

XXII

REUNIÓN ANUAL
RED PYMES
MERCOSUR

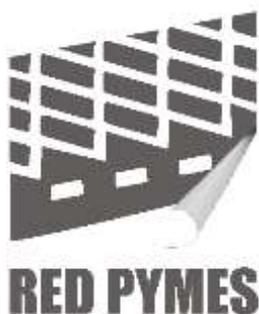
Desafío de las PYMES en un mundo global

Desafíos para la internacionalización de las
PYMES y Finanzas, aspectos contables y
organizativos de las PYMES

Editores:

Rubén Ascúa, Sonia Roitter y Laura Borgogno

Lecturas seleccionadas de la XXII
Reunión Anual Red Pymes
Mercosur



2017

ISBN: 978-987-3608-31-5

ISBN: 978-987-3608-34-6

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	3
COMITÉ DE EVALUADORES	8
UE- ALC: LAS POLÍTICAS PÚBLICAS BIRREGIONALES PARA LA PROMOCIÓN DE LAS PYMES: LOS POLOS DE COMPETITIVIDAD, LAS ESTRATEGIAS REGIONALES DE INNOVACIÓN Y LA TRANSFERENCIA DE BUENAS PRÁCTICAS.	9
Rosa María Marcuzzi, Javier Sandrone y Lisa Maas	
PYMES, RUTINAS Y GESTIÓN DE LA CALIDAD: UNA REVISIÓN CONCEPTUAL..	24
Rodrigo Kataishi y Carolina Hernández	
IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS EXTRACONTABLES DE COSTOS EN PYME'S DEL SECTOR HOTELERO.	36
Macarena Suárez	
EL PERFIL UNIVERSITARIO DEL CONTADOR PÚBLICO EN LA GESTIÓN DE LAS PYME.....	68
Sergio C. Ielmini, Carolina D. Alvado, M. Carolina Speroni y Anahí E. Briozzo	
CASO “EL ITALIANO”: APLICACIÓN DE LA GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBERNANZA EMPRESARIAL PARA LAS PYME (CILEA) EN UNA MICROEMPRESA NACIONAL	89
Alexis Sandes y Chantal Montiel	
LA INCLUSIÓN FINANCIERA EN ARGENTINA	105
Orazi, Sofía; Corzo, Lilia José; Vigier, Hernán Pedro	
LA LEY DE INCLUSIÓN FINANCIERA EN EL URUGUAY	122
Paola Chantal Montiel y Alexis Sandes	
SOFTWARE SMEs PARTICULARITIES AND CAPITAL STRUCTURE CHARACTERISTICS IN ARGENTINA.....	136
Lisana B. Martinez, M. Belén Guercio, Hernán P. Vigier, Antonio Terceño, Anahí Briozzo	

INTRODUCCIÓN

La Red PyMEs Mercosur nuclea desde 1996, a un grupo de investigadores y profesionales que articulan la generación del conocimiento y su aplicación práctica en el ámbito de la pequeña y mediana empresa. La Reunión Anual es la principal actividad académica de la red y en la que cada año se desarrollan conferencias con expositores nacionales e internacionales. A su vez es un ámbito de exposición y debate de trabajos de investigación; atendiendo una amplia variedad de áreas temáticas que condensen aspectos teóricos y prácticos de la cotidianeidad de la actividad empresarial.

Desde 1996 a la actualidad, existieron varios hechos que marcaron el crecimiento, la internacionalización y la evolución de las actividades realizadas por esta red. No puede dejar de mencionarse que la Asociación Civil Red PyMEs se constituyó en filial argentina de la International Council for Small Business (ICSB) en el año 2010 y que, en 2017, la ciudad de Buenos Aires fue sede de la 62^o Conferencia Mundial de la ICSB. La ICSB, fundada en 1955, promueve la generación y difusión mundial del conocimiento vinculado con las pequeñas y medianas empresas.

También como parte de esa evolución, se presenta este libro cuyo objetivo es difundir los trabajos de investigación seleccionados en el marco de la XXII Reunión Anual Red PyMES MERCOSUR “Desafío de las PyMEs en un Mundo Global”, coorganizado con la Universidad Universidad Católica del Uruguay (Uruguay). En él compilamos los Ejes 3 y 6 cuyos temas de análisis refieren a los desafíos de las Pymes en un mundo global, desde el punto de vista de su inserción internacional como de la gestión contable para el suministro de información financiera útil en la toma de decisiones y las diversas formas de acceso al financiamiento; desde fondos propios a la participación en instrumentos públicos.

La lectura de los trabajos permitirá adquirir información actualizada, ya sea por una exhaustiva revisión de la literatura, por el diseño y generación de conocimiento surgido de encuestas específicas, como la transmisión de aprendizaje mediante la narración de experiencias de caso. En esta línea, el documento ha sido ordenado partiendo del contexto global en el cual las pymes ocupan un espacio propio que deben acrecentar y potenciar; para luego dar lugar al estudio interno de las firmas, desde la perspectiva de sus capacidades tecnológicas y de gestión contable y financiera, cuyos resultados favorables redundan en elevar su competitividad y desarrollo del espacio que ocupan.

Marcuzzi, Sandrone y Maas abordan la promoción de las Pymes en el contexto de las relaciones de cooperación birregionales, subregionales y de los países entre sí. El trabajo efectúa una comparación entre dos enfoques de integración política y económica: la asociación estratégica sostenida por la Unión Europea (UE) y el regionalismo estratégico adoptado por América Latina y el Caribe (ALC). La Unión Europea se encuentra desarrollando dos políticas, entre otras, destinadas a la promoción de las PYMES en América Latina y el Caribe; los Polos de Competitividad y las Estrategias Regionales de Innovación. Estas políticas ejemplifican la asociación estratégica entre las dos regiones como relaciones de cooperación destinadas a obtener beneficios recíprocos. Debido a las diferencias relatadas por los autores en lo que concierne a los distritos competitivos como a la institucionalización de estas políticas públicas, se propone, la transferencia de buenas prácticas de las Pymes industriales exportadoras alemanas a las Pymes industriales exportadoras argentinas. Los resultados previstos en el corto y mediano plazo es lograr la complementariedad entre estas política públicas birregionales que se traduzcan en cadenas birregionales de valor en el largo plazo.

La internacionalización de los negocios impacta recurrentemente en los procesos y procedimientos internos de las organizaciones. Suarez aborda una de las actividades más importantes para una firma: la gestión de sus costos y la determinación de precios de los bienes o servicios. Su análisis se concentra en el estudio de establecimientos hoteleros pymes los cuales mayormente adolecen de un conocimiento completo de sus costos, lo cual redundando en una fijación ineficiente de tarifas. El trabajo expone varias definiciones de costos y metodologías de cálculo y explica la clasificación de establecimientos hoteleros conforme los servicios que presta; de manera tal de sugerir una correcta gestión contable. Actualmente existen modelos de costeo diferentes basados en la correcta gestión de actividades y procesos en contracara de un costeo básico centrado en los recursos y funciones. El interés radica en concentrarse en el costo de las actividades (tareas) que se necesitan para llevar a cabo la producción del servicio o bien, y a la vez el costo de vender el mismo. Brindar un mejor valor agregado al cliente depende del cuidado de las actividades conforme el uso eficaz de los recursos.

En línea con el análisis previo, es interesante indagar la formación académica del contador público cuyos servicios profesionales son demandados por las pymes. El estudio de Ielmini, Alvado, Speroni y Briozzo de carácter exploratorio-descriptivo, releva cuáles son las áreas que comprende el asesoramiento brindado por el Contador Público (CP) y determina si los aprendizajes previstos en el plan de estudios de la carrera están alineados con la experiencia profesional de sus egresados. La población de estudio

escogida son los egresados de la carrera de CP de la Universidad Nacional del Sur en el periodo 2007-2016 y el relevamiento de datos se efectuó mediante la aplicación de un cuestionario on line. De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de los contadores públicos prestan sus servicios a Pymes desempeñándose en mayor medida en tareas de tipo contable, impositivo y administrativo y las menos ejecutadas son las ligadas a costos, finanzas y gestión. En términos generales, esto obedecería a que la contratación de un CP es para realizar tareas ajenas a la gestión como también la influencia del propio pensamiento de los propietarios de las pymes, que no creen necesaria su intervención en esta área. Con relación a los planes de estudio de la carrera, los encuestados reconocieron la escasa formación en temas específicos para pymes, principalmente en las áreas tributaria, laboral y previsional, contable y auditoría.

Cada una de las actividades que una firma realiza va delineando patrones de conducta que construyen un comportamiento organizacional a lo largo de su trayectoria productiva. La complejidad de mejorar, modificar o adaptar este recorrido, revela la capacidad de aprendizaje e innovación de las empresas. En este sentido Kataishi y Hernández examinan la gestión de la calidad en las organizaciones y sistemas productivos desde el enfoque de sus competencias tecnológicas. Los autores sintetizan diversos aportes teóricos desde la teoría neoclásica hasta el enfoque de competencias endógenas para determinar el rol de las prácticas de calidad en la dinámica de las firmas para el impulso de mejoras de proceso y de producto. El tamaño y sector de actividad al que pertenecen las empresas, son aspectos que inciden en la capacidad y competencias innovativas afectando el comportamiento organizacional y la gestión de la calidad.

Una experiencia de profesionalización de la gestión de una microempresa, es el caso de estudio presentado por Sandes y Montiel; siguiendo la aplicación de los principios establecidos en la Guía de Buenas Prácticas de Gobernanza Empresarial para las Pymes del Comité de Integración Latino Europa – América (CILEA). La empresa escogida se dedica a la venta de artículos comestibles y de primera necesidad y presenta características propias de las microempresas del sector. La implementación de la Guía se origina con la determinación de la misión, visión y valores de la empresa; la redacción del Plan Estratégico; la confección de un presupuesto; el establecimiento de un Sistema de Control Interno; el análisis y la gestión de los riesgos económicos, medioambientales, regulatorios, sociales, tecnológicos; asumir la distinción entre capital de la empresa y capital propio. Más allá de los resultados cuantitativos y cualitativos deseados, la experiencia brindó la oportunidad a los empresarios de adquirir conocimiento y apropiarse del mismo para formalizar la gestión de su emprendimiento.

El acceso a los servicios financieros tales como disponer de una cuenta bancaria, una tarjeta de débito o crédito; la propensión al ahorro o inversión de los individuos; son tópicos que refieren a la inclusión financiera entendida como mecanismos o herramientas que propendan a la inclusión de los grupos de población más vulnerables para acceder a servicios financieros formales. La investigación de Orazi, Corzo y Vigier; utiliza la base de datos del Global Findex del Banco Mundial del año 2014 para describir la inclusión financiera en Argentina y a su vez compara estos resultados con su región de pertenencia (América Latina, AL 7) y otros países. Los resultados obtenidos señalan que Argentina posee un acceso a los servicios financieros similar al de los países de mayores ingresos en Latinoamérica, fundamentalmente en lo que respecta a la cantidad de adultos con cuentas bancarias. Sin embargo, en el uso efectivo de estos servicios Argentina se posiciona por debajo de sus pares latinoamericanos y la brecha se acrecienta frente a países desarrollados. Las mayores diferencias se visualizan en la participación de la población en los mercados formales del crédito y del ahorro. La identificación de las causas de esta situación (desconfianza, carencia de cultura de ahorro) será motivo de indagación en próximas investigaciones.

Prosiguiendo con este tema; La Ley de Inclusión Financiera en Uruguay pretende regular todas las transacciones comerciales por medios de pagos electrónicos y dinero electrónico, siendo intermediarios las instituciones financieras nacionales. Esta normativa comprende a las pequeñas y medianas empresas. Sandes y Chantal Montiel, confeccionaron un relevamiento de noticias relativas del tema y de información aportada por el Estado, con el fin de explorar el impacto de esta normativa, debido a la carencia de datos que revelen resultados de su aplicación. El trabajo describe la utilización de los servicios financieros en Uruguay, las medidas implementadas por el Ministerio de Economía y Finanzas y el Banco Central del Uruguay y los costos operativos de uso de medios electrónicos por parte de las empresas.

Finalmente el trabajo de Martínez; Guercio; Vigier; Terceño y Brozzio investiga la estructura financiera de las pequeñas y medianas empresas de software, analizando concretamente el uso de contribuciones no reembolsables (NRC). Se trata de un análisis empírico con datos obtenidos de una encuesta realizada a 76 empresas micro, pequeñas y medianas del software, con una edad no mayor a 20 años. Las características propias de pymes de base tecnológica, básicamente en sus etapas iniciales de formación, inciden en su capacidad de acceso a fuentes formales de financiamiento tales como las entidades financieras, con lo cual la recurrencia a fondos públicos significa una oportunidad muy importante de fortalecimiento de su desarrollo y éxito de supervivencia. Conforme los

resultados obtenidos, la mayoría de las empresas utilizaron recursos internos para financiar tanto al inicio de la actividad como los años siguientes, situación que difiere de la observada en el uso de NRC, cuyo empleo es en etapas posteriores al igual que el uso de préstamos otorgados por bancos u otro tipo de entidades financieras. A fin de profundizar el análisis de las empresas que recurren al uso de NRC, las mismas fueron seleccionadas y comparadas con un conjunto de sus propias características, tales como tamaño, edad, forma jurídica, exportaciones y el ciclo de vida de los negocios. En principio, en términos generales, es factible inferir que las pymes de mayor edad; exportadoras de su producción y medianas; tienen probabilidades más elevadas de usar un NRC.

COMITÉ DE EVALUADORES

Carlos Aggio	Analia Erbes
Miguel Bacic	Héctor Ricardo Formento
Gustavo Baruj	Silvia Franco
Miguel Benegas	Renato Garcia
Gabriel Bezchinsky	Natalia L. Gonzalez
Leopoldo Blugerman	Victoria González
Jose Antonio Borello	Fernando Graña
Marisa Botelho	M. Belén Guercio
Alejandro Bricker	Sabrina Ibarra Garcia
Anahi Briozzo	AndresJung
Carla Daniela Calá	Rodrigo Kataishi
Marina Laura Calamari	Graciela Landriscini
Maria Isabel Camio	Lisana Belén Martinez
Germán Edgardo Camprubi	Cecilia Menendez
Javier Cantero	John Miles
Mariela Carattoli	Dario Carlos Milesi
FrancoChiodi	Paloma Fidmay
Claudia D'Annunzio	AlfredoRebori
Marcelo Delfini	Martin Rodriguez Miglio
Cecilia Diaz	Sonia Roitter
Daiana Díaz	Silvina Romano
José Ignacio Diez	Vladimiro Verre

UE- ALC: LAS POLÍTICAS PÚBLICAS BIRREGIONALES PARA LA PROMOCIÓN DE LAS PYMES: LOS POLOS DE COMPETITIVIDAD, LAS ESTRATEGIAS REGIONALES DE INNOVACIÓN Y LA TRANSFERENCIA DE BUENAS PRÁCTICAS.

Rosa María Marcuzzi, Javier Sandrone y Lisa Maas

rosamariamarcuzzi@gmail.com, javier.sandrone@sandrone.com,
lisamaasm@gmail.com

Departamento de Investigación- Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales-UCES
y Maestría Binacional en Negocios Internacionales- UCES, Argentina/ Universidad de
Ciencias Aplicadas de Mainz, Alemania.

Introducción

Las Cumbres de Jefes de Estado y de Gobierno de la Unión Europea con América Latina y el Caribe que se sucedieron desde 1999 a la fecha han impulsado una variedad de relaciones de cooperación birregionales, subregionales y de los países entre sí, lo que ha conformado un espacio euro-latinoamericano- caribeño en el sistema internacional¹. Este espacio fue posible por la convergencia de dos enfoques complementarios de las regiones participantes, la asociación estratégica sostenida por la Unión Europea- UE y el regionalismo estratégico adoptado por América Latina y el Caribe- ALC.

La asociación estratégica define la política exterior de la UE frente a países o regiones². La asociación estratégica incluye múltiples relaciones de cooperación entre las regiones o birregionales, acuerdos subregionales y entre los países que las componen, lo que permite desarrollar políticas en un esquema birregional. En el caso de América Latina y el Caribe- ALC, el esquema birregional UE-ALC incluye planes de acción conjunto de la UE con la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños- CELAC, negociaciones comerciales con el Mercado Común del Sur- MERCOSUR y con los países de la región.

Desde la perspectiva latinoamericana y caribeña la asociación es evaluada en términos del regionalismo estratégico. Esta perspectiva sostiene que la región es una herramienta para la inserción política y competitiva internacional de los Estados y de los mercados nacionales. Desde la ecuación desarrollo nacional/ proyección internacional, participar de una región otorga un valor agregado a los recursos de poder de los actores nacionales públicos y privados en las negociaciones internacionales (Bizzozero Revélez, 2011, 2012, 2015).

¹ La Unión Europea y América Latina y el Caribe han celebrado 8 cumbres hasta la fecha. A partir de la VII Cumbre pasó a denominarse I Cumbre CELAC- UE, teniendo lugar la III Cumbre CELAC-UE el 26 y 27 de octubre del presente año en El Salvador.

² Fundación EULAC, Vademécum sobre Programas de Cooperación de la UE con ALC, Hamburgo, Alemania, febrero de 2017.

La confluencia de la visión europea de la asociación estratégica con la visión latinoamericana- caribeña del regionalismo estratégico ha conformado el espacio euro-latinoamericano- caribeño en el escenario internacional, ámbito desde el cual se formulan políticas públicas birregionales (Bizzozero Revélez, 2011, 2012, 2015).

Actualmente la UE lleva adelante, entre otras iniciativas, dos políticas públicas birregionales que tienen como destinatarias a las pequeñas y medianas empresas-PYMES en América Latina y el Caribe, los Polos de Competitividad y las Estrategias Regionales de Innovación. Las dos políticas vinculan distritos competitivos de los países europeos con distritos competitivos de los países latinoamericanos y caribeños. La prioridad otorgada a las PYMES responde a la centralidad que las mismas tienen en la creación de empleo y por su flexibilidad para enfrentar las incertidumbres de la globalización, posición sostenida por la Comisión Europea en su página oficial³.

Por su parte la agenda latinoamericana otorga primacía a las pequeñas y medianas empresas para impulsar su participación en el comercio internacional, tal como fue manifestado en la última Declaración de la Cumbre de la CELAC⁴.

En relación a lo anteriormente expuesto, en el presente trabajo se comparan las dos políticas birregionales destinadas a la promoción de las PYMES, los Polos de Competitividad y las Estrategias Regionales de Innovación, en lo referente a las Organizaciones que las instrumentan, los antecedentes en su diseño, los propósitos y las medidas adoptadas. En base a la comparación desarrollada se incorpora una propuesta a las políticas birregionales en curso, la transferencia de buenas prácticas de las PYMES exportadoras del mittelstand alemán a las pymes exportadoras argentinas.

La propuesta incorporada es adecuada a los enfoques de la UE y de ALC que conforman el espacio euro-latinoamericano-caribeño. La asociación estratégica sostenida por la UE incluye una diversidad de vinculaciones, no sólo entre las regiones sino también entre los países participantes y desde la perspectiva latinoamericana el esquema birregional le otorga recursos de poder a los actores nacionales públicos y privados.

En el desarrollo de la comparación y en la incorporación de la propuesta, el presente trabajo se divide en tres secciones. En la primera sección se analizan y se comparan las dos políticas públicas vigentes de la UE destinadas a las PYMES latinoamericanas y caribeñas,

³ https://ec.europa.eu/growth/smes_en

⁴ CELAC, Declaración Política de Punta Cana, V Cumbre de Jefas y Jefes de Estado y de Gobierno, Punta Cana, Rep. Dominicana, 25/01/2017.

los Polos de Competitividad y las Estrategias Regionales de Innovación, en lo referente a las Organizaciones que las instrumentan, los antecedentes de las políticas, los propósitos y las medidas adoptadas. En la segunda sección se propone la incorporación a las dos políticas en curso, de la transferencia de buenas prácticas de las PYMES exportadoras del mittelstand alemán a las PYMES exportadoras argentinas. Finalmente en la tercera sección se realiza una reflexión final de las políticas birregionales en curso.

