- Realizar la comparación entre resultados durante el período de funcionamiento fuera de zona franca y dentro de la misma.

### Marco Teórico

## Concepto de Zona Franca

Varias son las definiciones que han sido aceptadas para referirse a ZFs. En este apartado se expondrán algunas de ellas.

Las ZFs pueden definirse como “zonas industriales que disfrutan de incentivos especiales, tales como exenciones fiscales y arancelarias, los que se aplican a las empresas establecidas en ellas, con el objetivo de que los bienes procesados en las mismas se destinen en su mayor parte si no en su totalidad a satisfacer la demanda de mercados externos”. (Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe, 2012. *Influencia de las Zonas Francas en la diversificación productiva y la inserción de los países de América Latina y el Caribe.*).

Un concepto más acotado es el que se relata a continuación “Una zona franca es un ámbito dentro del cual la mercadería no está sometida al control habitual del servicio aduanero”. (Código aduanero, 2016, p.229).

Por su parte, Vaillant y Lalanne “las zonas francas son áreas de territorio nacional de propiedad pública o privada, cercadas o aisladas .Estas son determinadas por el Poder Ejecutivo”. (Vaillant y Lalanne, 2014. *Un caso de transformación productiva y comercial Zonas francas en el Uruguay.*p:17).

Considerando el régimen que regula a las ZFs tenemos que: “Las Zonas Francas son espacios en los cuales la mercadería no es sometida al control habitual del servicio aduanero y tanto su introducción (importación) como su extracción (exportación) no están gravadas con tributos salvo las tasas retributivas que pudieran establecerse ni alcanzadas por prohibiciones de tipo económico. (Ley 22415 - Código Aduanero - Art. 590)

Las definiciones que se expusieron en los párrafos anteriores dejan claramente establecido el principal objetivo de las ZFs, fomentar el desarrollo del comercio internacional dadas las bondades con las que cuentan las mismas.

#### Autoridades intervinientes en ZFs

En el apartado anterior se definía a la ZFs como el área o ámbito en la cual los bienes o mercadería situados en ella gozan de determinados beneficios impositivos para el desarrollo de actividades de comercio exterior. Ahora bien, en éste ámbito existen autoridades competentes que la administran y toman decisiones para que dicho accionar sea desarrollado con éxito. A continuación se detallan las 4 autoridades fundamentales para el desarrollo de ZFs.

1. Dirección General de Aduanas: Es un órgano que forma parte de Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) y se encarga de que la legislación referida a actividades de importación y exportación sea aplicada correctamente controlando además el flujo de ingreso y egreso de mercadería en territorio aduanero. “Su función principal es valorar, clasificar, verificar y controlar la entrada y salida de mercaderías, como así también los medios en que son transportadas, asegurando el cumplimiento de las disposiciones vigentes”. (Administración Federal de Ingresos Públicos, recuperado de <https://www.afip.gob.ar/sitio/externos/institucional/aduana>).
2. Comité de Vigilancia: Es un organismo provincial creado bajo la ley 24331 art. 15 bajo la dependencia del ministerio de producción cuyo objetivo es representar a los municipios que integran una ZFs.

3. Concesionario: Es una persona de existencia ideal que se encuentra registrada y apta para desempeñar las funciones de administrador y explotador de todas las empresas que se encuentran funcionando dentro del predio de ZFs.
  
4. Usuarios: Cualquier persona física o jurídica ya sea de nacionalidad Argentina o proveniente del exterior puede desarrollar actividades en ZFs siempre que haya adquirido derecho para tales fines y exista un acuerdo previo con la autoridad competente, en este caso, el concesionario. De ésta manera, quedan definidos dos tipos de usuarios. Directos, “persona física o jurídica, nacional o extranjera que adquiere su derecho a operar en la Zona Franca mediante contrato celebrado con el Concesionario y se encuentre registrado como Usuario ante el Comité de Vigilancia/ Órgano de Administración y Explotación”. (Anexo II. 1998. *Resolución General 270/98 B.O. Administradora General de Ingresos Públicos.*). Indirectos, persona física o jurídica, nacional o extranjera que adquiere derecho a operar en la Zona Franca mediante contrato celebrado con el usuario directo, utilizando sus instalaciones y se encuentre registrado como Usuario ante el Comité de Vigilancia/ Órgano de Administración y Explotación. (Anexo II. 1998. *Resolución General 270/98 B.O. Administradora General de Ingresos Públicos.*). Para asumir el carácter de usuario de ZFs, los interesados deben presentar con antelación una solicitud de ingreso al concesionario que deberá constar con determinados datos. (Art. 16, ley 24331, 1994, boletín oficial. Recuperado de <https://www.infoleg.com.ar>).

## Régimen de ZFs en Argentina

### Breve Reseña

En Argentina, el régimen de Zona franca data del año 1907 bajo la sanción de la ley 5142 por medio de la cual se faculta al poder ejecutivo a delimitar un área libre de restricciones arancelarias para toda mercadería cuya procedencia sea del exterior. Tal situación se desencadenó en un principio en el puerto de la Plata provincia de Bs. As. En este contexto, el país se encontraba en pleno auge de sus exportaciones agropecuarias y el desarrollo de la propuesta tenía como finalidad incrementar el comercio a través del aumento de las exportaciones y la atracción de nuevas industrias. No obstante, el proyecto trajo aparejado una puja entre grupos dominantes quienes veían la implementación del proyecto como una puerta para fomentar las exportaciones y grupos inferiores que asumían que dicho proyecto atentaría contra las industrias regionales. Pese a todos los inconvenientes, la ley fue aprobada y la sucedieron varias leyes más hasta que en 1994 se aprueba la ley 24331 vigente hasta la actualidad y que establece un régimen general de ZFs, disposiciones para su creación y tratamiento fiscal y aduanero.

### Generalidad ZFs en Argentina

El Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (ex Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos) es el órgano que regula el régimen de ZFs y establece que las provincias deberán conformar transitoriamente una Comisión de Evaluación y Selección y un Comité De Vigilancia permanente éste último de carácter privado o mixto (Art. 18. Ley 24331. 1994).

La mencionada ley permite la creación de ZFs en cada provincia con el objetivo de promover el crecimiento del comercio internacional, de exportaciones, reducción de costos incrementando la eficiencia y de ésta manera atraer inversiones y la generación de empleo.

Actualmente existen en Argentina 9 zonas francas en operación, una de las cuales se conforma bajo la modalidad de tienda libre y admite la venta minorista y otra es de carácter industrial y los productos allí fabricados pueden ser ingresados a consumo en el territorio aduanero general, y existen otras trece que se encuentran en proyecto para comenzar a funcionar. Se crearon con el fin general de lograr el desarrollo regional de las áreas en donde se instalan (art. 5, ley 24.331). Bajo ésta legislación, todas las ZF del país deben orientar su producción a los mercados externos, no obstante se permite el ingreso al Territorio Aduanero General (TAG) de bienes de capital que no registren antecedentes de producción en el territorio ni en las áreas aduaneras especiales existentes (art. 6, ley 24.331). Así mismo la ley dispone que la explotación de las ZF de Argentina sea privada o mixta (art. 18, ley 24.331), lo cual se cumple en todos los casos excepto en San Luis, donde la administración se encuentra a cargo del gobierno provincial.

En cuanto a las actividades permitidas se encuentran de almacenaje, comerciales, de servicios e industriales, en el caso de actividades industriales, pueden desarrollarse con el único objeto de exportar la mercadería resultante a terceros países(Art. 6°).

Queda prohibido dentro de ZFs habitar dentro de la misma (Art. 12°) y el consumo de mercadería salvo aquellas que se consideren necesarias para el funcionamiento de la misma (Art. 10°)

Las ZFs en Argentina tienen el siguiente tratamiento fiscal (Ley 24331. 1994), toda mercadería que ingresa o egresa, es decir que se importe o exporte a ZF para su consumo gozarán de exención de aquellos tributos que gravaren dichas actividades. (Art. 24-25. Ley 24331. 1994).El funcionamiento en ZFs genera exención de todo impuesto nacional que grave servicios básicos de telecomunicación, gas, internet, electricidad que se prestaren dentro de la misma. (Art. 26, Ley 24331. 1994).

La actividad de exportación en ZF no goza de beneficios correspondientes a las ventas externas realizadas desde el TAG con la única excepción de aquellos productos que sean exportados a la zona para luego ser reexportados a mercados externos (Art. 29° y 30°).

La legislación financiera, cambiaria y laboral vigente en las ZF es la misma a aplicarse en el TAG. (Art. 36° y 41°).