1. UE: Las políticas públicas birregionales destinadas a las PYMES en ALC.

La Unión Europea se encuentra desarrollando dos políticas, entre otras, destinadas a la promoción de las PYMES en América Latina y el Caribe, los Polos de Competitividad y las Estrategias Regionales de Innovación. Estas políticas ejemplifican la asociación estratégica entre las dos regiones como relaciones de cooperación destinadas a obtener beneficios recíprocos. La asociación entre las dos regiones, definida en una temporalidad con objetivos específicos para el corto, el mediano y el largo plazo, revela los propósitos estratégicos de esta vinculación.

a. Los Polos de Competitividad.⁵

La política Polos de Competitividad ha sido formulada y aplicada por la Fundación EU- LAC (Unión Europea y América Latina y el Caribe, por sus siglas en inglés) desde el año 2014.

La Fundación EU- LAC surgió en la VI Cumbre de la UE con ALC celebrada en Madrid en mayo de 2010. Está integrada por los 33 países latinoamericanos y caribeños que conforman la CELAC y los 28 países que forman la UE más la UE como miembro. En la Reunión de Ministros de Relaciones Exteriores de la CELAC y la UE celebrada en Santo Domingo el 25 de octubre de 2016, se firmó el Acuerdo por el que se crea la Fundación como organización intergubernamental internacional⁶.

⁵ El apartado se basa en los siguientes documentos: Polos de Competitividad. Shared experiences on competitiveness and internationalization of competitive territories in the EU and LAC countries. Report of activities, EU-LAC Foundation/ Fundación EU-LAC, April 2014- June 2015. Final Report, Boosting Local Entrepreneurship And Enterprise Creation in Lombardy Region. LEED Programme, OECD, Regione Lombardia, Union Camere Lombardia. November, 2012. CELAC- UE. Espacios de diálogo y cooperación productiva: el rol de las pymes. Fundación EU- LAC, Hamburgo, Alemania, 2015.

⁶ Actualmente el acuerdo está sujeto a ratificación y contempla la incorporación de la CELAC como miembro en su Consejo Directivo. Acuerdo por el que se crea la Fundación Internacional UE- ALC, octubre 2016.

La política Polos de Competitividad es una iniciativa de la UE con el propósito de promover, en el corto y mediano plazo, prácticas de cooperación entre distritos competitivos de la UE y de ALC y generar, en el largo plazo, cadenas de valor birregionales. Esta política se contextualiza en la economía del conocimiento promovida por la UE e identifica a las pymes innovadoras como centrales para la creación de empleo, impulsar la prosperidad de las comunidades y dar respuestas a las incertidumbres de la globalización⁷.

Esta política forma parte de los programas desarrollados por la Comisión Europea. La Comisión a través de su Agencia Ejecutiva para las Pequeñas y Medianas Empresas-EASME y de la Dirección de Mercado Interior, Industria, Emprendimiento y PYMES- DG Grow, lleva adelante los programas destinados a las PYMES al interior de la UE.

En el diseño de la política Polos de Competitividad ha participado, junto a la Fundación, dos Organizaciones que la integran en calidad de socios: la Región de Lombardía y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe- CEPAL. La Región de Lombardía es económicamente la más poderosa de Italia y su estructura productiva se basa en los clústeres. Estas particularidades hacen que esta Región represente un modelo a adoptar por otras regiones de los países miembros⁸. La CEPAL como organización de expertos participa de la elaboración y coordina las actividades de la Fundación europea en la región.

En base a las políticas formuladas por los Organismos dependientes de la Comisión y a la experiencia aportada por la Región de Lombardía y por la CEPAL, la Fundación ha diseñado la política de Polos de Competitividad destinadas a nueve países de ALC: Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, México, Perú y Uruguay. Posteriormente se ha incorporado la República Dominicana como país del Caribe.

Los Polos de Competitividad también llamados clústeres, distritos o ecosistemas competitivos se organizan a partir de la interrelación de los gobiernos locales con los centros de investigación, las industrias y las organizaciones de la sociedad civil.

Como política birregional identifica la disparidad de los clústeres de ambas regiones. Esta disparidad surge a partir de diferencias en la institucionalización, la internacionalización, la existencia de una política pública de promoción de los clústeres y la organización interna de los mismos.

⁷ Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of The Regions, "Think, Small First", A "Small Business Act for Europe". SEC (2008) 2101, SEC (2008) 2102. Belgium, Brussels.

⁸ Final Report, Boosting Local Entrepreneurship And Enterprise Creation in Lombardy Region. LEED Programme, OECD, Regione Lombardia, Union Camere Lombardia. November, 2012

Los clústeres europeos cuentan con una institucionalización y trayectoria de la que carecen los latinoamericanos y caribeños. En los países destinatarios de la política existen programas de conformación de clústeres pero son recientes y en algunos países como Argentina y Brasil, han surgido de forma espontánea.

Lo mismo sucede con la internacionalización, los clústeres europeos están internacionalizados en tanto distritos competitivos, por el contrario en ALC la internacionalización está a cargo de las empresas en forma individual, careciendo de instituciones que se dediquen a promover la internacionalización como distritos. La ausencia de estas instituciones revela la falta de una política pública destinada al desarrollo de clústeres en ALC.

En Europa los clústeres generan sinergias producto de la cooperación entre las firmas, los gobiernos y los institutos de investigación, permitiendo que interactúen las firmas que lideran la innovación, lo que genera una mayor especialización a lo largo de la cadena de valor y modifica la competencia al interior de los clústeres.

En los países latinoamericanos y caribeños la cooperación entre firmas tiene lugar en la compra de materias primas o en misiones de exportación conjuntas pero no en productos o procesos de innovación. Sumado a ello la ausencia de una visión de clúster entre las compañías dificulta la búsqueda de oportunidades en su propia área.

Esta disparidad en la conformación de los clústeres europeos y latinoamericanos no constituyen obstáculos para el logro de la complementariedad entre los mismos. La complementariedad entre los distritos competitivos se basa en la innovación y forma parte de la economía del conocimiento propuesta por la UE.

Un primer paso para el logro de la complementariedad entre los clústeres de ambas regiones reside en el intercambio de buenas prácticas en la organización de los distritos competitivos⁹. Las asociaciones cooperativas que promueven la organización de los distritos competitivos les permiten a las pymes lograr la eficiencia colectiva en el mercado global y facilita su inserción en las cadenas globales de valor.

Un segundo paso para el logro de la complementariedad y la progresiva institucionalización de los clústeres en ALC reside en la transferencia tecnológica entre distritos competitivos

⁹ Las buenas prácticas hacen referencia a la gestión de los recursos energéticos, a las asociaciones para el intercambio de conocimiento, a la difusión de la información y a la incorporación de nuevas tecnologías en la gobernanza de los distritos competitivos, entre otras.

similares cuya evolución les exija mayor especialización. En referencia a ello, las estrategias regionales de innovación, promueven lo que se denomina “especialización inteligente”.

En síntesis, la política Polos de Competitividad se basa en la economía del conocimiento en desarrollo en la UE. A través de la cooperación basada en la innovación, en el intercambio de buenas prácticas en la organización de los clústeres y en la transferencia de tecnología, todo ello con grados de complejidad diferente según las particularidades de cada distrito, promueve la institucionalización, la internacionalización y la organización de los clústeres europeos y latinoamericano- caribeños.

b. Las Estrategias Regionales de Innovación¹⁰

Las Estrategias Regionales de Innovación conforman una política birregional llevada adelante por la Fundación EULAC desde el año 2015. Participa de su formulación la Dirección General de Política Regional y Urbana de la Comisión Europea, DG Regio, siguiendo la orientación de las Cumbres UE- ALC y del Parlamento Europeo. Esta política se basa en la experiencia de Polos de Competitividad, compartiendo con la misma el propósito de largo plazo de creación de cadenas de valor birregionales.

Cuenta con los antecedentes de las políticas de innovación aplicadas en los clústeres de las regiones subnacionales europeas. Estas políticas, de forma conjunta con las de cohesión, de desarrollo regional y de especialización inteligente son políticas cuyo propósito es invertir los fondos europeos de manera estratégica. La innovación y la especialización inteligente son respuestas de la UE a la baja de la competitividad de su economía frente a la de Estados Unidos. La innovación y la especialización se promueven en aquellas áreas donde se identifican ventajas, impulsando la competitividad de forma regional y en relación a las oportunidades que ofrezca el nivel global. La Fundación exporta el modelo de política regional de la UE, siendo los destinatarios países latinoamericanos y caribeños.

Como política birregional, las Estrategias Regionales de Innovación se instrumentan en los distritos competitivos y las llevan adelante de forma conjunta los gobiernos locales, las universidades, las empresas y la sociedad civil. Las estrategias de innovación no sólo se

¹⁰ El presente apartado se ha elaborado en base a los siguientes documentos: Barroeta, B., Gómez Prieto, J., Paton, J., Palazuelos, M., Cabrera Giraldez, M. (2017). Innovation and Regional Specialisation in Latin America. Identifying conceptual relations with EU Smart Specialisation Approach. Luxembourg: Publication Office of the European Union. European Commission. Fundación EU- LAC, Cooperación UE-América Latina en estrategias regionales de Innovación en el marco de la política regional. Innopro Global Services, SL; Alias, Allied to grow S.L., Hamburgo, Alemania, 2015. OECD, European Commission, Eurostat. The Measurement of Scientific and Technological Activities, Oslo Manual, 3th edition, 2005. Comisión Europea, Estrategias Nacionales y Regionales para la Especialización Inteligente (RIS3). Política de Cohesión 2014- 2020, marzo de 2014.

dirigen a las pequeñas y medianas empresas, sino que incorporan a las empresas europeas con sede en ALC y a las multilatinas como actores participantes.

Forman parte de esta política el proyecto RED con Chile, y la participación en programas de intercambio de conocimiento con Brasil, Argentina, y Perú.

La participación de los países destinatarios está condicionada por la presencia de estrategias nacionales de innovación. De los nueve países latinoamericanos incluidos, los mismos países destinatarios de la política Polos de Competitividad, tres de ellos cuentan con estrategias nacionales de innovación, Colombia, Chile y México; uno cuenta con estrategias de innovación a nivel subnacional, Brasil; y cinco de ellos carecen de esta política, Argentina, Costa Rica, Ecuador, Perú y Uruguay. Si bien se adoptan diversos cursos de acción según los países cuenten o no con estrategias de innovación, se destaca que la cooperación birregional puede llevarse adelante a nivel de los distritos sin necesidad de contar con una política pública a nivel nacional.

En relación a ello los documentos oficiales señalan que, en los países latinoamericanos, las estrategias de innovación se centralizan a nivel nacional, lo que dificulta la promoción de los distritos industriales debido a que los mismos requieren de competencias de los gobiernos locales para lograr la gobernanza de los ecosistemas competitivos.

En aquellos países que cuentan con estrategias de innovación se identificaron *matchings* birregionales entre sectores especializados de cada región contruidos en base a la base de datos de la plataforma europea RIS3. Al igual que lo hace esta plataforma para las regiones subnacionales europeas, se computan las distancias de especialización entre las regiones latinoamericanas y europeas para identificar posibilidades de intercambio de conocimiento y de conformar cadenas de valor birregionales.

En los países que no cuentan con estrategias de innovación como política pública se identificaron sectores de especialización complementarios entre los distritos competitivos.

Con el propósito de lograr la complementariedad y así generar cadenas de valor birregionales, los procesos de innovación implican una serie de actividades científicas, organizacionales, financieras y comerciales que mejoran la producción de las empresas que las aplican. La innovación puede ser tanto en el producto, mejorando o generando uno nuevo, como en el proceso, aplicando nuevos métodos, cambiando el equipamiento y la organización de la producción. Estas estrategias promueven la diversificación productiva y el desarrollo de una masa crítica de investigación.

Esta masa crítica de investigación impulsa la competitividad basada en la especialización inteligente. Esta forma de especialización incorpora valor a la producción y desarrolla sinergias entre territorios competitivos complementarios o similares. La sinergia permite reducir la brecha tecnológica de los distritos competitivos de la UE con los de ALC.

Tanto en la UE como en ALC se reconoce al pensamiento económico de los Organismos Multilaterales como el Banco Mundial- BM, el Fondo Monetario Internacional- FMI, el Banco Interamericano de Desarrollo- BID, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo- OCDE, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura- FAO (siglas en inglés) y la CEPAL como promotores de la innovación y la especialización inteligente en ambas regiones.

c. Las similitudes y las diferencias en el diseño de las políticas públicas birregionales para la promoción de las PYMES.

Las políticas Polos de Competitividad y Estrategias Regionales de Innovación responden a la asociación estratégica entre la UE y ALC en tanto relaciones de cooperación en la obtención de beneficios recíprocos para ambas regiones. La asociación estratégica vincula a los organismos regionales, los estados nacionales y los gobiernos subnacionales en el espacio euro- latinoamericano- caribeño.

Las dos políticas citadas cuentan como antecedentes las medidas llevadas adelante por la Comisión Europea al interior de la unión económica. Estas políticas se han internacionalizado, recientemente, a través de la Fundación birregional EU- LAC, Fundación en proceso de constitución como organismo intergubernamental internacional, surgido de las Cumbres presidenciales UE- ALC.

La instrumentación de las dos políticas ha manifestado las disparidades en la conformación de los distritos competitivos europeos y latinoamericano- caribeños, y sobre estas disparidades se han establecido estrategias de mediano plazo y largo plazo con objetivos específicos de intercambio de buenas prácticas y creación de cadenas de valor birregionales.

Las disparidades se encuentran en la institucionalización, en la conformación, en su internacionalización como clústeres, y en las políticas de promoción.

Las dos políticas son complementarias, el desarrollo de los polos implica estrategias de innovación en su organización y en su evolución. En su diseño e instrumentación presentan más similitudes que diferencias. Los Organismos y los países que las diseñan e instrumentan

son similares, los antecedentes responden a las políticas europeas aplicadas al interior del espacio de la Unión, los objetivos son similares así como las medidas propuestas. Lo reciente de su aplicación dificulta la emergencia de diferencias, que puedan surgir en la instrumentación de las políticas. En relación a ello, puede destacarse que la prevista participación de las empresas europeas con sede en ALC en las estrategias de innovación así como de las multilaterales puede alterar la conformación de los ecosistemas competitivos latinoamericanos y caribeños al ejecutar las políticas.

Cuadro 1: UE- ALC: Las políticas birregionales de promoción de las PYMES.

Políticas instrumentadas y año de inicio	Polos de Competitividad (2014)	Estrategias Regionales de Innovación (2015)
Organismos y países participantes	<p><u>UE</u>: Fundación EULAC; Región de Lombardia</p> <p>Comisión Europea: Agencia Ejecutiva para las Pequeñas y Medianas Empresas- EASME y Dirección de Mercado Interior, Industria, Emprendimiento y PYMES- DG Grow.</p> <p><u>ALC</u>: CEPAL; Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Perú y Uruguay. República Dominicana (incluida posteriormente).</p>	<p><u>UE</u>: Fundación EULAC</p> <p>Comisión Europea: Dirección General de Política Regional y Urbana.- DG Regio.</p> <p><u>ALC</u>: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Perú y Uruguay.</p>
Antecedentes	<p>La Región de Lombardia cuenta con una estructura productiva basada en los clústeres, siendo la más desarrollada de Italia. Estas particularidades hacen que esta Región represente un modelo a adoptar por otras regiones.</p>	<p>Políticas de innovación aplicadas en los clústeres de las regiones subnacionales europeas.</p>
Propósitos	<p>Promover, en el corto y mediano plazo, prácticas de cooperación entre distritos competitivos de la UE y de ALC y generar, en el largo plazo, cadenas de valor birregionales.</p>	<p>Creación de cadenas de valor birregionales.</p>
Medidas	<p>Intercambio de buenas prácticas en la organización de los distritos competitivos.</p> <p>Transferencia tecnológica entre distritos competitivos similares cuya evolución les exija mayor especialización.</p>	<p>Actividades científicas, organizacionales, financieras y comerciales que mejoran la producción de las empresas que las aplican.</p>

Desde la perspectiva europea la formulación de políticas birregionales como las analizadas promueve la competitividad de la región en el sistema internacional.

Desde la perspectiva latinoamericana- caribeña las políticas birregionales les otorgan valor agregado a los recursos de poder con que cuentan los Estados participantes y promueven la internacionalización de las empresas de la región.

Partiendo de las dos políticas birregionales instrumentadas, los Polos de Competitividad y las Estrategias Regionales de Innovación, en el siguiente apartado se incorpora como propuesta, en el marco de la asociación estratégica UE-ALC, la transferencia de buenas prácticas de las PYMES exportadoras del *mittelstand* alemán a las PYMES exportadoras argentinas.

2. La transferencia de buenas prácticas de las PYMES industriales exportadoras del *mittelstand* alemán a las PYMES industriales exportadoras argentinas¹¹.

Partiendo de las similitudes de las políticas birregionales citadas en el apartado anterior, la propuesta de intercambio de buenas prácticas de las pymes exportadoras alemanas a las pymes exportadoras argentinas se contextualiza en el proceso de instrumentación de estas dos políticas

De forma similar a la disparidad señalada entre los distritos competitivos de ambas regiones, el intercambio de buenas prácticas de las PYMES industriales exportadoras del *mittelstand* alemán a las PYMES industriales exportadoras argentinas parte de las disparidades entre ambas. El concepto de *mittelstand* alude a las PYMES alemanas, circunscribiendo, en el presente trabajo, a aquellas empresas situadas en la región económica de Heilbronn-Franken en el estado federado de Baden-Württemberg.

Las PYMES exportadoras alemanas cuentan con una diversidad de políticas públicas destinadas a promover su institucionalización, internacionalización e innovación, tanto a nivel de empresas como de los distritos que las integran.

El Ministerio Federal de Economía y Tecnología de Alemania cuenta con el Programas de Innovación y de desarrollo de los clústeres denominado “Go- clúster” que promociona las exportaciones de las PYMES, entre otras medidas.

El Programa está destinado a subsidiar al *mittelstand* para desarrollar proyectos de investigación en distintas áreas tecnológicas y facilita el lanzamiento de productos en el mercado. Este apoyo financiero se otorga para diversos tipos de proyectos, individuales y

¹¹ El siguiente apartado está basado en la Tesis de Postgrado titulada “El Mittelstand alemán”. Enseñanzas y transferibilidad del modelo de éxito de Alemania para las pymes industriales exportadoras en Argentina. Un estudio de los años 2005-2015” de la Licenciada Lisa Maas de la Universidad de Ciencias Aplicadas de Mainz, Alemania. La tesis fue presentada en la Maestría Binacional Argentino-Alemana en Negocios Internacionales en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales- UCES de Argentina en el mes de diciembre de 2016

en cooperación con socios internacionales, innovando en productos, procesos y servicios. El programa promociona actividades de cooperación para incorporar nuevos socios en los clústeres, evalúa el estado actual de la tecnología en el contexto internacional y el aumento previsible de la competitividad de las empresas. Las actividades previstas incluyen, entre otras, la realización de seminarios para obtener certificación de calidad en la gestión del clúster, incrementar su profesionalidad y la eficiencia en la gestión. Este programa se destaca por su contribución a la innovación y por promover la percepción nacional e internacional de los clústeres como organización de la producción.

El Ministerio también promociona las exportaciones de las PYMES mediante la eliminación de las barreras comerciales al interior de la UE, siendo los países europeos los principales destinos de las PYMES alemanas. La promoción de las exportaciones incluye subsidios para los costos del asesoramiento, la financiación y créditos diferenciados para las exportaciones que tienen como destino a los países en desarrollo.