## Antecedentes

En la actualidad existen 9 Zonas Francas en operación en Argentina.

<b>Provincia</b>	<b>Localización</b>	<b>Jurisdicción Aduana de:</b>	<b>Nº Resolución</b>	<b>Fecha de Resolución</b>	<b>Teléfono</b>
			3235/96 (ANA)		
<b><u>Buenos Aires</u></b>	La Plata	La Plata	Derogada	18/09/1996	(0221)
			Res. Nº 1240	21/03/2002	4680025
			(AFIP)		
			3896/96		
			(ANA)		
<b><u>San Luis</u></b>	Justo Daract	San Luis	Derogada	18/11/1996	(02657)
			Res. Nº 270/98	19/11/1998	421211
			(AFIP)		
			255/98		
			(AD TUCU)	08/07/1998	(0381)
Tucumán	Cruz Alta	Tucumán	696/99	05/10/1999	4000236
			(AFIP)		
					(0351)
					4904382 /
<b><u>Córdoba</u></b>	Córdoba	Córdoba	541/99	05/04/1999	4904171
			(AFIP)		
					int 4023 /
					4024

## Trabajo Final de Grado: Régimen de zonas francas en Argentina

Mendoza	Luján de Cuyo	Mendoza	587/99 (AFIP)	13/05/1999	(0261) 4980261
<b>La Pampa</b>	General Pico	Bahía Blanca	717/99 (AFIP)	08/11/1999	(0291) 4554832 / 4555486
Chubut	Comodoro	Comodoro	1019/01 (AFIP)	01/01/2001	(0297) 4440295
	Rivadavia	Rivadavia			int 14/20
Salta					(0387)
	Salta	Salta	1074/01 (AFIP)	27/08/2001	4310745 /
					4311359
Misiones	Iguazú	Iguazú	1230/02 (AFIP)	04/03/2002	(03757) 420219
Entre Ríos	C. del	C. del	2422/08 (AFIP)	03/03/2008	(03442) 423916
	Uruguay	Uruguay			

*Fuente: AFIP año 2017*

## Exportaciones e importaciones en ZF Argentina

De acuerdo a un informe obtenido del Departamento de Control de desarrollo y operaciones del sistema aduanero para los años 2002 y 2003 se observa que ZF Córdoba y ZF La Plata presentan el mayor número de exportaciones e importaciones con la salvedad de que para el año 2003 Zofracor fue superada por ZF Mendoza en la cantidad de exportaciones, mientras que en ZF Salta se obtuvieron el menor número de exportaciones e importaciones para los años de análisis con la salvedad de que para el año 2003 el menor número de importaciones lo obtuvo ZF San Luis.

Tabla N° 1

*Cantidad de Exportaciones e importaciones durante el período 2002/2003*

Zona Franca	Exportaciones		Importaciones	
	2002	2003	2002	2003
Bahía Blanca	62	7	87	122
Comodoro Rivadavia	39	36	32	25
Córdoba	1005	494	301	193
La Plata	8416	4984	2973	1977
Mendoza	662	566	195	120
Salta	15	6	8	24

Tucumán	131	247	13	186
San Luis	35	12	19	2

Fuente: Elaboración propia. Información obtenida de la Dirección General de Aduanas

#### Zona franca Mercosur

##### Breve Reseña

El régimen que regula a ZFs de países miembros del Mercosur es distinto. En éste sentido, el Consejo de Mercado Común (CMC) bajo resolución 8/94 establece la existencia de un arancel externo común a toda mercadería que provenga de ZFs comerciales, industriales, de procesamiento de exportación y de áreas aduaneras especiales de países miembros (Art. 2) y exonera de dicho pago y bajo acuerdo firmado entre el Gobierno Republicano Federal de Brasil y el Gobierno de la República Argentina, a las áreas aduaneras especiales ubicadas en la zona de Manaos y Tierra del Fuego (Art. 6). El criterio establecido para el Mercosur tiene su fundamento en las disposiciones legales y administrativas que regían en los países miembros, entendiéndose que las mismas habilitaban a las ZFs a funcionar con un tratamiento distinto al estipulado en territorio aduanero general (TAG) pudiendo desencadenar distorsiones a nivel comercial, en las inversiones y recursos aduaneros.

El régimen establecido para el Mercosur no tardó en generar discordia en países como Paraguay que respondió con políticas agresivas en el ámbito interno e internacional. Internamente, se promulgó la ley 523 por medio de la cual Paraguay solicita paridad en su situación con respecto a países miembros del Mercosur, en especial con respecto a Argentina y Brasil, que contaban con una legislación de ZFs internas. Internacionalmente, con posiciones claras referidas a ZFs de Ciudad del Este y Rosario, para Ciudad del Este se requería trato similar al de ZFs Manaus y Tierra del Fuego, es decir, que fuera reconocida como parte del Mercosur y no ZF interna. En cuanto a Rosario se solicitó exención tributaria.

#### Generalidades

Toda zona franca que se encuentre en funcionamiento y que se instale en virtud de normas legales vigentes podrá operar en el Mercosur.(Art.5). Tras la formalización del Acuerdo de Itaguaí entre Argentina, Brasil, Chile, Bolivia y Uruguay, se determinó que todo producto originario de algún país miembro del Mercosur que ingrese a ZFs sin sufrir procesos de transformación podrán gozar de la liberación de gravámenes y restricciones del Acuerdo, conservando así, su calidad de originarios durante su permanencia en el territorio de la zona franca, y pudiéndose bajo la vigilancia de las autoridades aduaneras y administrativas competentes, subdividir sus certificados de origen, como extender el plazo de validez de estos documentos. Asimismo prevé que los productos elaborados dentro de las zonas francas, pueden gozar de los beneficios del programa de desgravación, siempre que los insumos utilizados en su producción hayan cancelado los niveles arancelarios correspondientes, sean del A.E.C., como del arancel nacional o el negociado preferente, según los términos de la Convención de Kyoto.

## Marco Metodológico

El desarrollo del trabajo investigativo se realizará mediante la modalidad “Trabajo Final de Grado (TFG)” y consiste en: “el análisis de una problemática en particular”. Dado que la principal intención es indagar, descubrir y comprender el régimen de zonas francas en Argentina, un tema con pocos precedentes como objeto de estudio, se define realizar el relevamiento basándose en un estudio de carácter cualitativo de tipo exploratorio (porque el caso particular bajo análisis será evaluado por primera vez, de allí el carácter de exploratorio) y descriptivo tomando en consideración datos provenientes de fuentes primarias y secundarias. A dicha metodología se la complementará con estudios cuantitativos que pudieren afianzar los datos obtenidos durante la primera. En definitiva la metodología de investigación será mixta.

Para el análisis cualitativo se utilizara oportunamente datos de fuente documental referido a los aspectos jurídicos, tributarios, aduaneros, comerciales y operativos de las zonas francas, que incluye tanto fuentes primarias y secundarias leyes, resoluciones, decretos reglamentarios, libros, internet. El enfoque se llevó a cabo realizando tres tareas distintas:

- ✦ Se encuestó a estudiantes de Despachante de Aduana sobre temas básicos relacionados con las zonas francas y Mercosur. En esta instancia las respuestas fueron diversas con respecto a los países que integran el Mercosur debido que según datos oficiales el Mercosur está integrado por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay ; pero hay otros informes donde se menciona que el Mercosur está integrado también por Bolivia y

Venezuela, se corrobora estos datos y la situación de Bolivia es que esta en adhesión en cuanto lo que respecta a Venezuela este país estaría suspendido por el momento.

El criterio muestral para seleccionar y conformar la muestra de estudio será no probabilístico intencional, ya que lo que interesa en esta investigación no es la representatividad de cada caso de estudio, sino la pertinencia y riqueza en cuanto a la información que cada uno pueda aportarle a la investigación.

Con respecto a las preguntas de conceptos básicos fueron contestadas en un 90 % de manera correcta, en cuanto a la ley que rigen las zonas francas fue contestada en un 40 % de manera correcta, y por último fue contestada en un 100 % correcta la pregunta que hace mención a las zonas francas que están exentas del arancel externo común en el Mercosur.

- ✦ Se programó un viaje a zona franca de Ciudad del Este para entrevistar a un licenciado en comercio exterior que brindo información sobre la situación particular de Paraguay con respecto el Mercosur utilizando la misma guía que los estudiantes de despachante de aduana con la salvedad que las respuestas fueron a desarrollar .Lo que se puede rescatar de la entrevista que duro aproximadamente media hora , es que Paraguay considero injusto quedar fuera del acuerdo que realizo Argentina y Brasil con respecto a las zonas franca de Manaos y de Tierra del Fuego, el país presiono para que el Poder Ejecutivo insistiera en mejorar la situación de Paraguay pero no logro por ese motivo toma la decisión de entablar relación con los países asiáticos anteriormente mencionados.