A nivel subnacional, los Estados federales ofrecen programas adicionales de promoción de las pymes de sus regiones. El Estado federado de Baden-Württemberg promueve la política de clúster, considerada fundamental para la innovación. En el Estado, la región económica de Heilbronn-Franken cuenta con un gran número de pymes industriales con proyección en los mercados internacionales, siendo un ejemplo de descentralización de las políticas destinadas a la promoción de las pymes. No sólo los diferentes niveles de gobierno promueven las exportaciones de las PYMES alemanas sino también participan las Cámaras de Comercio, por ello estas empresas cuentan con una alta cuota en las exportaciones nacionales.

Las PYMES alemanas cuentan con una eficiente infraestructura de transporte, de energía y de telecomunicaciones y disponen de recursos financieros, lo que facilita su competitividad. Sumado a ello la demanda de los productos industriales alemanes con el sello de calidad y las exigencias de los consumidores influyen en el proceso de innovación. Estas empresas colaboran de manera horizontal y vertical, con clientes e institutos regionales con el objetivo de intercambiar información y de facilitar el proceso de investigación y desarrollo. Las relaciones con competidores directos y la activa participación en los clústeres son aspectos decisivos para obtener ventajas competitivas en un entorno nacional favorable a su desarrollo.

En Argentina los programas de apoyo por parte del gobierno son insuficientes y no bastan para superar los problemas de acceso al mercado externo. Según datos del

Observatorio PYME, en Argentina la proporción de pymes industriales con actividades en mercados internacionales bajó por un 12 por ciento durante los años 2009-2015. Las pymes cuentan con una reducida participación en las exportaciones del país, siendo una dificultad debido al elevado grado de integración de proveedores y cadenas de distribución a nivel mundial.

Las PYMES exportadoras argentinas impulsan la economía durante las fases de recesión por su flexibilidad para adaptarse a los cambios económicos, sin embargo su competitividad se ve condicionada por varios factores: las exigencias de los mercados internacionales, las certificaciones de calidad de ISO, la reducida escala y los restringidos recursos financieros. Los aspectos macroeconómicos, como la inflación y el tipo de cambio con su impacto en los costos, son factores condicionantes de las políticas de promoción de las PYMES industriales exportadoras argentinas.

Partiendo de las disparidades enunciadas, la transferencia de buenas prácticas de las PYMES industriales exportadoras alemanas a las PYMES industriales exportadoras argentinas requiere de la instrumentación de programas en los distintos niveles de gobierno con especial énfasis en la promoción de los ecosistemas competitivos. Ello les permitirá contar con el desarrollo de estrategias que incluyan la proximidad al cliente, las cooperaciones verticales y horizontales, las capacitaciones internas y externas, la presencia en ferias internacionales, la cooperación entre las ellas y con otras empresas frente a una demanda común y la generación de servicios adicionales con el objetivo de obtener un valor agregado de los productos y poder ampliar su acceso al mercado.

Siendo que Argentina participa de las dos políticas birregionales señaladas, una mayor intervención gubernamental promoviendo los clústeres y el diseño de una estrategia de innovación a escala nacional y subnacional, se revelan como fundamentales para lograr la transferencia de buenas prácticas a las PYMES industriales exportadoras

3. Reflexión final

Las relaciones de cooperación de la UE con ALC encuentran en la visión europea de la asociación estratégica y en la visión latinoamericana del regionalismo estratégico, la confluencia de dos perspectivas complementarias para la inserción en el sistema internacional. Las políticas birregionales analizadas y la propuesta desarrollada instrumentan la asociación para promover la competitividad y otorgan valor agregado a los recursos de los actores públicos y privados de los países destinatarios de las mismas.

Las políticas hacen de la disparidad, tanto de los ecosistemas competitivos europeos y latinoamericano- caribeños como de las PYMES industriales exportadoras alemanas y argentinas, el punto de partida. El punto de partida se proyecta, en el corto y mediano plazo, hacia la complementariedad, y, en el largo plazo, hacia la formación de cadenas birregionales de valor.

Las políticas se contextualizan en la economía del conocimiento que promueve la Unión Europea, en la cual la innovación en productos, procesos y en la organización industrial responde a las exigencias de la competitividad exigida por la globalización de los mercados, innovación priorizada en las PYMES por constituirse en generadoras de empleo y por su flexibilidad en su adecuación a nuevas prácticas.

Desde América Latina y el Caribe el desarrollo de políticas públicas destinadas a los clústeres y a las pequeñas y medianas empresas que participan de los mismos, se revela como una condición para lograr la complementariedad entre los distritos industriales y para la conformación de cadenas de valor birregionales, propósitos comunes de las políticas birregionales.

La próxima Cumbre CELAC- UE a celebrarse a fines de octubre del presente año en El Salvador, permitirá revisar el estado de avance de las políticas birregionales analizadas y adoptar cursos de acción para el logro de los objetivos propuestos.



Bibliografía

Barroeta, B., Gómez Prieto, J., Paton, J., Palazuelos, M., Cabrera Giraldez, M. (2017). Innovation and Regional Specialisation in Latin America. Identifying conceptual relations with EU Smart Specialisation Approach. Luxembourg: Publication Office of the European Union.

Bizzozero Revélez, L. (2011). América Latina a inicios de la segunda década del siglo XXI: entre el regionalismo estratégico y la regionalización fragmentada. *Revista Brasileira de Política Internacional*, 54 (1): 29-43.

_____ (2012). Las relaciones Unión Europea- América Latina/ Caribe: Los parámetros de la asociación estratégica, en Monserrat Llairó, M. y del Acebo Ibáñez, E. (compiladores), *Los desafíos de América latina para el siglo XXI. Integración, desarrollo y globalización*. Buenos Aires: Claridad, pp. 59-73.

_____ (2015). La II Cumbre Unión Europea - Comunidad de Estados Latinoamericanos/Caribeños: marcha de pequeños pasos en perspectiva estratégica. *Observatorio sobre Regionalismos en América Latina y el Caribe*. Uruguay. Sitio web: <http://goo.gl/WoZVb2>

Marcuzzi, R. M. (2015), "Las políticas regionales actuales destinadas a las MIPYMES en la CAN y el MERCOSUR. Posibilidades de su convergencia en la CELAC". I Congreso Iberoamericano de Investigación sobre MIPYME- REDI.MIPyME- Universidad Andina Simón Bolívar- UASB, Quito, Ecuador.

Sanahuja, José Antonio (2015). *La UE y CELAC: Revitalización de una relación estratégica*. Hamburgo- Alemania: Fundación EULAC.

Documentos:

Tesis de Postgrado, "El Mittelstand alemán". Enseñanzas y transferibilidad del modelo de éxito de Alemania para las pymes industriales exportadoras en Argentina. Un estudio de los años 2005-2015. Presentado por: Lisa Maas, Maestría Binacional Argentino-Alemana en Negocios Internacionales, Universidad de Ciencias Aplicadas de Mainz, Alemania y Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales de Argentina, diciembre de 2016.

Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños- CELAC:

CELAC, Declaración Política de Punta Cana, V Cumbre de Jefas y Jefes de Estado y de Gobierno, Punta Cana, Rep. Dominicana, 25/01/2017.

Unión Europea- UE:

Acuerdo Constitutivo de la Fundación Internacional EU-LAC, 2016. Sitio web: <https://eulacfoundation.org/es> Fecha de consulta: 13 de mayo de 2017.

CELAC- UE. Espacios de diálogo y cooperación productiva: el rol de las pymes. Fundación EU- LAC, Hamburgo, Alemania, 2015.

Commission Recommendation of 6 May 2003, Concerning the Definition of Micro, Small and Medium- sized Enterprises, C (2003) 1422. Belgium, Brussels.

Cooperación UE- América Latina en estrategias regionales de Innovación en el marco de la política regional. Innopro Global Services, SL; Alias, Allied to grow S.L., European Commission. Fundación EU- LAC, Hamburgo, Alemania, 2015

Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of The Regions, “Think, Small First”, A “Small Business Act for Europe”. SEC (2008) 2101, SEC (2008) 2102. Belgium, Brussels.

Estrategias Nacionales y Regionales para la Especialización Inteligente (RIS3). Política de Cohesión 2014- 2020. Comisión Europea, marzo de 2014.

EU-LAC Foundation/ Fundación EU-LAC. Polos de Competitividad. Shared experiences on competitiveness and internationalization of competitive territories in the EU and LAC countries. Report of activities, April 2014- June 2015.

Final Report, Boosting Local Entrepreneurship And Enterprise Creation in Lombardy Region. LEED Programme, OECD, Regione Lombardia, Union Camere Lombardia. November, 2012.

Sitios web

<http://www.gipmercosur.org/v2/index.php>. Fecha de consulta: 13 de febrero de 2017.

<http://ec.europa.eu/growth/smes/>. Fecha de consulta: 15 de febrero de 2017.

<https://eulacfoundation.org/es> Fecha de consulta: 13 de mayo de 2017.

<http://www.sela.org/celac/> Fecha de consulta: 13 de agosto de 2017



PYMES, RUTINAS Y GESTIÓN DE LA CALIDAD: UNA REVISIÓN CONCEPTUAL

Rodrigo Kataishi y Carolina Hernández
Universidad Nacional de Tierra del Fuego

Introducción

Este artículo tiene por objetivo realizar un recorrido por los principales aportes y discusiones en torno al rol de la gestión de la calidad en las organizaciones y sistemas productivos. A nivel conceptual, el enfoque se centrará en la relación existente entre las competencias tecnológicas de las firmas, sus capacidades de aprendizaje y de innovación y el papel que las políticas y prácticas de calidad organizacionales juegan en su fomento. En particular, se prestará especial atención a algunos rasgos estructurales de las firmas que han, usualmente, sido considerados al momento de diferenciar su nivel de competencias y capacidad innovativa, entre los que se destacan el tamaño y el sector de actividad de las mismas.

La motivación de este trabajo tiene que ver con la recapitulación y sistematización de los elementos clave que han tomado protagonismo central dentro del enfoque neoschumpeteriano-evolucionista, en especial del derivado de la línea de trabajos relacionados con las contribuciones de Nelson y Winter (1982) y de Nelson (1991). En este sentido, durante las últimas décadas pueden identificarse una gran cantidad de aportes conceptuales que vinculan las ideas de competencias tecnológicas y capacidades de absorción con el rol de la gestión de la calidad dentro de las organizaciones, posicionando el análisis de dinámicas productivas, de codificación de conocimiento interno y de formas de organización de la firma en un lugar protagónico dentro de las aproximaciones que estudian la innovación y el cambio técnico de los sistemas económicos y sus actores.

El aporte de este trabajo puede dividirse en dos dimensiones. La primera tiene que ver con la sistematización de los conceptos clave y sus relaciones en un esquema sintético y enfocado hacia sintetizar el rol de la gestión de la calidad en la formación de competencias de las firmas. La segunda está especialmente relacionada con las formas en las que el tamaño de las firmas y su contexto afectan el comportamiento empresarial y las dinámicas de gestión de la calidad.

El texto se articula de la siguiente manera: en la próxima sección se abordarán los elementos centrales que dieron origen a la discusión teórica alrededor del rol de las políticas de gestión de calidad dentro de las firmas y el rol que ellas tienen en el desempeño productivo.

Elementos centrales de la discusión: de la teoría neoclásica al enfoque de capacidades endógenas

Uno de los puntos de partida de la discusión se centra en realizar una breve recapitulación de la teoría neoclásica, de su perspectiva en torno a la firma, y de los mecanismos que operan como determinantes el desempeño productivo. Dentro de esta visión teórica existen múltiples vertientes, concentrándose sobre las últimas décadas considerables aportes en torno a la forma de conceptualizar (y formalizar) las dinámicas empresarias en el marco de la inclusión de muchos de los elementos que se desarrollarán más adelante. Es importante destacar, sin embargo, que el núcleo de esta teoría, y especial algunos de sus supuestos, no se han modificado de forma contundente a lo largo de los años. Esta breve reseña se concentrará en una revisión cronológica que pondrá foco en los aspectos de la teoría neoclásica que desencadenaron aportes alternativos, en especial los relacionados con la teoría evolucionista neoschumpeteriana.

La teoría neoclásica se centra en dinámicas de equilibrio traccionadas por la figura del mercado, quien encarna el rol de coordinador omnipresente, autogestionado y eficiente en la asignación óptima de recursos. La coordinación de mercado articula el intercambio entre oferta y demanda y atraviesa todas las dimensiones socio-económicas de interacción dentro de los sistemas de producción capitalistas. Así, éste articulará las relaciones y objetivos de los agentes económicos -oferentes y demandantes-, quienes perseguirán la satisfacción de sus intereses individuales mediante mecanismos de compra-venta y de decisiones basadas en análisis de costos de oportunidad. Los oferentes y consumidores serán interpretados como abstracciones basadas en tipos ideales, entre las cuales se distinguen a las firmas como agentes puramente enfocados en la transformación de inputs en outputs, dejando de lado dimensiones de análisis relativas a las características organizacionales y dinámicas internas: no importará cómo llevan adelante sus tareas ni bajo que coordinación sino -y exclusivamente- "qué pueden hacer las firmas" (Mas-Collel, 2013), es decir, cómo ejecutan procesos de transformación en el marco de una serie de restricciones contextuales (como los precios y las tecnologías disponibles, entre otras). En este marco, las firmas son entendidas como "cajas negras" dado que esta aproximación teórica se centrará en identificar los resultados de la acción empresarial más que los procesos productivos y dinámicas organizativas que llevan a esos resultados. Un último elemento adicional tiene que ver un supuesto fundamental para las teorías de equilibrio general, que se basa en la presencia de información perfecta dentro de los sistemas económicos. Esta información se traducirá en el conocimiento ex-ante de variables clave del sistema económico por parte de los agentes, especialmente en torno a los precios, tecnologías disponibles y sets de bienes

dentro de la economía. Esto impactará sobre la conducta tanto de la oferta de la demanda, caracterizada por la posibilidad de acceder y comparar cualquier tipo de mercancía y tomar decisiones óptimas y eficientes en base a esas comparaciones: en otras palabras, el supuesto de información perfecta será la pieza fundamental de la idea de comportamiento racional de los agentes.

Los aportes de Simon (1955, 1957, 1983) han representado un avance de gran trascendencia en el estudio del comportamiento económico, corriendo el eje de los análisis económicos basados en la racionalidad perfecta a la idea de sistemas de interacción articulados sobre dinámicas de racionalidad limitada. Este último concepto toma puntos de partida mucho más relajados que los de la teoría neoclásica, asumiendo la presencia de dinámicas fuera del equilibrio y de restricciones de información. El marco de análisis de racionalidad limitada, además, propone una aproximación conductual hacia el comportamiento de los agentes -en contraposición a la observación exclusiva de los resultados de sus acciones en términos absolutos- otorgando relevancia central a las ideas de proceso (como en "proceso productivo" o como en "el proceso como manifestación temporal de una acción") y de aprendizaje. En palabras de Simon (1957) "...los agentes racionalmente limitados experimentan límites en la experiencia, en la formulación y solución de problemas complejos y en el procesamiento (recepción, almacenamiento, recuperación, transmisión) de la información."

Considerando la existencia de agentes de racionalidad limitada y conceptualizando a la firma como una unidad de producción de carácter colectivo (es decir, planteada como una organización que requiere la articulación entre múltiples agentes carentes de información perfecta), los aportes de Nelson (1991) y de Nelson y Winter (1982) son de particular importancia alrededor del planteo de la firma como un *conjunto de rutinas*. El núcleo de las ideas de estos autores se apoya sobre el concepto de rutinas organizacionales, entendidas como "patrones de conducta regulares y previsibles" que caracterizan la actividad de las firmas, creando una memoria organizacional que define evolutivamente la toma de decisiones en las empresas. Los supuestos detrás de estas ideas tienen evidentes puntos en común con el enfoque de Simon, en el sentido de que la existencia de rutinas se apoya sobre la necesidad de analizar los *procesos* que las firmas llevan adelante en un contexto carente de información perfecta. Las rutinas, sin embargo, pueden o no estar explicitadas y/o ser reconocidas por las organizaciones, dando lugar a dinámicas de gran complejidad para crear nuevas o mejorar, modificar o eliminar las existentes.

Los aportes de Nonaka y Takeuchi (1995) prestan principal atención al proceso de creación de conocimiento organizacional, entendiendo que el desempeño productivo de las empresas está fuertemente ligado a su capacidad para crear nuevo conocimiento, diseminarlo entre sus miembros y convertirlos en productos, servicios y sistemas. Planteando como eje de la actividad de las firmas la gestión, adquisición, procesamiento e implementación de conocimiento, en notorio contraste con los supuestos de la teoría neoclásica mencionados anteriormente. En particular, clasifican el conocimiento en dos tipos. El conocimiento explícito, o “codificado”, es aquel que se puede expresar a través del lenguaje formal, pudiendo transmitirse de un individuo a otro como resultado de su sistematización y el conocimiento tácito, que se refiere a lo aprendido gracias a la experiencia personal, que involucra factores intangibles como las creencias, puntos de vista y valores personales, y que posee un carácter de difícil exteriorización dada sus propiedades intrínsecas al individuo.

Las rutinas, entendidas como las actividades que articulan el comportamiento de la firma, tienen una relación estrecha con la implementación de normas de calidad. De hecho, éstas últimas pueden entenderse como rutinas explícitas, de carácter codificado -siguiendo a Nonaka y Takeuchi (1995)-, que cumplen el rol de formalizar una dinámica de comportamiento, mecánicas para llevar adelante los procesos productivos y umbrales mínimos de estandarización y calidad de los productos. La explicitación de rutinas (y el aseguramiento de su implementación sistemática) genera múltiples implicancias en el sistema económico, entre las que pueden destacarse la señalización a otras firmas orientada a la reducción de incertidumbre derivada de la interacción, la mejora relativa en el posicionamiento de mercado -en los casos en las que exista una política de difusión de prácticas de calidad hacia el cliente-, la consolidación de los procesos internos y la mejora de costos asociada, la generación de procesos de aprendizaje organizacional y de resolución de problemas “a medida” de forma endógena dentro de la organización, entre otros.

En suma, la implementación de rutinas explícitas tiene un impacto directo sobre las competencias tecnológico-organizacionales de las empresas. En este sentido, la implementación de normas de calidad representa uno de los elementos conceptuales más relevantes desde la aproximación neoschumpeteriana-evolucionista dado su enfoque integral de la organización y su capacidad de ser medido empíricamente de forma homogénea y sistemática.

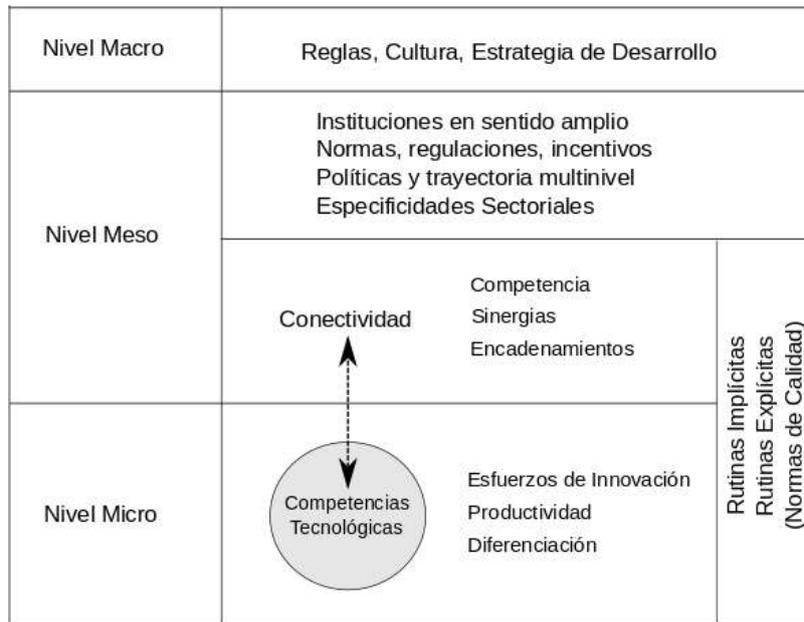
El enfoque de competencias endógenas (Teece y Pisano, 1991) y de capacidades de absorción (Cohen y Levinthal, 1989) guarda especial vinculación con las mencionadas

problemáticas. puso de manifiesto la relevancia del desarrollo de capacidades internas específicas para la adopción de tecnología y absorción del conocimiento externo. De hecho, según estos autores, las capacidades de absorción se definen como la capacidad de las firmas de identificar, asimilar y aplicar conocimiento externo, y estando estas capacidades desigualmente distribuidas en una población de firmas lo que explica el desigual aprovechamiento a los conocimientos externos. Los procesos de implementación de normas de calidad proponen la incorporación de componentes críticos de la formación de competencias tecnológicas de forma explícita, generando una plataforma de aprendizaje organizacional de carácter sistémica, recursiva y evolutiva, constituyendo un núcleo de rutinas que juegan un rol de gran importancia en el incremento, mejora y generación de capacidades empresariales.

Hacia una propuesta de esquema integral de pensamiento

Así como los supuestos en relación a la firma neoclásica toman como punto de partida extremos ideales que se caracterizan por omitir la gran porción de las restricciones productivas que se encuentran en el análisis empresarial cotidiano, una dinámica similar puede identificarse respecto del contexto en el que se desenvuelven las firmas. De hecho, a pesar de su simplificación, la dimensión contextual es la única sobre la cual la teoría neoclásica puede establecer diferenciaciones entre las firmas, utilizando herramientas de representación formal (como funciones de producción diferenciadas para empresas con procesos productivos diferenciables, sectores, etc.). Estos contextos, sin embargo, son difícilmente dinámicos y autodeterminados (es decir, son parámetros exógenos que no varían en el tiempo) y por lo tanto no permiten explicar el cambio de composición sectorial de una economía, las diferencias entre un territorio y otros, ni la divergencia de productividad entre empresas de características contextuales similares.

Diagrama 1. Rutinas, competencias y niveles de análisis del entramado productivo



Fuente: Elaboración propia.

En el Diagrama 1 se expone una visión sistémica que involucra diferentes dimensiones de las relaciones entre rutinas, competencias tecnológicas, conectividad y diferentes niveles del contexto en el que se desarrolla la firma. En este marco, los elementos más interesantes a destacar tienen que ver con el rol clave que las rutinas asumen en el fortalecimiento de todas las dimensiones endógenas del comportamiento de las firmas, que además tienen fuerte impacto sobre la conectividad, relaciones y formas de relacionamiento de las empresas con su contexto inmediato. Por otro lado, esta propuesta de análisis está atravesada de forma crítica por algunas dimensiones estructurales de las firmas: su tamaño, su sector, su rol en la cadena de valor, entre otros. Esta heterogeneidad que puede identificarse en la naturaleza de los agentes, sin embargo, no disminuye el poder explicativo del esquema presentado sino que, por el contrario, el mismo encuentra manifestaciones particulares para análisis de condiciones altamente específicas en las que las firmas se desenvuelven.

El rol de las rutinas genera fuerte impacto en la conectividad y en las competencias de las firmas, afectando de forma importante dimensiones clave de su desempeño, como su productividad y su capacidad innovativa. Las rutinas, según las ideas clásicas de la teoría evolucionista, atraviesan el comportamiento de la firma en todas sus dimensiones. Como se mencionó más arriba podemos diferenciar entre el nivel explícito e implícito de ellas, destacando dentro del primero el rol preponderante que las normas de calidad juegan en la especificación y explicitación de rutinas al interior de las organizaciones.

Un punto interesante a destacar es el rol múltiple que poseen las normas de calidad en la conducta empresarial. Como se destacó anteriormente, la relación entre las prácticas basadas en dinámicas de calidad total y de círculos de calidad tienen la función de manifestar las rutinas al interior y al exterior de las firmas, generando la posibilidad de modificar y mejorar las prácticas productivas y las relaciones de la firma en base a su análisis y replanteamiento crítico. Sin embargo, por otro lado, encontramos que las en determinados contextos, actividades y mercados, el requerimiento de normas de calidad es sólo el medio por el cual se accede a la interacción con clientes o proveedores: en otras palabras, las normas de calidad funcionan como umbral mínimo de conocimientos, prácticas y establecimiento de procesos productivos para el acceso a determinados mercados. Esto típicamente se da en cadenas globales de valor, en la provisión de algunas industrias y en el acceso a mercados particularmente restrictivos en torno al establecimiento de restricciones de tipo para-arancelarias. Una tercer dimensión que vale la pena destacar tiene que ver con la visión de las normas de calidad como ventajas competitivas, mecanismos de diferenciación y herramientas generadoras de percepción de prestigio y trayectoria en las empresas. Esta última dimensión, clave hace algunas décadas, ha pasado a ocupar un rol cada vez menos preponderante en los países desarrollados (dado que no es un factor diferenciador porque la mayoría de las firmas operan bajo normas de calidad), aunque en los países en desarrollo es aún un factor sumamente importante en la distinción de las prácticas empresariales.

La tensión entre los costos y los beneficios que ofrecen las normas de calidad es una discusión de larga data. En especial, esta tensión se sustenta alrededor de las problemáticas derivadas de la modificación de rutinas. Los cambios en las organizaciones son, en general, difíciles de implementar porque rutinas preestablecidas poseen un componente inercial alto y cambiarlas requiere de grandes esfuerzos por parte de todas las partes de la organización (que incluso pueden manifestarse en retisencia al cambio). Estos procesos son costos y suelen ser evaluados en el marco de análisis costo-beneficio, aunque dicha aproximación difícilmente pueda contemplar el impacto de la transformación de la firma al explicitar sus rutinas, analizarlas y mejorarlas.

De hecho, puede pensarse en restricciones de tipo endógenas para la implementación de estas normas. El reconocimiento de la importancia de las mismas otorga un gran valor agregado a las capacidades empresariales. La evaluación de estas prácticas en términos de costos de oportunidad representa fuertes limitaciones al incremento de capacidades endógenas, y estas limitadas capacidades tenderán a desestimar el rol de la explicitación de rutinas y de la mejora de las mismas. El ciclo de desentendimiento de la importancia de la

explicitación de rutinas tendrá fuertes impactos de tipo self-selection, generando círculos viciosos basados en la no mejora de la productividad ni de los procesos productivos: así, los mecanismos de competencia por rentas extraordinarias, la integración en eslabonamientos productivos, la capacidad de diferenciación y la integración virtuosa en cadenas globales de valor se verá, desde esta perspectiva, severamente limitada.

Las prácticas de calidad como dimensión determinante en la dinámica de las firmas

En el marco desarrollado, el papel de las prácticas de calidad es de gran importancia, ya que en él se concentran las formas en las que las firmas implementan los procesos de traducción del conocimiento. El nivel de formalización de las prácticas productivas es de carácter fundamental para la socialización de los conocimientos internos y, por ende, para el impulso de mejoras de proceso y de producto. La literatura ha destacado, además, que en los contextos en desarrollo es menos usual encontrar una alta difusión de prácticas de calidad complejas, dinámica que lleva a mayor informalidad en la actividad empresarial y productiva (Awan, et. al. 2009; Ebrahtmpour et. al. 1984; Hoang et. al. 2006; Formento et. al. 2009; Kataishi, 2016).

En la literatura se ha avanzado, desde hace algunas décadas, en la caracterización de múltiples aspectos que son capaces de diferenciar la incorporación de prácticas de calidad dentro de la empresa. Una primera distinción al respecto, tiene que ver con las tipologías de actividades que permiten diferenciar las prácticas productivas y la performance empresarial.

En términos generales, pueden identificarse distintas dimensiones que sugieren una presencia más abarcativa y profunda de prácticas de calidad dentro las firmas. Entre ellas, algunas están asociadas a dinámicas de mayor complejidad que otras, proponiendo diferentes estadios en la implementación de rutinas formales.

El control de procesos, en este marco, suele plantearse como una de las dimensiones más frecuentemente encontradas dentro del entramado productivo, en especial en contextos en desarrollo. De hecho, esta dimensión se plantea, desde la década del '90, como un requerimiento básico para las firmas insertas en cadenas de producción tradicionales y como una restricción sin excepción para la participación cadenas globales de valor. El control de procesos productivos se centra en la estandarización de tareas por parte de los trabajadores, formalizando rutinas específicamente orientadas a la caracterización, comprensión y mejora de los procesos productivos.

La trazabilidad, en este marco, cumple un rol crítico. En este tipo de tareas descansa no sólo la identificación de productos con fallas (con especificación de partidas, lotes y fechas de fabricación, etc.) sino que, aún de manera más relevante, en ellas descansan posibilidades concretas de mejoras de procesos y productos. La falta de este tipo de información anula las posibilidades de intervención certera de la firma para la solución de problemas y limita fuertemente los mecanismos de identificación de los orígenes del mismo.

La cultura hacia la calidad representa un estadio de mayor complejidad y, consecuentemente, una dimensión de menor difusión entre el entramado PyME en contextos en desarrollo. En particular, esta dimensión atañe a las prácticas de todo el personal de la firma en favor de dinámicas de calidad total y mejora continua. La circulación de información, el posicionamiento proactivo y la capacidad de todos los estamentos jerárquicos de participar en la mejora de la actividad productiva son los principales elementos de este aspecto.

El desarrollo de trabajo en equipo es, también, una variable clave en este sentido. A pesar de no contemplar en sí misma un componente orientado a la formalización de las prácticas, implica un gran valor puesto que se centra en la habilitación de los canales comunicativos y de circulación de conocimiento que permiten la identificación de problemáticas críticas y sus soluciones. Además de ello, esta dimensión representa una importante dimensión en lo que refiere a la generación de innovaciones, dado que las mismas se apoyan en gran medida en el flujo de información entre los integrantes de las firmas. Este aspecto, además, tiene gran influencia con la organización del trabajo y la dinámica en los puestos que adquieren los trabajadores.

Una última dimensión que contribuye a esta caracterización general apunta a la articulación “extra-muros” de la firma. Es decir, cómo se vincula con oferta y demanda a partir de clientes y proveedores. Más allá de las prácticas internas relativas a la mejora de procesos, la articulación con los clientes ofrece valiosa información tanto capaz de mejorar productos (incorporando nuevas funcionalidades o alternativas) como de solucionar problemas no percibidos al interior de la firma (rectificación de errores involuntarios, o control de errores en base a procesos de trazabilidad).

La dinámica productiva de las firmas descansa fuertemente en las prácticas de calidad, dado que el quehacer cotidiano, las respuestas sistemáticas a problemáticas y las posibilidades de mejora descansan de forma directa sobre ellas. El pasaje de prácticas informales hacia rutinas estandarizadas se apoya de forma directa sobre la codificación de la información circulante dentro de las empresas. El mayor nivel de formalización conlleva a la necesidad

de explicitar prácticas y procedimientos ofreciendo, a partir de su análisis, posibilidades de mejora concretas de la actividad productiva.

Reflexiones finales

El rol de las rutinas y en especial de las normas de calidad dentro de las firmas es fundamental para su desempeño y es un factor que permite diferenciar a las firmas, en especial en contextos en vías de desarrollo. Los ecosistemas en los que las firmas interactúan limitan fuertemente su comportamiento, sin embargo, las relaciones empresariales están en todo momento atravesadas por componentes endógenos del comportamiento: las rutinas y en particular las normas de calidad como rutinas explícitas son fundamentales en el entendimiento de la dinámica productiva de algunas empresas.

Es necesario avanzar en el tratamiento integral de las competencias endógenas como parte de un conjunto amplio de rutinas organizacionales que sistematizan las dinámicas de aprendizaje empresarial. En el marco en contextos en desarrollo este desafío es aún mayor, dado que pueden identificarse una serie de restricciones adicionales presentes en el medio ambiente en el que se desarrollan las actividades de negocios. El desafío de incrementar la competitividad en sectores virtuosos desde el punto de vista tecnológico y generar las herramientas para establecer ciclos de incremento de la diferenciación de productos y prácticas productivas en las empresas locales representa uno de los desafíos más importantes de la política industrial contemporánea. Este trabajo se centra en la generación de un aporte conceptual para subrayar el rol que la implementación de normas de calidad genera en la mejora de competencias y conectividad de las firmas, tomando especial relevancia para el análisis de contextos en vías de desarrollo.

La interrelación entre los aspectos centrales de la implementación de prácticas de calidad es clave para la reflexión de la performance empresarial. Un punto central a destacar, en este sentido, es que las normas por sí mismas representan sólo un aspecto de una dinámica centrada en la mejora de productos y procesos de forma continua. La formalización de las mismas, usualmente impulsadas por una cultura hacia la calidad dentro de la empresa, contribuye a la explicitación de rutinas y a la socialización de los componentes tácitos de las prácticas productivas, en pos de impulsar procesos que habilitan la mejora de las actividades de la firma en su conjunto.



Bibliografía

- DIEZ, José y GUTIERREZ, Ricardo (Comp/s). (2014). Cooperación, innovación y Territorio: estudios sobre el Sudoeste Bonaerense. Bahía Blanca: Ediuns, 269 páginas.
- EBRAHMPOUR, M., & Schonberger, R. J. (1984). The Japanese just-in-time/total quality control production system: potential for developing countries. THE INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION RESEARCH, 22(3), 421-430.
- Favaro Villegas, D. "Enfoques de la teoría de la firma y su vinculación con el cambio tecnológico y la innovación", Revista Cultura Económica Nº 85, Junio 2013: 51-70
- Garzón-Castrillón, M.: "Capacidad dinámica de absorción. Estudio de caso", ORINOQUIA - Universidad de los Llanos - Villavicencio, Meta. Colombia Vol. 20 - No 1 - Año 2016, pag 97-118
- Getz Rosenthal 1996. Revista de la CEPAL 60 "La evolución de las ideas y las políticas para el desarrollo" pag 7 a 16
- Hernán Joglar Espinosa, Julián Chaparro Peláez, Alejandro Orero Giménez, Sergio Araya Guzmán: "Los Antecedentes de la Capacidad de Absorción: Análisis Crítico y Proposición de un Modelo de Integración", Madrid, España. International Conference on Industrial Engineering & Industrial Management - CIO 2007. Pag. 559-570.
- Hirschman, A. "Auge y ocaso de la teoría económica del desarrollo."
- Jorge Katz 2008 "Una nueva visita a la teoría del desarrollo económico", CEPAL, Santiago de Chile, Enero 2008
- Linsu Kim, 2000, La dinámica del aprendizaje tecnológico en la industrialización..
- Lopez, Andrés F. (1996): "Las ideas evolucionistas en economía: una visión de conjunto"
- Muhammad Usman Awan, Abdul Raouf, Niaz Ahmad, Leigh Sparks, (2009) "Total quality management in developing countries: A case of pharmaceutical wholesale distribution in Pakistan", International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing, Vol. 3 Issue: 4, pp.363-380, <https://doi.org/10.1108/17506120911006056>
- Nelson, R. "El papel de las divergencias entre empresas en una teoría evolucionista del avance técnico". Traducción al español de Mario Francisco Villa,
- Nelson, R. (1994) "The Role of Firm Differences in an Evolutionary Theory of Technical Advance". January 1994 In book: Evolutionary and Neo-Schumpeterian Approaches to Economics, pp.231-242
- Nelson, R. (1994), "The co-evolution of technology, industrial structure, and supporting institutions", Industrial and Corporate Change, Vol 3, No 1.
- Nelson, R. (1995), "Recent evolutionary theorizing about economic change", Journal of Economic Literature, Vol 33, marzo

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1999). La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. Trad. Martín Hernández Kocka. México: Oxford University Press.

Perez, C. 2001 “Cambio Tecnológico y Desarrollo”

Rivera Rios y Yoguel, G.

Rosenberg, Nathan. 1993. Dentro de la caja negra. Tecnología y economía, Libres dels Quaderns, Barcelona.

Sen, A. 1998 “Las teorías del desarrollo a principios del siglo XXI”, Louis Emmerij y José Núñez, compiladores, El desarrollo económico y social en los umbrales del siglo XXI, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C., 1998., pag 75-100, cuaderno de economía 29.

Thai Hoang, D., Igel, B., & Laosirihongthong, T. (2006). The impact of total quality management on innovation: Findings from a developing country. International journal of quality & reliability management, 23(9), 1092-1117.

Zambrano, José Javier Aguilar: “Gestión de capacidades dinámicas e innovación; una aproximación conceptual”, Departamento de Ciencias de Administración.

IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS EXTRACONTABLES DE COSTOS EN PYME'S DEL SECTOR HOTELERO.

Macarena Suárez

Universidad Católica del Uruguay

Resumen ejecutivo:

Los cambios imperantes que se han producido en el entorno como consecuencia de la globalización, aumento de las tecnologías de la información, internacionalización de los mercados, han producido una fuerte y latente incertidumbre frente a los movimientos que se producen en los diferentes negocios.

Estos cambios de paradigmas han logrado que se distorsionen en todo ámbito los diferentes conceptos manejados dentro de las organizaciones, ya sea en el relacionamiento interno, en la gestión de los recursos humanos, como en el seguimiento de los procesos y procedimientos que se realizan dentro de la empresa.

Lo que ha causado un impacto muy hondo en los directivos y lógicamente en la empresa, debido a que esta revolución se ha visto reflejada en la forma de llevar y gestionar la estrategia, en las comunicaciones interpersonales y en la cultura organizacional.

Los gerentes deben conocer como se comportan los costos de las operaciones de la entidad, de lo contrario podrían perder el control de la misma, y el control que pierden en un mundo tan globalizado lo va a adquirir un competidor.

Por lo que necesariamente debe conocer la contabilidad de gestión ya que va a ser de gran utilidad a la hora de formular la estrategia de la entidad, de planificar, evaluar la investigación y desarrollo que va a llevar a cabo, el presupuesto que se va a realizar para eso y además para fijar precios, apostando a una ventaja competitiva frente a los diversos competidores.

Metodología de la investigación:

- Comenzar por medio de la formulación de una hipótesis y los objetivos de la investigación.
- Comenzar con recolección de datos, información, analizar ejemplos y casos de la realidad empresarial, complementar con observación directa.
- Luego de sintetizar toda la información proceder a realizar un informe y determinar de sí se corroboró o no la hipótesis inicial.
- Por medio de ello sacar conclusiones y generar resultados.



Hipótesis

Los establecimientos hoteleros de menor envergadura tienen serios problemas a la hora de establecer sus estrategias de fijación de precios ya que no conocen la totalidad de sus costos a la hora de prestar sus servicios.

Objetivos:

Descubrir los costos variables de las empresas hoteleras y como incide en la performance de la empresa.

Conocer como se componen los costos totales en las empresas de servicio.

Aplicar metodologías para poder analizar estos costos y fijar más eficientemente las tarifas.

Introducción:

Las empresas continuamente se preguntan ¿cómo pueden disminuir los costos de sus procesos?, ¿qué factores los generan?, ¿cuáles son los costos de los productos que realizan?, ¿qué productos o servicios son más rentables?.

A estas cuestiones el “management” intenta dar sucesivas respuestas algunas de ellas más realistas y otras no tanto.

Al día de hoy cada vez es más complejo aumentar las ganancias, por lo que la búsqueda de la disminución de costos se ha tornado en una iniciativa base.

La correcta asignación de los costos a los distintos objetivos es fundamental para delimitar cuanto cuesta realizar el producto final de una forma confiable, oportuna y fiable. Por ende es necesario para la toma de decisiones dentro de la empresa.