A raíz de lo anteriormente expuesto se expone a continuación un cuadro resumen de metodología aplicada en el trabajo final de grado.

Tabla N° 2  
Metodología TFG

<b>Fase</b>	<b>Actividades a Desarrollar</b>	<b>Descripción</b>
Recolección de Información	Análisis documental Entrevistas Encuestas	Enfoque Cualitativo y cuantitativo
Análisis e Interpretación de la información	Interpretación de legislaciones. Evaluación de la empresa sujeta a estudio. Focalización en el proceso de incorporación en ZFc	FODA
conclusiones		

*Fuente: Elaboración Propia*

CAPITULO N° 1ZONA FRANCA CORDOBA: “DONDE NACE UN NUEVO PARADIGMA”

## Reseña Histórica

Zofracor inicia sus actividades en el año 1998 tras la aprobación de la licitación pública e internacional y por medio del decreto provincial 1063/98. Posee la particularidad de ser la única ZFs en la provincia. Se considera ZF mixta ya que en ella pueden desarrollarse actividades comerciales e industriales.

Ubicada en un punto estratégico que favorece el desarrollo de las actividades para la cual fue creada dada su proximidad con el aeropuerto internacional Tarrabella, situada sobre la Ruta 9 norte kilómetro 718 y la red ruta de acceso a Córdoba uniendo el norte cordobés con la ciudad capital, camino a Colonia Caroya y Jesús María y a 5 kilómetros de la avenida circunvalación de Córdoba.

En cuanto a su infraestructura, se caracteriza por poseer grandes cualidades, un predio de 107 hectáreas preparado con los servicios necesarios para el desarrollo de nuevos negocios que generen mayores inversiones y generación de empleo.

Requisitos para ingresar en zona franca

Procedimiento para hacerse usuario de zona franca:

Para hacerse usuario de Zona Franca es necesario un contrato con Zofracor en el cual se deben firmar todas las hojas por cuadruplicado, tanto en el contrato como en los reglamentos, dos copias deben ser certificadas ante escribano público; una vez entregado en el contrato firmado, Zofracor lo presenta en el Comité de Vigilancia y en la Aduana, una vez aprobado la aduana le da de alta como usuario en el sistema informático MARIA.

El tiempo destinado del trámite después de entregado el contrato firmado, es de 30 días y no tiene costo, por parte del Zofracor. En caso de ser necesario un tratamiento de Urgencia (menos de 30 días) Zofracor pone una persona exclusiva a seguir el trámite y activar en las diferentes instancias, este tratamiento tiene un costo adicional a cotizar.

La documentación a presentar en copia, y autorizaciones a realizar bajo el sistema registral de AFIP es:

Dar de alta a Zofracor S.A (CUIT 30-69847383-1) como despachante en importación mediante clave fiscal ante el AFIP.

Fotocopia Formularios OM 1228/E; o bien en impresión de página de AFIP de Ratificación de datos. Actualizado (Formulario 420/R). Ticket Situación en el Sistema Registral.

Comprobante de Inscripción ante D.G.I.

Constancia de Inscripción de Ingresos Brutos.

Copia D.N.I en caso de personas físicas.

En caso de una S.A., copia de la resolución emitida por el órgano competente (En Córdoba, Inspección de Persona Jurídicas) que ordena la inscripción de la sociedad, la cual debe estar acompañada del estatuto social y el acta constitutiva.

Copia de acta de asamblea de designación de directores.

Copia de acta de directorio de designación de autoridades y aceptación de cargos.

En el caso de una S.R.L., copia de la sentencia dictada por el Juzgado interviniente donde tramitó la inscripción de la sociedad, junto con la copia del contrato social.

Copia del acta de designación de socio gerente.

En caso de sociedades informar firmante.

En caso de apoderado, copia del poder debidamente juramento.

Luego de recibir esta documentación, se realiza el contrato de vinculación comercial luego lo envían para la firma y certificación y una vez en poder de Zofracor se tramita el acta ante los organismos pertinentes.



## Marco Legal

El marco legal que regula el funcionamiento de ZF Córdoba se encuentra definido dentro de la ley Nacional 24331, el código aduanero manifiesto en la ley 22415, la ley provincial 8433, las resoluciones dictadas por organismos oficiales de la Nación y provincia, las disposiciones establecidas por el comité de vigilancia y que sean convenidas con el comité y el decreto del poder ejecutivo de la provincia de Córdoba 104/95 (Art 76). En base a toda la legislación que regula a ZF Córdoba se destacan los artículos principales en cuanto al funcionamiento dentro de la misma.

Estarán exentas de impuestos de importación para consumo, toda mercadería ingresante a ZF” (Art. 24). Las mismas podrán ser sometidas a cualquier tipo de operación necesaria para mejorar calidad, presentación y comercialización (Art. 1). En cuanto a las actividades autorizadas a desarrollarse en ZF Córdoba, están previstas aquellas vinculadas a la comercialización e industrialización siempre que se hayan contemplado en contrato realizado y no vayan contra la legislación Nacional. (Art. 2) quedando bajo responsabilidad de los usuarios el pago de impuestos y tasas que graven dichas actividades (Art 6). En este sentido, el órgano de control de dichas actividades será el concesionario quién a su vez deberá informar sobre las mismas a la Administración Nacional de Aduanas (Art 9).

En este orden ideas, toda vez que sea necesario el ingreso a ZF de cualquier persona física o de existencia ideal, se deberá comunicar al concesionario quien por medio de credenciales identificatorias autorizará la libre circulación de las mismas, será necesario reportar cantidad de personas que requieren ingreso para el desarrollo de actividades y el tiempo estimativo que dicha actividad le llevará. De igual manera podrán ingresar transporte de carga y descarga de materiales con debida autorización. Dicha circulación solo podrá ser efectiva en el horario estipulado por el concesionario. (Art. 34 al 38).

En lo que respecta a la mercadería autorizada a ingresar a ZF Córdoba, podrá circular cualquier mercadería figure o no en lista permitida para importar con la única excepción de armas y municiones. El acceso será registrado por el concesionario y en caso de requerirse el control de la misma, el procedimiento se iniciará en presencia del órgano contralor de acceso, el servicio de aduanas y el dueño de la mercadería en cuestión. (Art 43 y 44). Si se tratare de mercadería cuya manipulación pudiera dañarla, el concesionario puede exigir que la misma sea almacenada en depósitos que se adecúen al tipo de producto. (Art. 48).

Por último, toda vez que los usuarios deseen retirar la mercadería de ZF deberán en primer instancia, abonar todos los gastos que hubiere ocasionado la misma ya sea por almacenaje, manipulación y cualquier otro servicio brindado por el concesionario, una vez canceladas las tasas se solicitará autorización al concesionario, quien otorgará formulario y determinará la cantidad de ejemplares que el usuario deberá llenar, en los casos que éste no haya podido cancelar toda la deuda, se permitirá la salida de mercancía solo si el mismo mantuviera otra mercadería almacenada en la zona.(Art 51 al 55).

### Análisis de Zona Franca Córdoba

En este apartado se pretende evaluar el funcionamiento de ZF Córdoba haciendo especial hincapié en cuestiones tanto internas como externas con la finalidad de realizar un diagnóstico referido a uno de los objetivos específicos planteados en éste trabajo de investigación.

Los datos pertinentes para dicho cometido se obtuvieron mediante el método cuantitativo de entrevista que a continuación se podrá visualizar. Las entrevistas se realizan al área contable y de operaciones de Zofracor. Los nombres se mantendrán en anonimato a solicitud de los entrevistados.

### Modelo de preguntas para entrevista

1. Si tuviera que describir a ZF Córdoba: ¿Qué características sobresalientes enumeraría de ella?
2. ¿Qué actividades pueden desarrollarse dentro de la misma?
3. ¿Tiene conocimiento acerca de la legislación que regula a ZFs?
4. ¿Qué puede decirnos a cerca de la pregunta anterior?

5. En cuanto al espacio físico. ¿Cree Ud. ¿Que se adecúa a las actividades que se desarrollan en la zona?
  
6. ¿El personal que se desempeña en ZF cuenta con conocimientos necesarios?
  
7. ¿Cómo es el vínculo que se desarrolla entre las diferentes áreas y en cuanto a jerarquía?
  
8. Zofracor ¿Se encuentra en condiciones de expandir sus servicios dando lugar a la inversión, el crecimiento y la generación de empleo?
  
9. ¿Qué puede decirnos de la ubicación que posee?
  
10. ¿Considera a la competencia una fuerte amenaza a futuro?

#### Entrevista realizada al área contable

1. ZF Córdoba es la única zona franca en la provincia. Cuenta con personal sumamente calificado para el desarrollo de actividades. Con gran experiencia en el rubro, posee un total de 170 Ha. Custodiadas las 24 Hs del día.
2. Zofracor se considera ZF mixta ya que en ella pueden desarrollarse actividades de comercio e industriales, aunque generalmente se utiliza como depósito fiscal.
3. En cuanto al régimen que la regula, se encuentra la ley nacional 24331, leyes de funcionamiento y la resolución 270.
4. En mi opinión, la legislación es bastante clara en todos sus aspectos, considera todos los ítems importantes en cuanto a funcionamiento, autoridades y actividades a desarrollar.
5. La ZF cuenta con un predio de 170 Ha. Pero del total del predio solamente se encuentra operativo una parte, es decir, se está desperdiciando gran parte de espacio generando pérdidas de tiempo por el mal aprovechamiento de espacios.
6. Una de las características sobresalientes que remarqué en la primera pregunta fue precisamente la profesionalidad y la calificación que tienen los empleados que forman parte de Zofracor. Excepto en el área de depósito, todas las demás áreas se encuentran integradas por profesionales en comercio exterior, despachantes de aduana, licenciados en logística y estudiantes de carreras afines.
7. La estructura es de base vertical demostrando gran autoritarismo, las decisiones la toman los directivos sin consentimiento ni opinión del resto del personal. La comunicación es mala provocando cierta tensión tanto interna como externa.

8. Existen muy buenas posibilidades de expansión para Zofracor porque cuenta con los recursos para lograrlo. Me parece que solo es cuestión de saber organizar y administrar esas cualidades que tiene para que las nuevas inversiones que se emprendan tengan los resultados esperados en cuanto a generación de empleos y beneficios económicos se refiere.
9. La ubicación que posee es sumamente estratégica considerando la cercanía al aeropuerto de Taravella y al ferrocarril Belgrano éste último une al puerto de Bs. As con el Norte de Argentina, Bolivia y Chile.
10. Actualmente existen 2 empresas competidoras de ZF Córdoba pero ninguna poseen todas las características destacables de Zofracor. Ello no significa que a futuro no puedan convertirse en amenaza sobre todo si Zofracor descuida aquellos puntos débiles que posee.

#### Entrevista al encargado del área de operaciones

1. La principal característica que puedo destacar de Zofracor es la gran ubicación estratégica que posee ya que tiene conexión no solo con el aeropuerto sino también con el norte Argentino, norte Chileno y el puerto de Bs. As.
2. Se la considera una zona franca mixta debido a que dentro de ella pueden desarrollarse actividades de comercialización, industriales y de almacenamiento.
3. En un principio me parecía que las normas que regulan el funcionamiento y el desarrollo de actividades en Zofracor era un tanto exquisitas en cuanto a exigencias, papeles, etc. Que volvían muy burocrático cualquier operación a realizar tanto para usuarios que estaban en la zona como para aquellos que querían ingresar a ella. Con el tiempo, entiendo que la normativa es exigente

- precisamente para resguardar el desarrollo de las actividades, proveer seguridad y la confianza de quienes operan dentro de la misma.
4. Bueno esta pregunta la contesto con la respuesta anterior. Una legislación exigente para el desarrollo de una actividad de gran envergadura y exigencia que conlleva la necesidad de generar seguridad y confianza.
  5. Espacio físico hay de sobra, el tema está en que gran parte del predio está inutilizado entonces esto hace que los depósitos que se encuentran en funcionamiento no den abasto con la cantidad de mercadería. Quizás también sería bueno implementar una buena política de layouts.
  6. El personal está capacitado para el desempeño de sus funciones ya que son personas entendidas en el tema, universitarios en comercio exterior, logística y estudiantes de estas carreras. De todas maneras yo soy de la idea de que la capacitación permanente es necesaria siempre y es un tema que en Zofracor no se desarrolla, es decir, toda capacitación es producto de iniciativa personal y a nivel económico se sustenta con el aporte de cada interesado.
  7. Se notan mucho las jerarquías de puestos, en este sentido, las decisiones las toman dirección y gerencia, no hay consentimiento ni opiniones de las áreas inferiores.
  8. La ZF Córdoba posee muchas características que la sitúan en un lugar importante en cuanto a las actividades que en ella se realizan y si a ello le sumamos que no tenemos una competencia fuerte a mi entender tiene muchas posibilidades de crecer, de emprender nuevas unidades de negocio generando puestos de trabajo, desarrollo económico, etc.
  9. La ubicación es sumamente estratégica en mi opinión, tal como lo explicité en la pregunta 1.

10. Hoy no tenemos una competencia fuerte, sin embargo, hay bastantes falencias internas que nuestros competidores pueden tomar como impulso para superarnos y ganar posicionamiento en un futuro no muy lejano.

Tabla N°3  
Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
Ubicación estratégica	Ausencia de depósitos.
Única zona franca en la provincia.	habilitados para exportación de granos.
Recursos, maquinarias e instalaciones.	Gran superficie e instalaciones.
Personal calificado.	Cercanía al puerto.
Atención a los clientes.	
Seguridad para operar.	
Excelente relación con aduana.	
Debilidades	Amenazas
Ineficiencia en la distribución de recursos.	Políticas de gobierno.
Falta de planificación.	Competencia.
Pérdida de tiempo.	Clima.
Dificultades en área logística.	Tecnología.
Accesos inhabilitados.	

*Fuente: Elaboración propia*

### Diagnóstico

El análisis realizado por medio del método cuantitativo de la entrevista ha propiciado datos importantes para poder concluir respecto a si ZF Córdoba posee un régimen legal y una estructura organizativa apta para que el desempeño de actividades que generen flujos de ingresos importantes, mayor cantidad de puestos de trabajo y fomento al desarrollo del comercio internacional. Al respecto, hay que destacar que a nivel corporativo presenta ciertas falencias internas en cuanto a comunicación, administración de los recursos, espacios físicos, etc. Estas cuestiones no son de gravedad alta ya que trabajando sobre ellas se lograrían resultados rápidos y óptimos. No obstante, el ignorarlos y continuar con misma operatividad generaría en un futuro cercano que dichos problemas repercutieran a nivel externo incidiendo directamente sobre los usuarios operadores en la zona franca.

Zofracor cuenta con las herramientas y recursos suficientes para continuar creciendo e inclusive para ofrecer nuevas unidades de negocio que tengan el mismo o mayor éxito que la que funciona en la actualidad. Con un régimen legal que contempla todas las cuestiones vinculadas a funcionamiento, seguridad y actividades que en ella se desarrollan es de considerar que se encuentra en condiciones para el desarrollo de actividades que generen un valor económico importante fomentando el comercio exterior y propiciando mayor oportunidades laborales.

CAPITULO N° 2INCESPED: “UN EMPRENDIMIENTO QUE TRASCIENDE”

### Breve reseña

La empresa se constituye formalmente a inicios del año 2017 con el nombre de Incesped bajo la dirección de Horacio Moresco. Se dedica a la comercialización e instalación de canchas de césped sintético para uso deportivo. Sus inicios se deben a un proyecto anterior entre Moresco y un íntimo amigo Barrón Daniel que nunca llegó a concretarse y que tenía sus bases en la creación de una cancha constituida con césped natural. Tiempo después no hubo proyecto y su amigo y único socio había dejado el país. Tras éste contexto y con un sueño que había quedado en la nada, Moresco comienza a estudiar comercio exterior y fue donde surgió la idea de iniciar con césped sintético. La situación en ese entonces era un tanto más desalentadora que en el primer intento ya que ahora no contaba con sustento económico ni socio para dar comienzo. Fue entonces donde Moresco puso en práctica las primeras negociaciones comerciales, mismas que llegarían a relacionarlo con CCGRASS, principal fábrica de césped artificial en el mundo. Las negociaciones tuvieron sus frutos y luego de tanto esfuerzo y sacrificio habría nacido INCESPED. Actualmente se constituye como una de las principales distribuidoras de césped sintético en el país.

### Misión

Somos una empresa joven dedicada a la importación, comercialización e instalación de césped sintético para uso exclusivamente profesional, en canchas de fútbol, tenis, hockey y pádel buscando la satisfacción de nuestros clientes ofreciendo calidad y confiabilidad en lo que hacemos.