Cada vez hay más factores que impactan sobre los mismos, como pueden ser gastos indirectos los cuales si no tienen una correcta delimitación van a conllevar a un mal cálculo del costo y por ende los precios no van a estar correctamente fijados de acuerdo al valor real que presentan estos servicios o productos en la empresa.

A pesar de que los antiguos paradigmas de costeo directos no sean correctos, ni brinden un costo que se acerque al real, siguen utilizándose en un sinnúmero de empresas.

Ya que estos modelos han sido pilares dentro de las mismas, por muchos años. Y cambiar la visión con todas las turbulencias que eso genera, no es sencillo.



Costos:

Costos de acuerdo al diccionario de la Real Academia Española se define como:

“1. m. Cantidad que se da o se paga por algo.

2. m. Gasto de manutención del trabajador cuando se añade al salario.”

Por tanto de acuerdo a una definición más empresarial es el sacrificio de recursos monetarios, los cuales se deberá desprender determinada empresa, con el afán de desarrollar determinadas actividades que van a coadyuvar al logro de sus objetivos, expresados también en términos monetarios.

De esta definición se puede materializar que son un sacrificio económico, lo que quiere decir que en éstos hay implícito un costo de oportunidad y a la vez realizarlo conlleva cierto esfuerzo, ya sea para la empresa como para la persona que lo realiza y a la vez este sacrificio se va realizar con ciertas aspiraciones que van a ser parte del logro de determinados objetivos.

A la vez este sacrificio es de recursos económicos que son bienes escasos, los cuales se pueden utilizar para cubrir un gran caudal de necesidades.

Por tanto al ser de variada índole las necesidades se requiere que los mismos se homogeneicen en determinada unidad para medirlos y por eso se realiza por unidades monetarias.

Hay que hacer un énfasis en que el significado de costo, no es lo mismo que el precio o de valor. El costo como se mencionó con anterioridad es el sacrificio monetario que conlleva realizar determinado producto o prestar un servicio al cliente. Sin embargo precio va a ser la recompensa económica que va a recibir el establecimiento hotelero a la hora de prestar uno o varios servicios, o sea lo que va a pagar el cliente.

Mientras que el valor va a ser más subjetivo y no va a ser solamente una cuestión monetaria, sino que se va a traducir en la creencia y percepción del cliente, lo que el ve del servicio prestado y lo que vale para él el mismo, son experiencias propias del comportamiento y pueden ser influenciados por una serie de factores que son incontrolables para el establecimiento en cuestión.

La hotelería es una rama del turismo, a la vez pertenece al sector de servicios. Es el alojamiento que se presta a los diferentes usuarios por medio del pago de un precio determinado. Inclusive se pueden desarrollar servicios complementarios como gastronómicos, de entretenimiento y ocio, bebidas y bar, lavandería, belleza y tiendas.

Generalmente se van a producir tres tipos de negocios en esta prestación de servicios que va a ser el hotel, la empresa que transforma los productos desde la perspectiva del restaurant y la empresa comercial que puede ser el bar, spa, farmacia, y alguna tienda.

A pesar de esto el alquiler de la habitación es la principal fuente de ingresos para los mismos siendo un 60% del total en nuestro país.

Los hoteles se clasifican de acuerdo a las prestaciones que ofrecen a sus pasajeros como a las instalaciones con que cuentan, y a la vez depende del motivo de viaje por el que el pasajero los contrate.

En Uruguay hay más de 476 hoteles, el 33% de estos, unos 157 se concentran solamente en el departamento de Maldonado, mientras que un 18% en Montevideo, un 12% en Rocha y un 8% en Colonia, los demás se dividen en el resto del país. (Uruguay XXI,(2014), en base a MINTUR p. 1-20).

Además de esto se anexan una serie de hostales generalmente en la zona balnearia, más un centenar de establecimientos rurales que se distribuyen por todo el país.

Hay diversas clasificaciones para los hoteles tomando en cuenta las comodidades y los servicios que le ofrecen al huésped, la más extendida es por categoría de estrellas donde el hotel que posee 5 estrellas es el que brinda el máximo nivel de confort, mientras que a medida que descende los servicios básicos también lo hacen, hasta llegar a una estrella.

Los establecimientos hoteleros de menor envergadura son aquellos hoteles de pocas habitaciones (oscila entre 15 habitaciones a 50), de pequeño tamaño, que atesoran una personalidad propia. Los lobbies son pequeños sin embargo la experiencia es más íntima. A veces se ubican en lugares emblemáticos o patrimoniales, sin embargo también incluyen aquellos hoteles que quedan por fuera de las grandes cadenas.

O sea que son atendidos por sus dueños o principales inversores brindando una atención personalizada al cliente, gran privacidad. A la vez cuentan con recursos humanos limitados que muchas veces llegan a ocupar varias funciones. Por lo general suelen ser más pequeños que los hoteles convencionales.

Como muchos establecimientos hoteleros sobretodo los de menor tamaño y magnitud no tienen sistemas de contabilidad de costos permanente, se requiere la aplicación de sistemas que sean extracontables, los cuales puedan cooperar con el logro de los objetivos de disminución o mejores asignaciones de los mismos, que pueden ser reflejados en un mayor caudal de servicios prestados al cliente los cuales realmente los satisfaga y agreguen valor a su estadía.

Para realizar estos cálculos extracontables se van a necesitar datos de variados sitios, tales como los propios estados financieros, datos que provienen de sistemas de transacciones u operativos, ya sea por medio de sistemas de información como relevamiento de información y estudios especiales.

En muchas empresas pueden surgir problemas en cuanto al costeo ya que se registra por medio de lo percibido y no por lo devengado (por más que vaya en contra de los principios que denota el Marco Conceptual y la normativa contable adecuada), esto es a razón de simpleza y facilidad en los cálculos. Muchas empresas reconocen los gastos al momento de pago como puede ocurrir con una prima de seguro, tasas y servicios municipales, entre varios ejemplos más.

O bien puede ocurrir que haya una mala determinación de los consumos de materias primas, accesorios, amenities, salarios que se requieren para operar y que se le asignan al costo de prestar el servicio de alojamiento por cada habitación.

Como también ocurren estos inconvenientes con las comisiones a pagar a las diferentes aplicaciones y páginas intermediarias. *Por ejemplo:* Booking cobra el 12,5% de comisión, sin embargo si es un cliente catalogado como “Genius” está tarifa se mantiene, pero al precio de la habitación se le hace un 10% de descuento que va por cuenta del establecimiento hotelero. En el caso de una estadía de 100 dólares en un cliente normal la comisión sería de 12,5 dólares, sin embargo si es un cliente Genius el precio se disminuye a 90 dólares y la comisión es sobre ese valor o sea que es de 11,125 dólares. El precio y la ganancia del hotel se ve disminuido, no obstante los costos siguen siendo los mismos. Estas variables han de ser consideradas a la hora de poder realizar una estrategia de precios.

Muchos hoteles realizan los cálculos por diferencia entre los saldos iniciales, finales y el consumo, por diferencia entre los ingresos y costos llevando a un análisis por prorateo para cada habitación. Los datos que se obtienen de los diferentes sistemas de información de la empresa y que se han ido recolectando se van a codificar mediante un “procedimiento de cálculo de costos”.

Estos diferentes procedimientos y conocimiento de los mismos se realiza con varios propósitos que pueden ser:

- Como una fuente de datos e información que se requiere a la hora de realizar una evaluación de proyectos, tanto de carácter interno como externo
- Como una fuente de control: es decir comparación de los costos estimados e incurridos con el afán de la búsqueda de eficiencia. Fundamental en un establecimiento hotelero que tiene una gran porción de costos fijos y que la mala asignación de los mismos, o el despilfarro de éstos puede generar problemas a la compañía e ineficacias que se pueden subsanar a priori o concomitantemente con las actividades.
- Para establecer políticas y estrategias de precios de venta lo cual es fundamental para conocer realmente qué sacrificio se realizó para prestar el servicio y poder mejorar los precios en temporada baja o en temporada alta para poder ponerse a ruedo con la competencia.

Marco teórico de referencia:

¡La contabilidad de costos:

Se encarga de identificar, medir, reportar y analizar la amplia variedad de costos que participan dentro de la comercialización y producción de bienes y servicios por parte de la empresa, que pueden ser elementos directos e indirectos.

Midiendo a la vez el desempeño como la calidad de los productos y productividad.

La contabilidad de costos es una herramienta de suma utilidad para cualquier organización logrando que la misma funcione adecuadamente, ofreciendo un mejor manejo operativo, administrativo y de dirección de la empresa, permitiéndole a la misma saber cuáles son sus costos de producción y venta de sus servicios.

Y como resultado de este análisis se puede llevar a cabo una más eficiente toma de decisiones, con un mejor control administrativo.

Por tanto éstos buscan identificar el costo de cada servicio -alojamiento, piscina, comida, llamada telefónica-, lo que vale cada una de las partes que intervienen en la prestación del mismo. (Por ejemplo dentro del costo del alojamiento interviene la lavandería, mantenimiento, los amenities, energía eléctrica, agua, comisiones que se le pagan a los intermediarios, marketing, cargas impositivas y fiscales, etc).

Para seleccionar un sistema de control de costos se debe:

- Primeramente analizar las características y aspectos claves de la organización dentro de la cual se va a implementar.
- Establecer objetivos para poder implantar eficazmente el sistema dentro de la empresa.
- Determinar como se va a costear el sistema y a la vez establecer los patrones que se van a seguir.
- Tomar en cuenta otras opciones de selección en caso de ser necesario.

Por ejemplo: En un establecimiento hotelero de 10 o 15 habitaciones que se ubica en un lugar donde hay playa y los turistas se acercan en alta temporada para vacacionar. Muchas veces surge la disyuntiva de si conviene invertir en una habitación extra y alquilarla solamente en verano (con las tarifas altas), o sí de lo contrario es preferible implementar medios de energía renovable ya sean paneles solares, molinos de vientos, para bajar el costo de la energía eléctrica y poder climatizar la piscina logrando bajar las tarifas en invierno y a la vez ofrecer un servicio extra a un huésped que probablemente no hubiera considerado la propuesta en invierno.

Tipo de empresa	Tipo de costo
Industrial: Son aquellas empresas que llevan a cabo un proceso de transformación dentro de su ciclo de producción	Compra, consumo, producción, venta.
Comercial: Compran productos fabricados por la industria, no hay ciclo productivo. Pero tienen los costos asociados a los mismos.	Compra y venta.
Servicios: Efectúan o venden servicios a sus consumidores. Por lo que conlleva un proceso de transformación al igual que la empresa industrial.	Trabajan con bienes intangibles, y ofrecen este servicio. Por lo que tiene todos los gastos asociados al ciclo del servicio en cada una de las etapas que participan de la prestación.

Funciones de una empresa de servicio:

- Prestación del mismo. La parte operativa abarca todas las actividades y acciones necesarias para cumplir con el ciclo del servicio, interactuando con el cliente.

- Comercialización del servicio: son todos los medios por los cuales el establecimiento da a conocer sus servicios ya sean base como periféricos, así como también demostrar sus ventajas comparativas para llegar al cliente.
- Administración y finanzas: Son el resto de las actividades entre las que no se pueden incluir en las funciones anteriores. Por ejemplo: liquidación y pago de haberes, presupuestación, desarrollo de estrategias, etc.

Muchas veces dentro del establecimiento hotelero no hay una clara delimitación entre las tareas de comercialización y la prestación del servicio, ya que es el mismo operario quien realiza ambas funciones, sobretodo en empresas de menor envergadura.

Lo que dificulta la separación de los costos en operativos y de comercialización. Por ejemplo el recepcionista va a prestar el servicio cuando el huésped llega al establecimiento pero también va a comercializar el mismo, ofertando la propuesta.

Se conforman por tres elementos básicos: que son los salarios (con sus respectivas leyes sociales), materias primas y materiales, y otros gastos necesarios para fabricación o producción del servicio en cuestión.

- Sueldos y salarios: son los recursos humanos quienes se encargan de la prestación del servicio y son quienes interactúan con el cliente, por lo tanto se los visualiza como la parte visible de la prestación del servicio.
- Los materiales y materias primas: que son requeridos para poder convertir el ciclo en un servicio o en determinado artículo de consumo. Por ejemplo: las amenities que se dejan en las habitaciones como obsequio. Y este es otro factor relevante al considerar a la hora de analizar los costos si éstas agregan o no valor. Por ejemplo la cadena Marriot descubrió que los clientes no usaban las sales de baños que le dejaban en la habitación como política de amenities. Por lo que decidió quitarlas y en vez de estas, mejoró la televisión por cable. Lo cual era más beneficioso y mejor valorado para un mayor caudal de clientes. En los hoteles más pequeños también ocurre que en baja temporada muchos clientes valoran que para un feriado o fin de semana los estén esperando con una botella de vino, si bien aumenta los costos, también el valor de la estadía. Y eso puede ser un factor fundamental para que se decante por la propuesta.
- Gastos indirectos de producción o fabricación: Se requieren para poder transformar el material o poder prestar el servicio, sin ellos sería una utopía hacerlo. Algunos

ejemplos son: el lugar donde opera el establecimiento, la luz, el mobiliario, la ambientación, etc. Otro aspecto a tomar en cuenta en el presupuesto global de la empresa es el cambio de toallas, en caso que las mismas, se ensucien, rompan o sean robadas. Y al no considerar estos gastos puede que no se cuente con capital suficiente para realizarlo, lo que puede perjudicar la percepción del cliente frente al establecimiento. Los directores de la empresa saben que la cantidad de toallas es escasa o no están acordes a la calidad que deberían tener pero no invierten o re-invierten capital para poder comprar nuevas.

En este apartado muchas veces dentro de los diferentes tipos de establecimiento surge la retórica a la hora de brindar el servicio de desayuno si conviene comprar los productos elaborados (pan, bizcochos y galletas a una panadería, sobres de café y azúcar, paquetes individuales de mermeladas y manteca) para los que para su elaboración no requiere personal pero tiene un sobre-costo al comprarlos ya hechos. Mientras que otra de la opción es fabricar los productos dentro del establecimiento comprando la materia prima (que es más económica) pero que para la fabricación se requiere de recursos humanos. También es importante en estos casos conocer qué es lo que satisface más al consumidor del servicio.

Conocer el costo de fabricación va a ser de gran utilidad para el establecimiento en el momento de determinar el valor de elaboración de los productos, como también de prestación de los servicios ya sea de los servicios básicos como aquellos periféricos que complementan la propuesta de valor.

A la vez contar con esta información permite fijar de un mejor modo los precios de venta para los diferentes servicios. Asimismo se podrán identificar cuáles servicios son los más rentables y aquellos que no lo son para poder mejorarlos o quitarlos.

Complementando con otros análisis también se podrá comparar el costo de los servicios, con el valor que le generan al cliente.

Por ejemplo: si la piscina es un costo alto y no es rentable para la empresa, pero eso le conlleva a un mayor caudal de arrendamientos ya que es valorada por el cliente, se debe considerar mejorar la prestación de servicio e intentar disminuir los costos. Pero no puede dejar de tenerla ya que los clientes realmente desean tener ese servicio y les genera satisfacción. No tenerla sería perder una serie de estadías debido a que esos clientes van a buscar otro hotel que cuente con ese servicio.

A raíz de la búsqueda de respuestas de las organizaciones y la importancia de gestionar correctamente los costos en que incurre, hacia la década del 80 surge este modelo de Gestión de Costos basado en las actividades, de la mano de Cooper Robin y Kaplan Robert el cual se centra en planificar, controlar, y mejorar las diferentes actividades que presenta la empresa, con la idea en mente de poder satisfacer las necesidades de los clientes, como también superar los requisitos externos.

Este modelo nace en el seno de la premisa crítica que presenta la correcta gestión de actividades¹² y procesos, en contracara de un método de costeo básico que se centraba en los recursos¹³ y funciones. O sea que cambian las premisas que se tenían, el centro se debe poner en el costo de las actividades que se necesitan para llevar a cabo la producción del servicio o bien, y a la vez el costo de vender el mismo.

Ya que si se cuidan las actividades se va a poder brindar un mejor valor agregado al cliente, porque se van a usar los recursos de una forma más eficaz.

Por lo que para gestionar estas actividades se debe despojar del costeo tradicional, y asignar los costos indirectos por otro método que es el ABC -por medio del cual se van a asignar los costos de una mejor manera.

Al reconocer el gran abanico de beneficios que puede ofrecer esta técnica, más de un analista financiero lo está reconsiderando convirtiéndose en un pilar fundamental dentro de la administración en el afán de mejorar el desempeño de la empresa.

Etapas:

El proceso de compromiso de costos se conforma por diferentes etapas, conocer los mismos es un pre-requisito para gestionarlos, así como para poder visualizar la naturaleza de los mismos y entender su comportamiento.

- **Etapas:**
 - **Etapas:**
 - **Etapas:** Es el momento en que se planifican y estiman los costos, va de la mano con el presupuesto que presenta la empresa para determinado período.
Se deben conocer e identificar los recursos que se requieren para alcanzar las metas y objetivos de los establecimientos hoteleros.
Así como también realizar una evaluación de la capacidad y actitudes internas que tiene la empresa para afrontar los mismos, teniendo información sobre los recursos

¹² ACTIVIDADES: Conjunto de tareas que generan mayor valor al cliente

¹³ RECURSO: Elemento económico para realizar actividades

externos que deben ser adquiridos, realizando una honda investigación sobre los mismos antes que se asuman.

- **Etapas 2:** Comprometer los costos internos de la empresa, es decir, que se deben tener en cuenta los procesos de autorizaciones internos, como también identificar los potenciales documentos que se deberán presentar. Teniendo como base la aprobación de la dirección para con ellos, debido a que va a ser el sostén de la política que va a tomar la empresa.
- **Etapas 3:** En esta etapa se van a comprometer aquellos costos externos al hotel, generando una vinculación entre la empresa y el proveedor externo de recursos con la organización. Puede ser un contrato laboral, un seguro, compra de materia prima, mobiliario, etc. Es fundamental conocer si estos compromisos están escritos y la relevancia de la formulación de los mismos, porque puede ocurrir que se hayan comprometido recursos y por más que desde la planificación o en los costos internos no se requieran, al tener este aval puede ser necesario u obligatorio tener que incurrir en ellos.
- **Etapas 4:** Es el momento en que se adquieren los mismos en forma física, pueden ser tanto los productos, como los recursos o las actividades. Esta etapa es vital ya que a partir de su conocimiento es que se comienzan a generar beneficios para la entidad.
- **Etapas 5:** En este momento es cuando se comienzan a consumir, es decir, que el establecimiento comienza a utilizarlo en sus diferentes actividades. Los mismos podrán ser recursos almacenables, de capital, relacionados con el tiempo, o fungibles.
- **Etapas 6:** Es cuando se realiza el desembolso económico para su pago y se genera un impacto real en el establecimiento hotelero. En la práctica se puede pagar de antemano a recibir los recursos, o se puede retrasar su paga dependiendo de la empresa y poder de negociación que presente.

Datos que se deben contemplar a la hora de realizar un sistema de costeo:

- *Datos contables:* son los que se obtienen directamente de los sistemas de información contables, o sea, son las registraciones sobre los costos, información utilizada para elaborar las notas de los EEFF, también se pueden obtener por medio de los comprobantes o indagaciones directas con los proveedores.
- *Datos de operaciones dentro de la entidad:* son los datos que surgen de la medición de las actividades que se realizan dentro del ciclo de servicio -comunicación inicial, reserva, llegada, ocupación, salida-. Son mediciones en cantidades físicas de recursos que han sido utilizados para la prestación de servicio, necesarios para

conformar las bases o drivers de costos para la posterior asignación de los mismos a los objetos de coste. Por ejemplo: amenities, cantidad de horas trabajadas por los operarios, cantidad de kilowatt consumidos.