### Visión

Buscamos ser un gran referente en nuestro país de los servicios que ofrecemos y expandir nuestras fronteras hacia nuevos mercados cumpliendo con altos estándares de calidad exigidos por importantes asociaciones deportivas como FIFA, FIH, ITF, WORD RUGBY.

### Valores corporativos

**Compromiso:** Buscamos cumplir con nuestros clientes en todo sentido porque entendemos que ello nos llevará al progreso futuro.

**Confiabilidad:** A través de nuestro producto avalado por grandes asociaciones deportivas ofrecemos calidad y seguridad en lo que vendemos.

**Disciplina:** Mantenemos el orden y cumplimos con ciertas reglas al momento de actuar para lograr óptimos resultados y por supuesto atendiendo a la necesidad de nuestros clientes.

**Puntualidad:** Para poder dar respuesta a nuestros compromisos trabajamos haciendo las cosas a su debido tiempo.

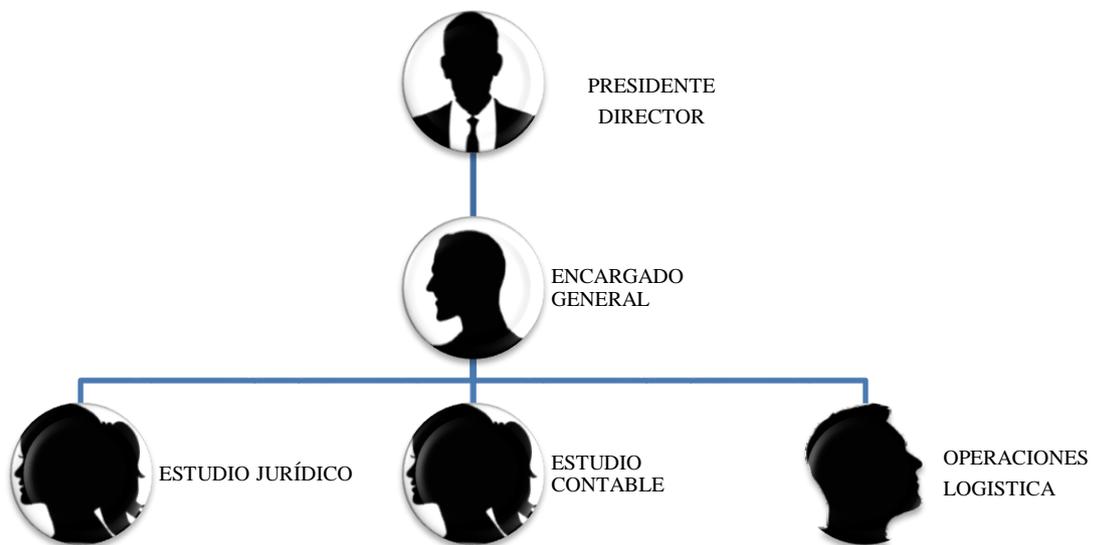
**Entusiasmo:** Sentimos gran pasión por lo que hacemos.

### Estructura organizativa

Como bien se dijo anteriormente, Incesped es una empresa cuyo funcionamiento es reciente. Sin embargo su rápido crecimiento en el mercado ha sido sorprendente incluso para su propio equipo de trabajo. Se constituye como empresa unipersonal cuyo único propietario es en este caso Horacio Moresco.

Se expone a continuación la estructura, en la misma puede observarse claramente que el 90% de las tareas recaen directamente sobre su fundador.

### Organigrama



## Descripción de puestos

Área	Tareas	Tarea	Frecuencia
Comercial	*Respuestas a consultas de clientes	*Se realizan los 1ros contactos con el cliente solicitando sus datos personales e información del proyecto para dar respuesta a sus requerimientos.	9 A 21
	*Elaboración de presupuestos	*Mediante una planilla predeterminada que tiene en cuenta disponibilidad y cantidad solicitada se realiza el presupuesto.	9 A 21
	*Control de presupuestos	*Se controla y analiza una eventual mejora en el precio en función de lo hablado.	9 A 13
	*Confección de informes de cotización	*Se utiliza un sistema contable que arroja la rentabilidad neta de la venta y coteja absolutamente todos los aspectos contables de cada insumo.	Horario en que se envía cotización
	*Negociaciones comerciales Viajes de negocios	*Eventualmente es necesario viajar para reunirse con clientes particulares, clubes y empresas, ya sea para poder ver un lugar Donde se hará una obra, con el fin de asesorar una vez analizado el espacio, o para la posibilidad de una alianza comercial.	Eventual
Operativa	*Elaboración de planos	*Elaboración de planos en autocad para cada proyecto. Se hace entrega al cliente y al equipo de instalación.	Eventual
	*Contacto con personal de instalación	*Incesped ofrece el servicio de instalación pero éste es terciarizado.	9 A 18
	*Contacto con despachantes de aduana	*Comunicación permanente durante la gestión de importación y una vez arriba la mercadería para gestionar retiros parciales	9 A 18

Trabajo Final de Grado: Régimen de zonas francas en Argentina

---

Compra Proveed.	*Contacto con proveedores de césped, caucho, pegamento, arena y cinta unión.	*Consultas por cantidades necesarias para cada proyecto pedido de cotizaciones de flete. Coordinación para el despacho.	9 A 18
	*Pago de mercadería	* Tramitación en el banco para la transferencia de divisas al exterior	9 A 18
Logística	*Envío de insumos	*Coordinación entre el cliente y transportista para la recepción de los insumos como caucho y arena.	Eventual
	*Logística Internacional	*Se pide cotización de flete desde origen (China) hasta Córdoba. Envío de documentos para el transporte internacional. Comunicación permanente durante todo el proceso.	9 A 18
Contable	*Facturación	*Todas las facturas de compras son enviadas a la contadora Se pasa toda la información con los datos de los clientes y los diferentes montos para emitir facturas Reunión cuando es necesario. Se solicita asesoramiento ante cuestiones particulares que se presenten	9 A 18
Legal	*Contratos	*En caso de ventas con financiación se recurre a nuestra asesora legal, quien es especialista en el tema. Las garantías que se solicitan deben pasar bajo supervisión. Para el caso de compras a pedido también se realiza un vínculo contractual.	Eventual
Marketing	*Campañas de publicidad	*Actualmente no se está impulsando debido a la necesidad de apuntalar la estructura del negocio primero.	- -

*Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa*

### Proceso de comercialización de Incesped al inicio

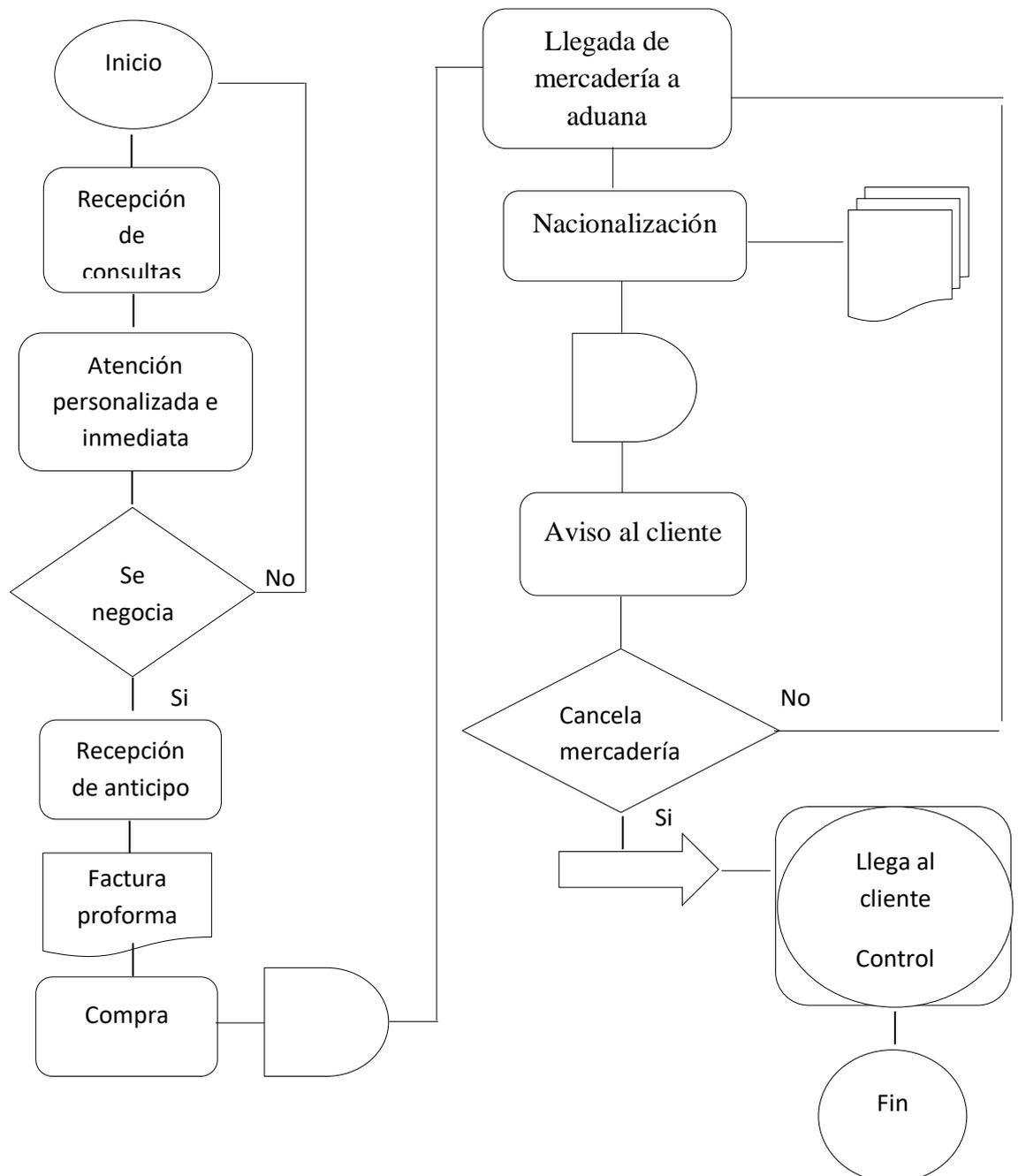
A continuación se detalla el proceso comercial de la empresa en sus comienzos. La descripción del mismo demuestra el proceso en general ya que en la realidad no es igual en todos los clientes, cada operación es diferente porque se ajusta a los requerimientos de cada caso en particular.

El proceso inicia con la consulta del cliente, quien se contacta vía web, a través de la sección contacto de la página, a través de mail, contacto telefónico o bien mediante whatsapp.

Una vez recibida ésta, se procede a dar respuesta inmediata para dar comienzo a las negociaciones pertinentes. Si el cliente demuestra interés entonces solicita cotización, tiempos de demora, formas de pago, etc. Aquí hay 2 opciones, que el interés sea solo en la obtención del producto o bien que no solo se requiera el producto sino también su instalación. Con respecto a la demora, es importante que el cliente sepa que el producto que se comercializa es importado desde Shangai, lugar donde se encuentra nuestro proveedor CCGRASS. Por otro lado, la forma de pago que maneja Incesped es anticipo de un 50% para realizar el pedido y el 50% restante cuando la mercancía llega a aduana para cancelar todo tipo de costos (impuestos, almacenaje, transporte). Si el cliente acepta se continúa con el proceso realizando el pedido y a partir de ese momento comienza el seguimiento de la mercancía. El traslado de la mercadería desde su origen hasta aduana tiene demora de entre 55 a 60 días. Cuando ingresa a zona aduanera y previo a dar aviso al cliente, se debe nacionalizar si o si, éste procedimiento es obligatorio porque se comercializa en el país de lo contrario podría reexportarse sin la necesidad de nacionalizar. Conseguida la nacionalización del césped se da aviso al

cliente y se procede a solicitar la cancelación total de la operación. Una vez recibido el pago se liquidan las tasas en aduana, lo cual produce la liberación de la mercadería para ser retirada. En esta instancia hay dos opciones, que el cliente decida retirar por sus medios la mercancía o que sea Incesped quien la retira y entrega al cliente. Entregado el producto culmina el proceso comercial.

### Flujograma



## Resultados Financieros

En ésta sección se detalla la composición de la Inversión inicial realizada por Incesped para el inicio de sus actividades.

### Inversión Inicial

Instalaciones: Horacio Moresco fundador de Incesped ha decidido iniciar sin la utilización de oficinas comerciales. Toda reunión que fuere acordada con un cliente se realiza en las instalaciones del mismo o bien en el estudio contable con el que trabaja Moresco y al cual se le paga un monto fijo por 5 horas (son modificables de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo) de \$800. En este sentido Horacio convino adicionar al estudio los muebles y útiles que se detallan a continuación:

Escritorios: 2 con un valor de \$1700

Sillas: 2 de valor \$900

Impresora: 1 de valor \$5000

Movilidad: Se cuenta con un rodado pequeño para las visitas a los clientes y es un aporte realizado por Moresco, es decir, no fue comprado para el proyecto exclusivamente, ya se contaba con el mismo pero si se adquiere el servicio de transporte que fue cotizado por cada traslado y dentro del ejido de la provincia \$15000 finales, este valor podría ser menor o mayor de acuerdo a las distancias recorridas.

Marketing y publicidad: Se abona por única vez un costo de desarrollo de \$20.000 IVA incluido y cada 6 meses se realiza mantenimiento por un costo de \$ 5000 finales. Al año, el mantenimiento implica un costo de \$10.000, por lo tanto, el valor final a abonar asciende a \$30.000.

#### Costos de servicios

El 90% de los costos que genera Incesped tienen la característica de ser variables puesto que depende del desarrollo de operaciones que se vayan cerrando con los clientes. En tanto que los gastos de mantenimiento de página web se consideran fijos.

\*Costo de adquisición de MP: El metro cuadrado de césped USD 5.2 es el precio de venta en origen FOB SHANGAI más el flete y el seguro aproximadamente el costo total con todos los impuestos pagos son USD 15.

\*Impuestos: Por derechos a la importación 35%- IVA 21%- IVA adicional 20%- Ganancias 6%- Tasa estadística 0.5%.

\*Asesoramiento Legal: Se realiza por consulta \$3000 este monto será disminuido conforme aumente el número de consultas.

\*Asesoramiento contable: Incluye el tratamiento de comprobantes, asesoría impositiva, financiera y contable \$7000.

Tabla N°4:  
*Composición Inversión Inicial*

Descripción	Cantidad	Importe
Muebles de oficina	5	10.200
Movilidad	2	16.000
Asesoramiento Legal	1	9000
Asesoramiento contable	1	10.000
MKT y publicidad	1	30.000
Total Invertido		75.200

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla N°5  
*Estado de Resultados (año de inicio)*

<b>Conceptos</b>	<b>Año 2017</b>
Ventas	2.906.192,52
<hr/>	
Costo de Venta	(15.000)
<hr/>	
Utilidad Bruta	2.891.192,52
<hr/>	
Gastos Operativos	
Nacionalización	(128.906,27)
Almacenamiento	(360.000,00)
<hr/>	
Utilidad antes de Impuestos	2.402.286,00
<hr/>	
IIBB	(115.647,70)
Ganancias	(1.011.917,38)
IVA	(504.480,06)
IVA Adicional	(30.268,80)
Tasa	(12.011,43)
<hr/>	
Utilidad Neta	727.960,63

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla N°6  
Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
Habilidades de negociación	Cambio en las preferencias del consumidor.
Relaciones potenciales con el proveedor.	Existencia de ZFs.
Espíritu visionario y emprendedor de Moresco.	Características demográficas.
Atención personalizada a los clientes.	Escasos sustitutos.
Gran conocimiento en comercio exterior.	Cultura del deporte.
Inversión inicial no elevada.	
Calidad de importación.	
Aval de reconocidos organismos de deporte.	
Debilidades	Amenazas
Falta de inversionistas.	Políticas de gobierno.
Centralización de tareas en Moresco.	Competencia.
Falta de inversión en publicidad.	Inestabilidad económica.
Demoras en el proceso por el producto que se comercializa.	Tipo de cambio.
Ausencia de planificación a futuro.	Régimen tributario.
Distancias del principal proveedor.	

*Fuente: Elaboración propia con información proporcionada de la empresa.*

### Diagnóstico

Del análisis realizado se puede concluir que Incesped tuvo sus comienzos con una pequeña estructura donde su fundador Moresco realiza gran parte de las tareas ligadas al negocio. El conocimiento que posee Horacio en cuanto a comercio exterior vinculado a sus habilidades de negociación le ha permitido un crecimiento sostenido y rápido. Estos resultados han sido sorprendentes para el equipo de trabajo e incluso para Horacio ya que por las características propias del negocio y como consecuencia de la falta de socios inversionistas Moresco desarrolló sus primeras negociaciones con financiamiento de sus clientes por ello es que se destaca sus habilidades de comerciante brindando confianza y seguridad a pesar del diferimiento en el tiempo de entrega. Sin embargo es necesario trabajar para reducir los tiempos en el proceso de negociación lo que implica analizar detenidamente la gran distancia que tiene el proveedor principal de Incesped y evaluar la posibilidad de contar con disponibilidad del producto.