- *Datos de la organización:* Traen a colación las “*variables de stock*”, que son constantes dentro del establecimiento, o sea son los recursos permanentes y la capacidad instalada gracias a estos se determinan las bases de distribución.

En este sector se puede visualizar inconvenientes debido a que hay diferencias entre las variables de stock si se analizan en alta y en baja temporada, por ejemplo los recursos humanos van a estar expuestos a variaciones de acuerdo a la tasa de ocupación que presenta el hotel.

No obstante se pueden tomar como base el promedio de los mismos durante el año, o bien el mínimo que se requieren para operar correctamente y cargar los excesos a costos variables, que son los relacionados directamente con el aumento de la ocupación en el establecimiento durante la temporada alta. Por ejemplo la cantidad de personal, mobiliario, accesorios brindados en las habitaciones, comida que se requiere para el desayuno o para el restaurante, etc. Todos estos datos deberán estar contemplados dentro de las planillas de costos y a la vez explicar la forma de asignación y razones por las cuales se realizó de esa manera.

- *Datos provenientes de mediciones especiales:* se relacionan con los datos que surgen de estudios particulares, como también de estudios de ingeniería. Éstos van a brindar un caudal más amplio de información que van a cooperar con la mejora del sistema de cálculo de costos.

Pueden realizarse por diferentes métodos:

- *Capacidad de trabajo:* es cuando se miden los tiempos promedios de trabajo, o sea la productividad de cada operario o en cada etapa del ciclo. Se pueden realizar por varias alternativas, tales como: efectiva, normal, teórica, práctica, entre varias más.
- *Equivalencia de servicio y/o productos* de acuerdo al centro de costeo como también a nivel global.
- *Mediciones de gestión:* de los recursos intangibles dentro de la empresa que se pueden visualizar dentro del capital humano. Por ejemplo: motivación, horas de capacitación.
- *Mediciones económicas:* teniendo en cuenta el valor justo de los diferentes participantes del sistema de costeo. Como puede ser un ejemplo la medición del valor de los bienes de uso.

- *Mediciones por estándares de costos:* que surgen del análisis de consumo, producción. Como también se debe analizar el costo de la capacidad ociosa visualizada desde el punto de vista de la depreciación y ruptura las estructuras, mobiliarios, como también de la obsolescencia de los mismos. Los estándares suelen ser de gran utilidad cuando se visualizan para medir la eficiencia real y poder corregir desvíos en forma oportuna.
- *Mediciones ambientales:* Desde el punto de vista de los más arduos requisitos y de las normativas en la materia. Por ejemplo la contaminación que realizan los turistas.

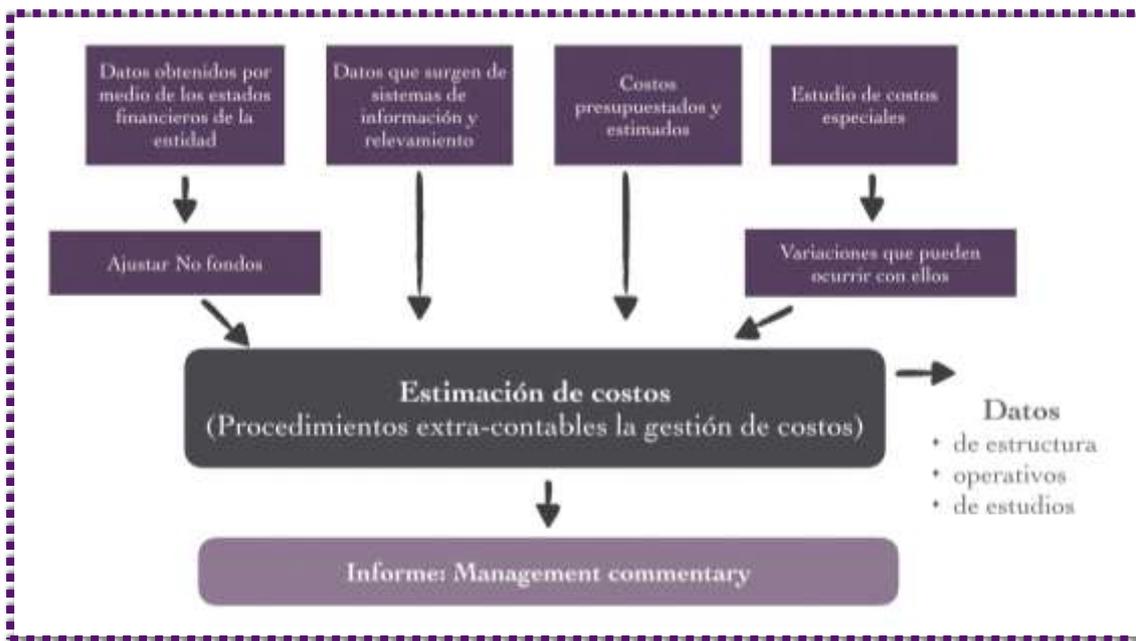


Imagen Nro. 1

Objetivos:

El objetivo principal es poder planificar y controlar las diferentes actividades que realiza la organización para poder elaborar su producto o servicio final y destinarlo a los clientes y consumidores del mismo, cumpliendo con los requerimientos externos y las expectativas que tienen los clientes, brindando un mayor valor agregado.

Para ello se centra en la correcta gestión de lo que se conoce como el Costo Indirecto de Fabricación, subrayando que es más relevante ser capaces de gestionar las actividades y procesos en contracara de la gestión de recursos y funciones, nutriéndose del sistema de costeo ABC. Asimismo la premisa se basa en hacer un uso más eficiente de los recursos que presenta la empresa los cuales son escasos y requeridos para el logro de sus objetivos,

al determinar las actividades claves que se requieren para la elaboración de sus productos se pueden poner en marcha un proceso de mejora continua, centrándose por un lado en la cadena de valor de la empresa y por otro en las ventajas competitivas.

Además va a poder permitir y mejorar la toma de decisiones basándose en la medición del rendimiento, la eficacia y la calidad de los procesos, ya que estos van a ser más reales y precisos.

A la vez va a ser de gran utilidad a la hora de realizar análisis estadísticos, seguimiento y evolución de los resultados, pudiendo hacer cambios a priori no sólo para mejorar los procesos, enfatizar o minimizar actividades, sino para mejorar el servicio al cliente.

Incluso se puede complementar con la utilización de un Cuadro de Mando Integral para la mejor coordinación y control de los mismos, medidos por indicadores cuantitativos y cualitativos, dando como resultado la excelencia empresarial, presentando en una empresa prácticas que sean sobresalientes para la gestión y el management.

Dentro de este sistema la prioridad fundamental es el cliente, es decir, que todas las actividades se van a orientar en su satisfacción.

ABC: Costo basado en actividades:

Se puede tomar como una alternativa al tratamiento de los gastos que son indirectos para la empresa, la premisa fundamental de este modelo es que se los mismos se deben expresar y asignar a las actividades.

Las actividades en este modelo se van a definir como un conjunto de tareas que generan costos y se requieren para satisfacer las necesidades de los clientes.

Hay que hacer una pequeña diferenciación entre las tareas y actividades debido a que las tareas son un medio para lograr determinado fin, mientras que las actividades son un fin en sí mismo, ya que son las encargadas de “agregar valor”.

Por tanto para gestionar los costos en las actividades se deben eliminar o rediseñar aquellas que generan poco o nulo valor, para ello es de suma importancia poder vislumbrar la utilidad y necesidad de cada una de ellas.

En vez de costear los servicios o productos de la empresa; se costean las diferentes actividades que se llevaron a cabo para producir esos productos. Por ejemplo: Para arrendar

una habitación se consumen varias actividades como son la reserva, el check-in, mantener limpia y ordenada la habitación, acompañar al huésped a la misma, etc.

Las actividades se van a medir por medio de los inductores de costos que van a ser los principales causantes de los costos incurridos.

Por lo que necesariamente se debe establecer una relación de causa-efecto entre las actividades y los bienes y servicios producidos, contando con un conector llamado “driver” que es el que permite realizar esa causa-efecto, y al hacerlo de esta manera se va a conseguir una mayor objetividad en la asignación de costos.

Éstos drivers no se van a relacionar con el volumen solamente sino con el comportamiento de la actividad y los costos que van a recaer sobre la misma, por ejemplo la cantidad de veces que se va a realizar esta actividad.

Las actividades se van a diferenciar en dos:

- **Fundamentales:** Son aquellas actividades relevantes, las que tienen que estar sí o sí, porque son sumamente significativas, por tanto la empresa se deberá focalizar íntegramente a ellas, por qué son las que le agregan valor a sus servicios, y son las que contribuyen a conformar sus ventajas competitivas.
- **Discrecionales:** Son las actividades menores y van a servir de apoyo, son necesarias para el logro de objetivos, y alguna de ellas son las que diferencian a una empresa de sus competidores. Hay que analizarlas y ver el costo que presentan y su rendimiento final, para evaluar si seguir realizándolas o discontinuarlas.

Se debe cuantificar el costo de la misma, y la generación de valor que van a brindar (ecuación costo-beneficio). Sí son fundamentales generen valor o no tienen que estar, en cambio, las discrecionales se pueden eliminar o reducir.

Los procesos productivos a raíz de este método se van a visualizar como si fueran una serie de actividades que se ordenan en forma simultánea y secuencial.

A través de las mismas van conformando el costo total del producto, a la vez cada vez que se sobrepase una actividad se va agregando más valor al proceso total.

Poniendo en práctica estos por medio de dos enfoques: uno de ellos va a ser operativo y el otro enfoque estratégico.

- El *enfoque operativo* va a indagar por lograr que las actividades que se realizan tengan mejores rendimientos, para ello deberán hacer un uso más efectivo de los recursos -enfaticando el uso de recursos en actividades que son valorados por los consumidores y clientes.
- Mientras que el *estratégico* se focaliza en la concentración de recursos para aquellas actividades que generan valor agregado.



Imagen 2

Pasos para su implantación:

1) Tareas que conlleva el proceso productivo de la empresa:

Se va a delimitar cuál es el proceso productivo de la empresa, y las diferentes tareas que se requieren para ponerlo en práctica (reserva, check-in, servicios periféricos, check-out). Ver como se desglosa el mismo y de qué forma se deben organizar las tareas para el logro de los objetivos.

2) Posteriormente se van a identificar las actividades de la empresa.

Cuando se conglomeran las diferentes tareas que se identificaron y analizaron en el paso anterior, se va a llegar a lo que se conoce como actividades, las cuales son un sustento

fundamental para la producción de los insumos o servicios y van a ser la base del análisis de costos.

1. Primeramente dividir el hotel en secciones o departamentos como puede ser finanzas, contabilidad, reservas, marketing, piscina, bar, mantenimiento, restaurant, recepción, etc. Los costos que no se puedan asignar puede ir a costos totales, o buscar prorratearlos.
2. Posteriormente se deben de asignar estos costos a cada departamentos.

Por ejemplo:

- Recursos humanos por las horas trabajadas o función que desempeñan en cada área.
 - Los alquileres se pueden asignar de acuerdo a la cantidad de metros ocupados.
 - Los consumos de materias primas dependiendo de que ha realizado cada sección con ellas.
 - Los gastos financieros de acuerdo al volumen que utilizó cada sección.
 - La amortización de los bienes de uso de acuerdo a la utilización de cada uno de ellos por el departamento,
 - La energía eléctrica de acuerdo a la potencia consumida.
 - En caso de los costos de publicidad se pueden asignar de acuerdo a si se realizó una publicidad específica o determinada a un servicio, o sino a Marketing.
 - Después de realizar estos pasos se va a obtener la estadísticas de costos, donde se puede conocer los costos de cada sección del hotel.
 - Luego de ello se van a asignar los costos a las secciones auxiliares a estas actividades principales.
3. Una sección principal es aquella que presta los servicios al consumidor de forma directa, o sea que tiene contacto con ellos como pueden ser las habitaciones, los restaurantes, bares, etc.

Mientras que las auxiliares son las que van a prestar apoyo a estas principales y van a cooperar al logro de objetivos. Puede ser zonas de dirección, mantenimiento, administración, relaciones públicas, etc. Se va a hacer en función del tiempo dedicado o recursos humanos que se destinan a cada departamento principal. Por ejemplo: los gastos de mantenimientos que se asocian al arrendamiento de habitaciones.

Usualmente se hace de acuerdo a criterios subjetivos como pueden ser:

- De acuerdo a los ingresos de las funciones principales.

- En proporción a los gastos que se han efectuado en los departamentos principales, se imputan los costos de las auxiliares.
4. Generalmente luego de realizar este paso se van a definir la unidad de servicio de esa sección, como puede ser en el spa; la cantidad de servicios prestados, o en habitaciones las estadias que se han materializado, en el restaurante las comidas servidas o por cada tipo de comida.
Posteriormente se va a pasar a delimitar cuántas unidades de obra requiere cada departamento principal y se van a asignar a este.
 5. La siguiente fase es dividir la unidad en sub-unidades, es decir, distribuir los costos en las secciones auxiliares o secundarias a las principales.
Para ese labor se deberán sumar todos los costos que se han ido asignando y dividirlos sobre la unidad de obra, teniendo nuevamente cierta subjetividad.
Una vez que se designa la unidad de obra se deberá dividir la suma de todos los costos de cada sección por su unidad de obra, así se obtendrá como resultado el costo unitario de cada una de las unidades de obra que se hayan delimitado.
Tomando en cuenta el cociente de los costos totales sobre las unidades de servicio que se han producido durante determinado periodo de tiempo.
De esta manera se va a hallar el costo unitario de cada servicio, ya sea estancia, comida, spa, o el servicio que se desee conocer.

Para el funcionamiento de este método se requieren departamentos principales (aquellos que producen productos directamente al consumidor) y los secundarios que serán los que van a complementar a los principales, ayudando en la función de brindar un buen servicio.

3) Asignarle, costos, ingresos.

Acá se intenta buscar cuales son las actividades fundamentales, para ello se trae a colación el análisis de Pareto. Se centra en que las principales y primeras actividades costosas son las que tienen un mayor impacto dentro del costo total (80-20).

Por ejemplo: hacer un análisis de mercado, diseñar los prototipos para las prendas de ropa, comenzar la producción primaria, son las 3 actividades primarias que conllevan un gran porcentaje de los costos.

En el caso de la industria hotelera va a ser realizar la oferta que esté ajustada al mercado, promocionarla y poder atender a los clientes a la llegada.

Por tanto hay que prestarle especial atención a las mismas porque conllevan un gran factor de los costos de la empresa y son las que hay que cuidar debido a que con ellas se pretende agregar valor al cliente, y si las mismas no logran tal objetivo se deberán rever y reformular, ya que sus costos son elevados.

Luego que las mismas sean identificadas, se deben de analizar de acuerdo a los diferentes atributos como lo son la calidad, eficiencia o valor agregado.

Estos atributos se van a ir analizando uno a uno comenzando con el primer atributo, y consecuentemente al haberlo logrado seguir con el siguiente.

- **Atributo calidad:** En este caso lo que se busca ver si la actividad está siguiendo y cumpliendo los diferentes estándares o requisitos que conlleva su elaboración porque esta va a impactar ya sea en el producto o servicio final como en la percepción del cliente.
 - A la vez este subgrupo se va a dividir en dos. En aquellas actividades que tienen problemas de calidad y las que no lo tienen.
- **Atributo eficiencia:** se va a evaluar si la misma se esta llevando a cabo con el uso eficiente de recursos, o si está requiriendo un uso más elevado se debería determinar si es o no correcto.

A la vez se deberán medir de acuerdo a la eficiencia que tiene, la misma pueden presentar un sinfín de escalas como puede ser del 1 al 5, medirlas por baja, media o alta eficiencia, o por otra escala que la empresa considere pertinente y que se ajuste a sus prácticas.
- **Atributo valor agregado:** finalmente se va a evaluar si la actividad es valiosa para el cliente, o sea si el mismo desea pagar por esa actividad. Por lo tanto esta se va a subdividir en aquellas actividades que agregan valor -las que hay que enfatizar-, y en aquellas que no lo hacen que hay que reducirlas o cambiarlas-.

4) Priorizar estas actividades:

La idea de este sistema es que la gran mayoría de las decisiones que se deberán tomar en la empresa son centradas en colmar las expectativas de los clientes. Destacando que se deben dirigir esfuerzos para mejorar estas actividades y por ende poder reducir los costos “muertos”, logrando llegar al cliente.

Lo más relevante a tomar en cuenta son aquellas actividades que tienen un mayor impacto en el cliente, que son las que realmente las valora y a la vez que las mismas van a demorar un tiempo menor en realizarse.

Finalmente hay que evaluar si realmente las mismas se realizaron de una forma eficiente o si hay que cambiarlas.

Se van a dividir en 3 categorías:

- **Categoría 1:** Son las que no agregan valor al cliente y para colmo no son eficientes. Al no agregarle valor no es relevante que se sigan realizando, se puede hacer un ahorro eliminando las mismas porque no son percibidas en los clientes, o bien se pueden mejorar haciéndolas más eficientes.
- **Categoría 2:** son las que realmente percibe el cliente, pero que tienen un problema de calidad que se deberá resolver antes de visualizar si son eficientes o no.
- **Categoría 3:** Son las que son valiosas bajo la perspectiva del cliente pero que a la vez tienen problema de eficiencia. Primeramente se van a evaluar las de la primera categoría cuando se subsanan esos problemas o se eliminan los problemas asociados a la calidad, se va a pasar a esta tercera etapa. Donde se va a ver si las mismas son eficientes o no.

5) Causales de los costos en las actividades:

Luego de priorizar las actividades y visualizan como se desempeñan las mismas, se va a proseguir para ver cuales son los costos que requieren las mismas, dependiendo de las actividades el volumen que conlleva como de la unidad que se miden.

Por otra parte luego de disipar cuál es el costo real de cada una se va a proseguir a evaluar cuales son las causales de estos costos.

- Puede ser por que presentan un volumen disparador, es decir, que se hacen a gran escala y presentan grandes costos por una variación directa de las mismas.
- Porque se consumen un sinnúmero de recursos ya que son actividades muy fragmentadas entre sí las cuales se pueden tomar medidas para subsanar a priori estos inconvenientes, pudiendo comprimir las mismas.
- La tercera causa a analizar va a ser los diferentes recursos que consumen las mismas, porque estos pueden tener costos muy elevados y mermar la correcta eficiencia de las mismas, se puede evaluar como disparador el serio equivalente de estas.

Análisis de fragmentación:

Al conocer las causas que implican un alto costo dentro de los procesos y que influyen en las actividades se pueden implementar medidas o soluciones para poder incidir en las mismas mejorando críticamente la gestión.

Por ejemplo: si el volumen de pedidos tiene un costo muy alto se puede reducir el mismo tomando medidas luego de conocer este inconveniente, uno de ellos podría ser incentivando a que los pedidos sean de mayor cantidad de productos, con ello se va a disminuir el volumen y por ende el costo.

Cuando las actividades están muy fragmentadas se pueden concentrar las mismas como en el ejemplo anterior, en caso contrario al no estar fragmentadas se podrán dividir e incrementar las mismas para el logro de objetivos.

$$\text{Índice de fragmentación} = \frac{\text{Total de personas equivalentes a tiempo completo}}{\text{Número efectivo de personas}}$$

Con estos conocimientos se pueden sustituir recursos que son costosos por otros que no lo son tanto, o por el contrario se podrán reasignar más eficazmente los mismos.

Lo que va a visualizar el índice de fragmentación es de acuerdo al total de personas que trabajan en la empresa, cuantas lo realizan a tiempo completo.

Por lo que a medida que el índice es inferior, la actividad estará más fragmentada.