La empresa ha sabido sobre llevar sus debilidades aprovechando todas sus fortalezas. Debe mantenerse alerta a las importantes oportunidades que posee y en conjunto con sus habilidades superar cuestiones amenazantes del entorno y disminuir al máximo posible sus inconsistencias.

CAPITULO N° 3INCESPED: “LA NUEVA ERA”

## Introducción

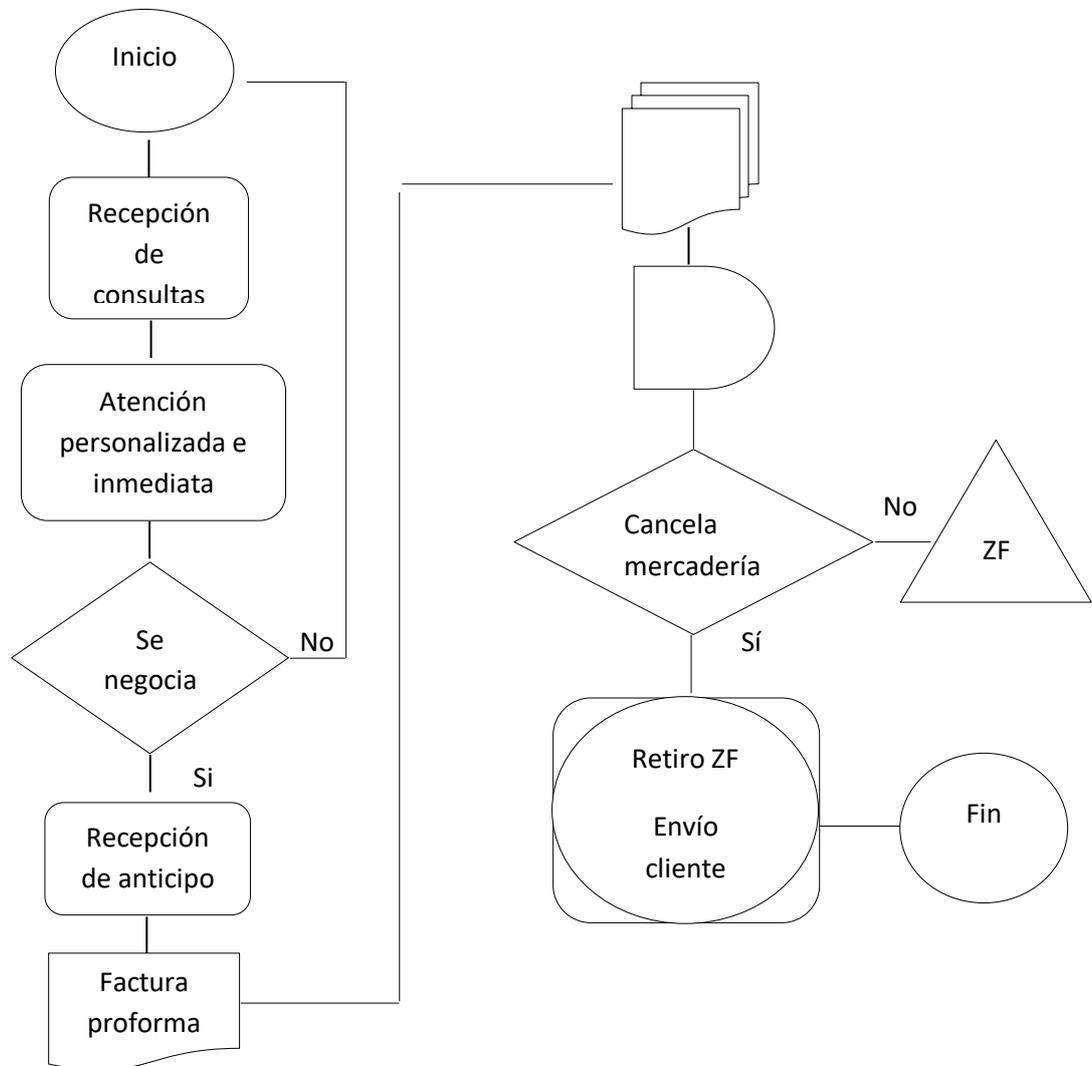
En este capítulo se realizará un análisis similar al desarrollado en el capítulo anterior con la diferencia que se considerará el ingreso de la empresa a ZF Córdoba y se demostrarán los efectos producidos por dicho ingreso.

## Proceso de Comercialización (Ingreso a Zofracor)

El proceso inicia con la consulta del cliente por los medios ya especificados. Una vez que ingresa la misma, se procede a contestar lo más rápido posible enviando especificaciones de nuestros servicios, cotizaciones, disponibilidad, etc. En ésta instancia se espera respuesta del cliente para cerrar negociación o no.

Si el cliente decide comprar el producto, se solicita anticipo del 50% del valor final del producto y se inicia con la documentación necesaria para el retiro de mercancía en Zofracor. Cuando se obtiene el mismo, se avisa al cliente para que cancele el total y se realice envío pertinente. Habiendo cancelado el total de la compra, se despacha la mercancía y finaliza el proceso solo sí el cliente optó por realizar la compra, por el contrario, el proceso sigue con su curso sí el cliente no solo pretende comprar sino también la instalación del césped. En éste caso, se define el día y horario conveniente entre el cliente y la empresa que realiza el servicio de instalación, se aclaró en el desarrollo del capítulo 1 que Incesped cuenta con empresa terciarizada por el desarrollo de ésta tarea. Una vez definido horario y día el proceso finaliza con la instalación.

## Flujograma



## Resultados Financieros

En esta sección se demostrarán los flujos de fondos obtenidos por Incesped durante el año 2018 y teniendo en cuenta el ingreso de la misma en ZF Córdoba. Antes de demostrar la evolución de los resultados se harán las siguientes aclaraciones: 1- Durante el período considerado se obtuvieron entre 3 a 4 ventas mensuales, un total de entre 36 a 48 ventas anuales. 2- Al igual que al inicio (año 2017) las ventas que mayormente se realizan corresponden a césped para cancha de fútbol 7 lo cual implica un largo de entre 40 a 50 mts<sup>2</sup> y un ancho de 25 a 35 mts<sup>2</sup>. 3- Se toma la cotización de dólar oficial según Banco Nación Argentina.

Tabla N°7  
*Estado de Resultado (año de ingreso a Zofracor)*

<b>Conceptos</b>	<b>Año 2018</b>
Ventas	7.975.371,36
<hr/>	
Costo de Venta	(45.000,00)
<hr/>	
Utilidad Bruta	7.930.371,36
<hr/>	
Gastos Operativos	
Nacionalización	(728.208,00)
Zofracor	(133.000,00)
<hr/>	
Utilidad antes de Impuestos	7.069.133,36

## Trabajo Final de Grado: Régimen de zonas francas en Argentina

IIBB	(317.214,85)
Ganancias	(2.775.629,97)
IVA	(1.233.584,35)
IVA Adicional	(291.283,20)
Tasa	
Utilidad Neta	2.451.450,99

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla N°8  
*Flujos de Fondo*

Conceptos	2017	2018	2019
Inversión Inicial	(75.200)		
Ventas	2.906.192,52	7.975.371,36	10.117.855,40
Costo de Venta	(15.000)	(45.000,00)	(164.500,00)
Utilidad Bruta	2.891.192,52	7.930.371,36	9.953.355,40
Gastos Operativos			
Nacionalización	(128.906,27)	(728.208,00)	(923.832,00)
Almacenamiento	(360.000,00)	(493.000,00)	(596.530,00)
Utilidad antes de Impuestos	2.402.286,00	7.069.133,36	8.432.993,40
IIBB	(115.647,70)	(317.214,85)	(398.134,22)
Ganancias	(1.011.917,38)	(2.775.629,97)	(3.483.674,39)

## Trabajo Final de Grado: Régimen de zonas francas en Argentina

IVA	(504.480,06)	(1.233.584,35)	(1.293.364,80)
IVA Adicional	(30.268,80)	(291.283,20)	(369.532,80)
Tasa	(12.011,43)	(24.273,6)	(30.794,40)
Utilidad Neta	652.760,63	2.451.450,99	2.857.492,79

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla N°9  
Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
Habilidades de negociación	Cambio en las preferencias
Relaciones potenciales con el proveedor.	del consumidor.
Espíritu visionario y emprendedor de Moresco.	Características demográficas.
Atención personalizada a los clientes.	Escasos sustitutos.
Gran conocimiento en comercio exterior.	Cultura del deporte.
Calidad de importación.	
Aval de reconocidos organismos de deporte.	
Planificación.	
Mejoras en procesos	
Debilidades	Amenazas
Centralización de tareas en Moresco.	Políticas de gobierno.
	Competencia.
	Inestabilidad económica.