Proporcionar la justificación del costo:

Posteriormente se debe evaluar si el costo que conllevó realizar la actividad es congruente a los beneficios potenciales que va a brindar.

Asimismo es necesario justificar que realmente ha sido útil designar ese costo y en caso de no ser así replantearse llevar a cabo otra actividad.

Hay que identificarlo en la situación presente de la empresa, con los problemas que puedan provenir del curso de la actividad, como también intentar mirar a largo plazo y poder hacer frente a los mismos, proyectando una situación a futuro.

5) Evaluar ventajas competitivas:

Hay que evaluar si realmente la empresa es fiel a su estrategia, misión y visión y dilucidar si va camino al logro de sus objetivos, y está generando una ventaja competitiva en sus clientes.

Etapas de aplicación del modelo ABC a un hotel:

Dentro de un establecimiento hotelero el modelo ABC va a pasar por una serie de etapas tales como:

- Dividir el hotel en departamento o secciones.
- Ver qué criterios se van a utilizar para poder asignar los costos indirectos a los diferentes departamentos.
- Realizar la asignación de cada uno de ellos de acuerdo al análisis realizado por la empresa.
- Decidir cuáles van a ser los inductores de costos.
- Calcular el coste por cada inductor.
- Asignar los costos de acuerdo a las actividades de servicios realizadas por medio de los inductores que se han marcado.

Monitorear beneficios:

Las diferentes acciones y medidas que se llevaron con anterioridad, pueden crear un exceso de capacidad, en este caso el mismo va a tener en cuenta que esos recursos que tiene se deben eliminar o reasignar, sin perder la esencia del producto o servicio que se está brindando o produciendo.

Hay algunos recursos que son fundamentales, mientras que otros se pueden solapar porque son variables.

En caso de que exista capacidad ociosa se deberá prescindir de esos recursos variables, no obstante antes de ello se debe definir claramente cuáles son los mismos.

Por otro lado los recursos fundamentales sí se deben seguir utilizando y requiriendo de esa capacidad que presenta la empresa.

Feed - Back:

Siempre se deberá pregonar por obtener ventajas competitivas teniendo en cuenta de que se debe mejorar progresivamente.

Por lo que el feed-back debe cubrir un amplio abanico de acciones, por ejemplo sobre los empleados de la empresa ver sus percepciones y disposiciones.

Los altos ejecutivos deben ser parte de este proceso y ser el motor de cambio, explicando a los empleados los vínculos de estas medidas con los objetivos de la empresa.

Se debe buscar por otro lado las opiniones de los clientes y ver si realmente estamos cumpliendo las expectativas.

Resultados:

Poniendo en práctica este método la empresa va a ser capaz de obtener los mismos o mejores resultados con menos recursos, ya que este método le va a dar a los altos ejecutivos una mejor visión de los costos, rentabilidad, planeación y coordinación de las actividades. Para la mejor toma de decisiones dentro la empresa con el fin en mente de mejorar el desempeño no sólo financiero sino también operativo y estratégico.

De acuerdo a una investigación de la consultora Accenture se llego a la conclusión que

“ABC/M puede ayudar a reducir la estructura de costo global de una empresa de un 3 a un 5%. Un enfoque marcado en márgenes más altos y crecimiento de productos y el desarrollo de mejores mercados se puede traducir en un incremento de la rentabilidad entre el 5 y 15%.” (Accenture, (2003) CFO Project Vol. 2).

Por lo cual supera los objetivos de la empresa y lo convierte en un pilar fundamental para el management moderno.

Estrategia de fijación de precios:

La entidad debe tener en cuenta que los costos son el mínimo precio que pueden cobrar su servicio o productos, el tema es que más allá de cobrar los mismos debe cubrirlos y proporcionar una tasa de retorno a la inversión que sea suficiente para los inversionistas.

Por lo que los costos se traducen en un elemento importantísimo que hay que tomar en cuenta en la estrategia de fijación de precios.

Los establecimientos hoteleros tienen más costos fijos que variables esto es a razón de que han de anticipar y comprometer recursos físicos de la entidad como lo son las instalaciones, mobiliarios, recursos humanos, para atender la demanda.

No obstante dentro de la carga fija las diferencias por la fluctuaciones de demanda no son considerables, no generando grandes cambios en la masa de los costos totales.

Por lo que el tema principal pasa por asignar correctamente los costos indirectos que son la mayor parte del total de los costos y que generalmente son fijos.

Siendo que es fundamental estudiar la capacidad instalada, productividad de una determinada unidad temporal, y poder visualizar qué cantidad de costos fijos se le pueden asignar a cada uno de los centros de costos, para poder armar los informes sobre los mismos.

Poder determinar cuáles son los costos, pudiendo así medir los tiempos que lleva prestar cada servicio, es fundamental para evaluar el precio de venta de los mismos y comparar si son competitivos dentro del mercado.

El precio de venta de los servicios en los establecimientos se debería fijar de acuerdo a un exhaustivo análisis de los precios de mercado.

Van a depender de muchos factores: como puede ser la temporada, competencia, categoría del hotel, servicios brindados, estrategia de Marketing por la cual se apueste.

Pero de cualquier manera y siguiendo la estrategia que sea se deben considerar los costos, muchas veces se alega que se debe tomar el costo del servicio y asignarle un beneficio esperado.

No obstante dentro del sector hotelero puede aparejar problemas ya que la demanda del mercado queda por fuera de las decisiones, y al ser una industria sumamente dinámica y que depende de factores extrínsecos como son el clima, alta baja temporada, eventos, aspectos macroeconómicos, etc.

“Los clientes tienden a simplificar la información sobre el precio ignorando los dígitos finales. Por ejemplo, aprecian una diferencia mayor entre 0,69 y 0,71 euros que entre 0,67 y 0,69 euros. Los consumidores también tienden a redondear.

El estudio realizado por un restaurante americano demostró que los consumidores redondeaban los precios de la siguiente manera: entre 0,86 dólares y 1,39 dólares redondeaban a un dólar; entre 1,40 dólares y 1,79 dólares, redondeaban a un dólar y medio; y entre 1,80 dólares y 2,49 dólares redondeaban a dos dólares.

Si este es el caso, habrá muy poca diferencia en la demanda resultante de un aumento de 0,30 dólares en el precio de 1,45 a 1,75 dólares, pero puede haber una significativa reducción en la demanda en la reducción de 1,75 a 2,06 dólares.

El efecto de las cifras es otro factor que hay que tener en consideración. El salto de 0,99 euros a un euro o el salto de 9,99 euros a diez euros pueden verse como un aumento significativo, si bien es de solo 0,01 euros. Algunos psicólogos defienden además que cada número tiene propiedades visuales y simbólicas que deberían ser tomadas en consideración para fijar los precios.

Por ejemplo, debido a que la grafía del 8 es redonda, crea un efecto relajante, mientras que el 7, que es angular, crea un efecto estresante". (Kotler, 2011, p. 400)

Hay que recordar que los clientes más allá del precio que es un factor fundamental, analizan el valor del servicio prestado y todos los intangibles que participan en la prestación del mismo. En caso que a la empresa le cueste más producir y vender sus servicios va a tener que o bien cobrar más y brindarle un servicio diferenciado y personalizado o bien disminuir sus márgenes de beneficios.

Otros de los métodos que se pueden utilizar para resolver este problema de fijación de los precios es tomando en cuenta un "costo objetivo". Esto quiere decir tomar como partida el precio de venta objetivo que presenta el mercado.

Con ese valor se va a conseguir el nivel de ventas que desea la empresa.

En ese caso se va a partir de este valor y se le va a deducir el margen de ganancias que espera obtener la empresa y como resultado va a dar el costo máximo que podrá incurrir el establecimiento hotelero para brindar el servicio.

$$\text{Precio de venta del mercado} - \text{Margen de beneficio buscado} = \text{Costo objetivo}$$

Trayendo a colación este dato la empresa va a diseñar el servicio para poder prestarlo a ese costo.

Los cambios en los precios son muy simples de realizar y muchas veces se ven como una solución rápida a diferentes problemas complejos.

Pero por más que sea simple subir o bajar los precios, lo complicado es poder cambiar la percepción que se llevo un cliente con una fijación antigua.

Por lo que las decisiones sobre los precios han de abocar un arduo análisis del cliente, como de factores extrínsecos propios del mercado y de la competencia.

Ya que al final de cuentas es el cliente quién decide si el precio es el correcto o no, por lo que es sumamente complejo que los analistas y directivos consideren estos factores dentro de la fijación de precios, y como éstos influyen en las decisiones de compra.

«Nosotros no podemos apreciar el valor de nuestro producto», opina Carlos Talosa, vicepresidente de operaciones de Embassy Suites.

«Solo podemos fijar el precio, pero el valor de mercado lo establecen nuestros clientes y nuestra habilidad de venderlo (...).

Incluso en épocas de recesión los consumidores no compran necesariamente las opciones más baratas, sino que demandan valor a cambio de su dinero. Si no vendes en función del valor que ofreces, estás liquidando activos importantes». (Kotler, 2011, op. cit. p. 400)

Fijar precios va más allá que analizar técnicamente y teóricamente, sino que engloba otros aspectos más innovadores como es conocer la motivación de compra del cliente, armar un conjunto de servicios y propuestas creativas que lleguen realmente al cliente y que éste lo valore.

Muchas veces es complicado por que la percepción del cliente es sumamente subjetiva y puede variar con el resto de los clientes, por lo que los atributos del servicio que uno puede apreciar no necesariamente debe ser valorada por otro cliente, lo mismo que ocurre con los precios.

Una buena fijación de los precios de ventas considera los costos de los servicios, punto de equilibrio, y demandas proyectadas, a la vez de comenzar por qué quiere el cliente y sus percepciones sobre el precio, identificando los precios a partir de una necesidad latente que presenta en el mercado.

Por ejemplo: hoteles de media o baja gama que se dedican a atender pasajeros que pernoctan por viajes una sola noche, descubrieron que los mismos no valoraban los amenities, o tener un bar o restaurante ya que no los utilizaban en tan poco tiempo. Por lo que en base a ese conocimiento, disminuyeron sus costos ya que obviaron esos servicios, pudiendo ofrecerle la misma habitación para dormir pero a un costo bastante inferior.

Otro factor a tomar en cuenta es el segmento al cual se va a aspirar, en el caso del hotel mencionado con anterioridad al cliente le interesaba el precio del servicio, ya que iba a pernoctar una sola noche.

Pero para un ejecutivo que va por negocios con todos los gastos pagos por la empresa, no será un factor tan relevante, no va a ir a un hotel solamente por tener una tarifa más baja, sino que puede tener en cuenta otros factores como son las salas de reuniones, velocidad del wi-fi, comodidad en la habitación, ubicación, cercanía a los lugares que debe visitar o donde tendrá que presentarse, etc.

Lo mismo ocurre si los clientes objetivos son una familia que van a vacacionar quizás no buscan esos factores, sino que van a desear una propuesta atractiva que le ofrezca diferentes experiencias que mejoren la calidad del servicio esperado, tomando como referencia el beneficio final.

Usualmente los consumidores toman en cuenta el precio pagado por el servicio para definir si realmente recibieron un buen valor, y ese valor se va a visualizar por la suma de total de los servicios y productos recibidos de acuerdo a sus necesidades y a la predisposición del personal del hotel.

Cuando los clientes descubren servicios que dan un mayor valor, no van a dudar en cambiar por ellos.

Elaboración de informes:

Se deben conocer los costos de prestación del servicio y realizar reportes para conocer el comportamiento de los mismos, se puede hacer un informe general como puede ser dentro del “*management commentary*”, o bien ir elaborando informes anexos que pueden complementar los estados financieros.

Éstos pueden ser variados entre sí y abarcar temas de gran índole tales como estadísticas de costos, punto de equilibrio en alta y baja temporada, informe de costos por servicios prestados sean los básicos como periféricos, informe de desvíos en costos de acuerdo a los que se presupuestaron, informe sobre evolución de los costos comparados con los cambios en el tipo de cambio y la inflación, incluso se puede alegar las proyecciones de costos para períodos futuros.

No van a ser solo *cuantitativos*, (por ejemplo los costos se desviaron en determinado porcentaje de lo previsto), sino que va a presentar una concepción más amplia y vanguardista, ya que va a tener que aplicar asimismo una apreciación que sea cualitativa y empírica. Conocido dentro de la doctrina contable bajo el nombre de “*management commentary*”, que es una revisión de las operaciones que lleva a cabo la compañía, con una interpretación bajo un fundamento técnico y sustento teórico de la situación financiera y flujos de caja empresariales.

No sólo va a explicar lo que sucedió, sino porqué sucedió y qué implicancias van a tener esos datos para el futuro. Incluso puede abarcar informes de negocio de la empresa donde se especifiquen planes de Marketing o visualicen estudios de “forecast” desde una visión enfocada a los objetivos empresariales que esté realizada bajo la premisa de “costo-

beneficio” y que a la vez determine los diferentes riesgos que se pueden afrontar en el camino al éxito empresarial. A través de diferentes medidas e indicadores, con su correspondiente explicación y narración para el contexto en cual se encuentran.

Tomando en cuenta los recursos y relaciones que presenta la empresa, y las acciones que conllevan las mismas, que puede tanto beneficiar como perjudicar el valor de la empresa, y su imagen corporativa.

Asimismo el aspecto futuro que tanto nos inquieta no va a quedar relegado al olvido sino que va a ser considerado dentro de estos “comentarios”, pero no sólo desde una visión cuantitativa, sino que narrando y explicando las perspectivas, los retos, y los nuevos medios que pueden mejorar el plan de negocio de la empresa, o sea que va a ir un paso más allá complementando a los EEFF proyectados con narraciones sobre las tendencias e incertidumbres. Presentando niveles de desempeños objetivos que se van a dilucidar de acuerdo a patrones de referencia sean propios como de los competidores de la empresa, se deben describir reglas explícitas, y a la vez determinar planes de incentivos para guiar y mejorar el comportamiento de los implicados en este proceso.

Obviamente al ser muchos aspectos subjetivos y datos que no son del todo fehacientes, va a estar empapado de juicio profesional. En conjunto se va a realizar una memoria con información que sea relevante para la gerencia sobre la gestión del negocio que incluya aspectos del pasado, presente y del futuro.

A pesar de no brindar certeza son prácticas realistas que van a cooperar profundamente con la toma de decisiones a lo largo de la organización.

Ayudando a aprender de los errores que puedan producirse en este recorrido, adoptando nuevas técnicas más variadas y a la vez poder anticiparse a los hechos económicos que puedan acontecer en un futuro, contando con información de calidad y a disposición en el momento que se requiera.

Con ello podrá diferenciarse de la competencia que cada vez es más reñida, más fuerte y latente, pudiendo generar ventajas competitivas.

Relevancia de obtener esta información:

- Poder tomar decisiones en tiempo y forma, con eficacia.
- Conocer críticamente como funciona la empresa en su conjunto, con información clave a la mano.

- Permanecer siempre actualizado en cuanto a los servicios prestados por la empresa, como en los centros operativos de la misma.
- Ejecutar medidas correctivas concomitantemente con la realización de actividades, siendo pertinentes y oportunas.
- Comparar los resultados que se obtuvieron con los objetivos que se plantearon a priori.
- Poder integrar los costos de producción de un servicio con el presupuesto.

Consideraciones finales:

Antes de que el cliente toma contacto con el hotel y se decida a visitarlo generalmente va a visualizar sus especificaciones y servicios por medio de la página web, páginas complementarias a ésta, centros turísticos, o agencias dedicadas al ramo, y estos aspectos van a ser condicionantes a la hora de declinar o aceptar una opción.

Los comentarios de otros huéspedes como puntuaciones en páginas, recomendaciones y otro tipos de aspectos que se pueden ver a priori también son factores que condicionan las diferentes propuestas.

Por otro lado el lugar donde se encuentra ubicado, instalaciones, diferentes servicios que presenta, como la cadena de la cual es parte es un factor que puede fomentar una toma de decisiones por uno de los hoteles en detrimento de otros.

Asimismo es fundamental prestarle atención a la interacción que se presenta entre el cliente y el servicio como también en los casos que se presentan también productos y en el entorno en que se va a mover, sobretodo para poder visualizar el valor diferencial que van a presentar las experiencias que vivieron los turistas.

Resultados y conclusiones:

- Considerando que gran parte de los costos de la empresa hotelera son rígidos como lo son los salarios, marketing, amortizaciones, se debe prestar especial atención a los mismos con el afán de poder asignarlos de una mejor manera, disminuirlos en lo posible sin perder la calidad del servicio. Por lo que cada vez las empresas requieren una buena contabilidad de costos.
- Un sistema de costos ha de adaptarse a las diferentes necesidades de la empresa de acuerdo a las exigencias que presentan los clientes, cada una deberá diseñar sus propios formatos atendiendo a se conforman de acuerdo a su ciclo del servicio. De

todas formas cualquiera de los métodos tendrá como base reportar qué costos se requieren para la prestación de cada servicio, pero a pesar que hay varios métodos sofisticados la empresa deberá decidirse por uno que sea de práctica implementación dentro de la misma, y que a la vez sea congruente a sus necesidades económicas. A la vez poder gestionarlos correctamente va a ayudar a la empresa a decidir sus estrategias de negocio.

- Visualizar el precio del servicio no es del todo sencillo debido a que los costos variables son de fácil asignación, en cambio para asignar los fijos a un determinado servicio no es simple, sino que está empapado de cierto grado de subjetividad. Por otro lado al presentar una porción tan alta de costos fijos es complicado determinarlos a priori ya que muchas veces va a depender de la ocupación del establecimiento en determinado momento.
- Muchas empresas han fracasado a causa de no conocer cuales son sus costos reales, y por ello han perdido oportunidades de mejora en los servicios o no se han centrado en aquellos que generan un mayor valor agregado. Esto a la vez sirve para decidir cuáles servicios son adecuados y qué valora el cliente y cuales se pueden quitar o mejorar su curso ya que los costos que conlleva prestarlos son muy elevados.
- El costeo ABM viene a romper la estructura de costos que se tenía hasta hace unos años. Ahora el costo se centra en las actividades, el costo de hacer o de no hacer algo que lleve a una mejoría en la cadena de valor y fidelice a los clientes.
- Cualquier análisis en los costos se debe centrar en identificar las actividades claves, los recursos necesarios y la forma en que se fragmentaron dichas actividades, va a contribuir a generar y a mantener en el tiempo la ventaja competitiva de la empresa, siendo más eficiente sin perder de vista los objetivos de reducción de costos.
- Conociendo las actividades que generan costos y su rendimiento con el producto se podrán mejorar continuamente los productos con el afán de mejorar los diversos niveles de “performance”.
- También la empresa se concentrará más en las necesidades de los clientes y en mejorar la cadena de valor y las actividades, con el afán de brindar productos y servicios que satisfagan dichas necesidades y fidelicen al cliente con la organización.
- Conocer la estructura de costos puede ayudar a mejorar la asignación de los mismos e invertir en aspectos cruciales como puede ser el anexo de un nuevo servicio, inversión en intangibles o mejora de capacitación de los empleados que están en contacto con los consumidores durante su estadía. Lo que puede generar beneficios en la cantidad de habitaciones arrendadas a las vez de mejorar los márgenes de rentabilidad.

- Es importante conocer la importancia del costo a la hora de fijar el precio pero también de conocer las necesidades latentes que presenta el cliente. Ya que dependiendo de su experiencia y opinión va a ser el valor que le va a generar el servicio y en base a este último va a decidir si el mismo colmo sus expectativas, o no era lo que esperaba.
- Contar con informes de costos es vital para poder tomar mejores decisiones económicas ya sea de cara a la producción de servicios o también conocer en qué secciones se está invirtiendo demasiado para los beneficios que conlleva, o en cuáles se puede hacer una asignación más eficaz para minimizar los mismos.