---

Falta de inversión en  
publicidad.

Tipo de cambio.  
Régimen tributario.

---

*Fuente: Elaboración propia con información proporcionada de la empresa.*

## Diagnóstico

Con la introducción de la empresa a ZF Córdoba se obtuvieron resultados positivos. En éste sentido, se puede observar como los costos no disminuyeron considerablemente ya que pertenecer a ZF genera incluso mayores gastos. Sin embargo, es de observarse un incremento en las ventas, y ésta es la característica positiva más destacable de ingreso de Incesped a Zofracor. A partir de ello, se logró mayor firmeza ante los clientes, es decir, se da mayor seguridad para que los mismos elijan negociar con la empresa y ello se debe a que ahora se cuenta con stock disponible y al cerrar la negociación el cliente no necesita esperar entre 55 a 60 días, por tales motivos, se observa disminución considerable en los tiempos del proceso de comercialización.

En cuanto a estructura se refiere, hay conciencia de parte de Moresco y su equipo de trabajo, de la necesidad de reestructurarse como así también de iniciar inversiones en MKT ya que dichas acciones proporcionarán incremento en su portafolio de clientes y en consecuencia de sus utilidades. Estas cuestiones son materia pendiente en la actualidad a causa de la difícil situación que afronta el país a nivel económico y a las que Incesped no es ajena lo que deriva en la existencia de una estructura de costos más elevada, en mayores dificultades para acceder al financiamiento, etc.

Se observa una empresa consiente de su crecimiento con mentalidad abierta al cambio y con un sólido equipo de trabajo preparado para avizorar un futuro prometedor.

## Conclusiones Finales

El análisis desarrollado mediante el trabajo de investigación permite destacar las siguientes conclusiones.

El régimen que regula a ZFs en nuestro país no ha contado con un buen desarrollo, soporte y gestión por parte del gobierno Nacional, condición fundamental para alcanzar el óptimo desempeño y el aporte de las mismas al país. Sin duda alguna, es una herramienta muy provechosa si se cuenta con el respaldo adecuado por parte de autoridades pertinentes. Esta situación no se ha logrado en Argentina y por tal motivo no ha tenido el éxito esperado y observado en otros países. Por lo general, las ZFs en Argentina han sido utilizadas como depósito fiscal más no como una herramienta efectiva para alcanzar el desarrollo tecnológico, crecimiento económico y desarrollo del capital humano, que tanta falta le hace a nuestro País. En síntesis será la forma en que se aplica el uso de dicha herramienta la que determine finalmente si genera ventajas o desventajas para la nación, en tal sentido, en el mundo existen gran cantidad de formas de evolucionar, lo importante es adoptar los lineamientos y políticas adecuadas que sobre la base de cualquiera de las formas de incentivar la inversión, nos permita el crecimiento como nación.

A pesar del régimen poco provechoso que regula a ZFs en Argentina, la empresa Incesped dedicada a la importación y comercialización de Césped sintético toma la difícil decisión de incorporarse a ZF Córdoba con la finalidad de lograr resultados positivos en el desarrollo de su negocio. Dicho proceso se fue dando prácticamente en conjunto con la puesta en marcha y el crecimiento de la empresa y significó la asesoría de autoridades miembros de Zofracor, la participación activa de su fundador Horacio Moresco y asesoría legal. A partir de su incorporación Incesped buscaba bases sólidas

que le permitieran otorgar seguridad a sus clientes en lo que se refiere a cuestiones de disponibilidad inmediata para la entrega de un producto cuya calidad está certificada y avalada por grandes asociaciones deportivas del mundo. Los resultados fueron óptimos en tanto que en la actualidad, la empresa se encuentra en condiciones de garantizar un mínimo tiempo de entrega y con ello la concreción de un mayor número de ventas a nivel anual. Es importante destacar que el principal resultado que se ha obtenido es en cuanto a tiempos de comercialización, no así en cuanto a costos, incluso se puede observar como el ingreso a ZF a incrementado la estructura de costos para Incesped pero con la gran ventaja del incremento en el número de operaciones cerradas, una mayor cartera de cliente producto de la confianza en el accionar y la potencial posibilidad de que el crecimiento alcanzado ubique a la empresa en una mejor posición económica financiera como para expandir sus fronteras generando nuevas fuentes de trabajo, mayores inversiones, desarrollo económico, etc.

En cuanto a cumplimiento de objetivos, se ha podido demostrar con datos reales proporcionados por la empresa sujeta a análisis que la incorporación a ZF Córdoba ha propiciado resultados favorables en cuanto a procesos, eficiencia, efectividad y a nivel económico. Se destaca el trabajo en equipo, el compromiso y dedicación tanto de Moresco (fundador de Incesped) como así también de sus colaboradores característica sumamente importante para el alcance de óptimos resultados.

## Bibliografía

- (Alsina, M. A. et al., 1985) *Código aduanero. Comentarios. Antecedentes. Concordancias*. Ed: Abeledo Perrot.
- Arese, H. F. (2015). *Introducción al comercio exterior*. Buenos Aires: Ed. Errepar S. A.
- Bibiloni, M. J. (1997) *Los tributos regidos por la legislación aduanera*. Revista Universo Económico CPCECF.
- Código aduanero. (2015). Buenos Aires: Ed. Ediciones del país.
- Cruciani, M. (2011) *Evaluación de las zonas francas. A quince años de la ley 24331*. Buenos Aires.
- Macón, J (1999). *Armonización fiscal en el Cono Sur (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay)*. Buenos Aires: Ed. Consejo Federal de Inversiones.
- Organización Mundial de Comercio. (2001). *Decisión Ministerial Implementación-Related Issues and Concerns y Documento OMC-Conferencia Ministerial de la OMC*. La Plata.
- Revista Asociación de Zonas francas de las Américas. Vol.1 (2015). Recuperado de [http://www.sela.org/media/2465385/revista\\_azfa\\_primera\\_edicion.pdf](http://www.sela.org/media/2465385/revista_azfa_primera_edicion.pdf)
- Revista de Relaciones Internacionales Nro. 7. (2015). *Zonas Francas un aporte al desarrollo regional*.
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe. *Influencia de las Zonas Francas en la diversificación productiva y la inserción de los países de América Latina y el Caribe*. (2012). Venezuela. Recuperado de [http://www.sela.org/media/265683/t023600004985-0-influencia\\_zonas\\_francas\\_diversificacion\\_productiva\\_insercion\\_paises\\_alc.pdf](http://www.sela.org/media/265683/t023600004985-0-influencia_zonas_francas_diversificacion_productiva_insercion_paises_alc.pdf)

Vaillant y Lalanne, (2014). *Un caso de transformación productiva y comercial Zonas francas en el Uruguay*. Uruguay. (p: 17).

Vives, M. L. (2000). *Las zonas francas, aspectos jurídicos, tributarios, aduaneros, comerciales y operativos*. Buenos Aires: Ed. Errepar S.A

Wehbe, J. (1986). *Zonas Francas. Enciclopedia Jurídica Omeba, tomo 26*. Buenos Aires: Ed. Omeba

#### Sitios webs consultados

Buenos Aires Zona franca La Plata. (2014) Recuperado de <https://www.bazip.com>

Emprendimiento Zona Franca S.A. (2015). Recuperado de <https://www.emprendimientoszonafranca.com>

Mercosur. (2018). Recuperado de <https://www.mercosur.int>

Zona Franca de Córdoba. Recuperado de <https://www.zofracor.com.ar>

Zona Franca La Pampa. (2015). Recuperado de <https://www.zflapampa.com>

Zona Franca Online S.A.S. (2014). Recuperado de <https://www.zonafranca-online.com.ar>

#### Boletines consultados

Boletín del Centro Naval N°799, Buenos Aires julio, agosto y septiembre 2000

Boletín del Centro Naval N°809 Buenos Aires septiembre/diciembre 2004

Boletín de Comercio Exterior año 7 ,2008