Bibliografía:

Oriol Amat Salas, Fernando Campas. (2011). Contabilidad, control de gestión y finanzas de hoteles. Barcelona: Profit.

Ricardo A. Billene. (2010). Costos: cómo implementar de manera sencilla sistemas extra contables de costos para Pymes. Buenos Aires: La Ley.

Philip Kotler, Jesús García de Madariaga Miranda, Javier Flores Zamora, John T. Bowen, James C. Makens. (2011). Marketing Turístico. España, 5ta edición: Pearson.

Carlos Alberto Fasiolo Urli. (Febrero 2014). Estrategia y gestión de emprendimientos hoteleros. Buenos Aires: Omar D. Buyatti.

Santiago José Barcos. (2009). Una aproximación teórica práctica al estudio de las organizaciones turísticas y su administración . Buenos Aires: Ediciones Haber.

Charles T. Horngren, Srikant M. Datar, George Foster . (Decimosegunda edición, 2007). Contabilidad de Costos. Ciudad de México -traducción-: Pearson.

Robert S. Kaplan y David P. Norton (2004): Mapas estratégicos, cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles.

Joan M. Amat. (2002). Control de gestión: una perspectiva de dirección. Barcelona: Grupo Planeta.

EL PERFIL UNIVERSITARIO DEL CONTADOR PÚBLICO EN LA GESTIÓN DE LAS PYME

Sergio C. Ielmini¹⁴, Carolina D. Alvado¹⁵, M. Carolina Speroni¹⁶ y Anahí E. Briozzo¹⁷

Resumen ejecutivo

Este trabajo tiene por objetivos analizar cuáles son las áreas que comprende el asesoramiento brindado por el contador público (CP) y determinar si los aprendizajes previstos en el plan de estudios de la carrera están alineados con la experiencia profesional de sus egresados. El estudio se desarrolla desde una perspectiva exploratoria-descriptiva y planteando un análisis cuantitativo. Se define como población a los egresados de la carrera de Contador Público de la Universidad Nacional del Sur en el periodo 2007-2016 y se plantea un relevamiento de datos mediante un cuestionario on line. De los resultados obtenidos se observa que las capacidades más requeridas en el mercado laboral son la adaptación al cambio, el aprendizaje continuo y el uso de las tecnologías de la información y comunicación. Las mayores fortalezas adquiridas en la carrera se presentan en contabilidad, auditoría y en materia tributaria. Las PyME son las principales destinatarias de los servicios profesionales, recibiendo mayoritariamente asesoramiento en temas impositivos, contables y administrativos. Por otro lado, la mayoría de los contadores tiene una participación limitada o moderada en la gestión de las PyME. También surge que es necesario contar con capacitación adicional principalmente en las áreas tributaria, laboral, contable y auditoría y que los CP podrían agregar valor a las PyME especialmente en materia tributaria, costos y gestión. Por último y con relación a los planes de estudios de la carrera, se observa que la mayoría de los contadores expresa que no se incluyen contenidos específicos para PyME o solo se incorporan parcialmente. Los resultados obtenidos constituyen información útil para el diseño de las currículas universitarias, para fortalecer el rol de la universidad como promotora de cambios, permitiendo un acercamiento del perfil del graduado de CP con su realidad de inserción laboral y contribuyendo a la profesionalización de la toma de decisiones en las PyME.

1. Introducción

¹⁴ Profesor en el Departamento de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional del Sur. sielmini@uns.edu.ar

¹⁵ Profesora en el Departamento de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional del Sur. calvado@uns.edu.ar

¹⁶ Profesora en el Departamento de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional del Sur. mcsperoni@uns.edu.ar

¹⁷ Investigadora CONICET y Profesora en el Departamento de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional del Sur. abriozzo@uns.edu.ar

Varios modelos de desarrollo productivo de países que hoy figuran entre las principales economías mundiales se han basado en políticas exitosas de fortalecimiento y promoción del crecimiento de sus pequeñas y medianas empresas (PyME) (Roura, 2010).

La gestión de las PyME debería tener como principal sustento a la contabilidad estratégica o gerencial¹⁸, permitiendo la suficiente flexibilidad y adaptación para la emisión de informes a usuarios internos y externos que interactúen con la organización. Su utilización como fuente para la construcción de indicadores y su correcta interpretación, contribuyen a una mejora de funciones y procesos que retroalimentan al sistema y otorgan un valioso aporte como herramienta para la toma de decisiones, constituyendo un valor agregado de la función gerencial (Huck y Cabrera, 2013). En particular, en las pequeñas y medianas empresas, la contabilidad estratégica debería facilitar la toma de decisiones en un contexto complejo que comprende diversos aspectos económicos, políticos, sociales y tecnológicos; teniendo presente que muchas veces el contador público (CP) es el principal o único profesional asesor del área de las ciencias económicas (Ielmini, Fioretti, Alvado & Speroni, 2016).

Por lo tanto, este trabajo se desarrolla en función de los siguientes objetivos: i) analizar qué áreas comprende el asesoramiento brindado por el CP y ii) determinar si los aprendizajes previstos en el plan de estudios de la carrera de CP están alineados con la experiencia profesional de sus egresados.

Sobre esta base, los resultados de este trabajo permitirán examinar el lugar o función que ocupa la contabilidad en la gestión para la profesión del CP, en el marco del paradigma de la utilidad para la toma de decisiones, desde una perspectiva integradora e independientemente de las distintas ramas o segmentos contables.

El trabajo se estructura presentando en primer término un marco teórico de referencia, luego se plantea la metodología con indicación de las fuentes de información y los métodos de procesamiento y análisis de datos a utilizar. Por último se presentan los resultados y conclusiones a los que se arriba para dar respuesta a los interrogantes planteados.

2. Marco teórico de referencia

Según Bedoya, Gómez, Ríos y Buitrago (2009) en la formación actual del contador se hace énfasis en la necesidad de representar la realidad empresarial con modelos y metodologías

¹⁸ “Rama de la contabilidad que tiene por objeto la captación, medición y valoración de la circulación económica de una unidad empresarial, así como su racionalización y control, con el fin de suministrar a la entidad la información relevante para la toma de decisiones” (AECA, 1990) .

contables, matemáticas, financieras, fiscales, administrativas, sociales y económicas, todas éstas con apoyo a la toma de decisiones para así brindar información de una manera óptima, clara y precisa. Por otra parte, el proceso de mundialización de los mercados y los avances tecnológicos han generado cambios en los requerimientos para la formación de los contadores. La internacionalización de las organizaciones está demandando de las universidades nuevos enfoques en sus programas curriculares. Como señala Quirós (2006) *“cada programa de estudio tiene la responsabilidad de proponer una perspectiva de formación integral del Contador Público”*.

López, Aguilar y Barbadillo (2011) indican que se ha destacado la necesidad de que la formación universitaria haga un mayor esfuerzo en proporcionar al estudiante herramientas y recursos que lo hagan más capaz de desarrollar con éxito un trabajo profesional acorde a su perfil. Con esta finalidad los profesores universitarios deberán asumir el reto de formar a los futuros profesionales basados en competencias, mediante un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que deberá ser trasvasado y desarrollado por el estudiante durante su vida académica.

En un estudio realizado por Gherzi y Aguirre (2010) en donde se analiza si el contador público egresado tiene las competencias necesarias para desenvolverse en su ámbito laboral, se concluye que si bien los egresados no tienen las habilidades de tipo práctico necesarias, reconocen en su formación valiosos elementos relativos a su flexibilidad profesional y aptitud para la resolución de situaciones concretas. Los autores afirman que, en la mayoría de los casos, son las propias cualidades personales las que determinan su inserción profesional.

En el trabajo de Agüero Aguirre (2001) se considera que las universidades están enfrentando retos que las han obligado a reflexionar sobre la necesidad de hacer cambios en los procesos de enseñanza-aprendizaje para adaptarlos a las nuevas condiciones del mercado. Asimismo, se están exigiendo nuevas prácticas en los servicios profesionales y la aplicación de normas de conducta que aseguren el cumplimiento de los estándares mundiales de calidad de estos servicios.

Cortés y Cisneros-Cohernour (2013) establecen que es indispensable que dentro de la preparación universitaria se incremente la vinculación y práctica con las pequeñas y medianas empresas. Cuestión que se condice con la investigación de Dávila (2011) en donde se revela que el establecimiento de un enlace entre la docencia y la práctica empresarial incrementa el desarrollo de las habilidades personales e interpersonales de los

estudiantes universitarios, así como también genera mayor interés por la adquisición de conocimientos.

En lo que hace a la contabilidad de gestión, Bertolino, Mileti, Vásquez, Verón y Judais (2000) expresan que esta disciplina tiene por objetivo "*la emisión de informes contables mucho más analíticos y desagregados, destinados a los usuarios internos, y para los cuales la periodicidad y pautas de confección se definen dentro del ámbito de la propia empresa, en función de sus necesidades de información*". Huck y Cabrera (2013) la definen como aquella que sirve para "*aplicar una correcta medición, evaluación e interpretación de la información brindada por el sistema contable*". Al ser el principal sustento de gestión, este sistema debe permitir la suficiente flexibilidad y adaptación para la emisión de informes a usuarios externos e internos que interactúan con la organización. Su utilización como fuente para la construcción de indicadores y su correcta interpretación, contribuyen a una mejora de funciones y procesos que retroalimentan al sistema y otorgan una valiosa contribución como herramienta para la toma de decisiones, constituyendo un valor agregado de la función gerencial.

En relación al rol de la contabilidad en la gestión de las pequeñas y medianas empresas, Ielmini, Fioretti, Alvado y Speroni (2016) observan que para las pequeñas compañías la contabilidad no es preponderante como fuente de información para apoyar el proceso decisorio. En estos entes prima la intuición y la experiencia del decisor por sobre el uso de la información contable para la toma de decisiones. En cambio, para las empresas medianas, la contabilidad tiene un rol más significativo ya que se aprovecha en mayor medida su potencial como herramienta de gestión y control. La contabilidad aporta al propósito de ser útil para la toma de decisiones consolidándose como un pilar fundamental para los empresarios. En el mismo trabajo se observa que las empresas reconocen que deben tener sistemas de contabilidad para cumplir con las normas legales y así presentar los estados contables, liquidar y pagar impuestos. El reconocimiento de que las PyME pueden generar ventajas competitivas por la emisión y utilización de información contable para la gestión, crea oportunidades de ampliar el espectro de acción profesional, hoy muy limitado al cumplimiento de disposiciones legales de índole fiscal, social y técnico-profesional. Dicha limitación del uso de los informes contables se observa también en el trabajo de Collis (2008) en donde se encuentra que los principales destinatarios de los estados contables de las PyME son los bancos y el fisco.

Cortés y Cisneros-Cohernour (2013) concluyen que los empresarios PyME están interesados en que los contadores cumplan con las expectativas de buen desempeño y

contribuyan a alcanzar el éxito de sus empresas, observando que los empresarios reclaman por la falta de capacidad para administrar y las pocas habilidades para el manejo de software que tienen los profesionales contables.

De acuerdo al objetivo trazado y en función de lo referenciado anteriormente, surgen las siguientes preguntas de investigación: ¿en qué medida los egresados de la carrera de contador público de la Universidad Nacional del Sur ejercen su profesión en el ámbito de las PyME? ¿Cuáles son los principales aspectos sobre los cuales asesoran a las empresas? ¿Cuál es la percepción de los graduados en relación a la posibilidad concreta de dar respuesta a requerimientos que les formulan las PyME? ¿Sienten que su formación de grado les ha brindado suficiente idoneidad para atender tales demandas o, por el contrario, manifiestan la necesidad de reforzar su formación en ciertos aspectos clave para un asesoramiento que represente un valor agregado para las empresas?

3. Metodología

Este trabajo se desarrolla desde una perspectiva exploratoria-descriptiva, planteando un estudio de tipo cuantitativo. Se define como población objeto de estudio a los jóvenes profesionales egresados de la carrera de Contador Público de la Universidad Nacional del Sur (UNS) en el periodo 2007-2016. La elección del objeto de estudio se realiza a los fines de analizar el impacto de los diseños curriculares más recientes de la carrera de contador público, que tiene una trayectoria de más de 60 años en la UNS.

El padrón de profesionales a contactar ha sido desarrollado a partir de información brindada por la Secretaría General Académica de la UNS. De esta forma se determinó el tamaño de la población en 1001 egresados. Se obtuvieron 192 encuestas completas, lo que implica una tasa de respuesta del 19,2%. La muestra que se ha obtenido es aleatoria, ya que todos los miembros de la población tienen a priori la misma probabilidad de ser contactados.

El relevamiento de datos se realiza mediante la aplicación de un cuestionario on line anónimo creado a través de la herramienta Google Drive® que facilita el diseño de la encuesta, su envío mediante correo electrónico y el almacenamiento de las respuestas en una planilla de cálculo (Alarco & Álvarez-Andrade, 2012).

La elección del cuestionario *on line* como mecanismo de recolección de datos se basa principalmente en sus ventajas: bajo costo, rapidez en el envío, recepción inmediata, comodidad para el encuestado, reducción de intermediarios, armado automático de una base de datos. Como desventaja se reconoce la baja tasa de respuesta, problema que se

minimiza a través del envío reiterado de correos recordatorios y la verificación de validez de las direcciones electrónicas (de Rada, 2012 y Castañeda García, 2005).

El cuestionario se estructura en secciones que apuntan a obtener información sobre las características de los egresados, los ámbitos en donde ejercen su profesión, las funciones que realizan, las capacidades y habilidades adquiridas en la carrera universitaria. El mismo se encuentra estructurado en preguntas cerradas de distinto tipo: binarias, categóricas nominales, categóricas ordinales, y una última pregunta abierta sobre comentarios generales.

Los resultados de las encuestas se cargaron automáticamente en un archivo de Google Drive® que también permite generar gráficos de cada pregunta. Luego se descargaron los datos a una planilla de cálculo (MS Excel®) permitiendo trabajar sobre ellos mediante la utilización de funciones, filtros y tablas.

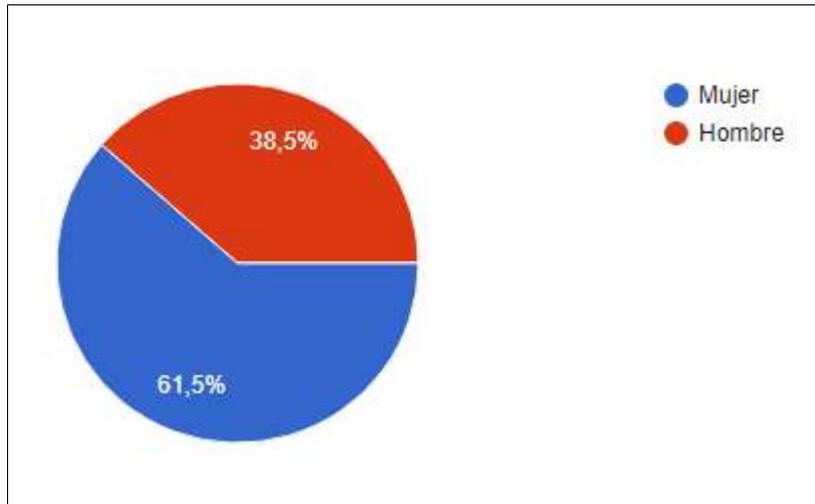
4. Resultados

A continuación se presentan la estadística descriptiva de las respuestas recibidas agrupadas en tres secciones. En primer lugar se exponen las características generales de los contadores públicos egresados de la UNS, tales como género, matriculación, posgrados, situación laboral, capacidades y conocimientos y destinatarios de los servicios profesionales. En segundo lugar, se muestran aspectos relevados sobre el contador público y las PyME, analizando sector, funciones ejercidas, intervención en la gestión y capacitación. Por último se exhiben algunas cuestiones que surgen del ejercicio de la profesión del contador en las grandes empresas.

4.1. Características generales de los contadores públicos

Al estudiar las características generales del encuestado, se observa que el 61,5% está representado por mujeres (Ilustración 1). Dichas proporciones son similares a las que corresponden a toda la población, 63% mujeres y 37% hombres. Por otro lado, y teniendo presente que el relevamiento se realizó sobre los egresados en el periodo 2007-2016, la edad promedio de los contadores públicos que respondieron es 31 años.

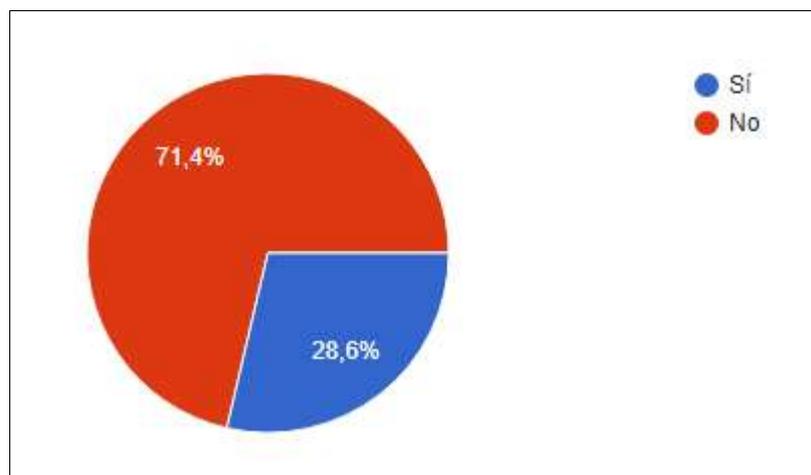
Ilustración 1: Género



Fuente: Elaboración propia

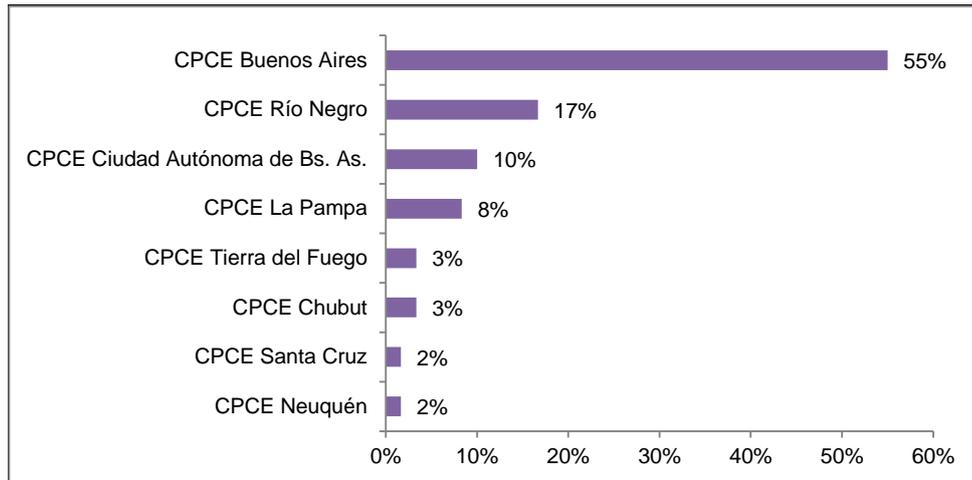
La Ilustración 2 muestra que solamente el 29% de los encuestados está matriculado en algún Consejo Profesional de Ciencias Económicas (CPCE) y su antigüedad promedio es de 4 años. Este resultado de la baja matriculación podría explicarse por la naturaleza del joven profesional que constituye la población objetivo. Además, se encuentra que hay un 9% de los matriculados que está inscripto en más de un CPCE. En la Ilustración 3 se detallan las jurisdicciones en las que se han matriculado los profesionales, el 55% de los contadores está inscripto en el CPCE de la Provincia de Buenos Aires, el 17% en el de Río Negro y el 10% en el de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Esta dispersión geográfica está íntimamente relacionada con el origen de los alumnos de la UNS, provenientes de la región de influencia.

Ilustración 2: Matriculación en CPCE



Fuente: Elaboración propia

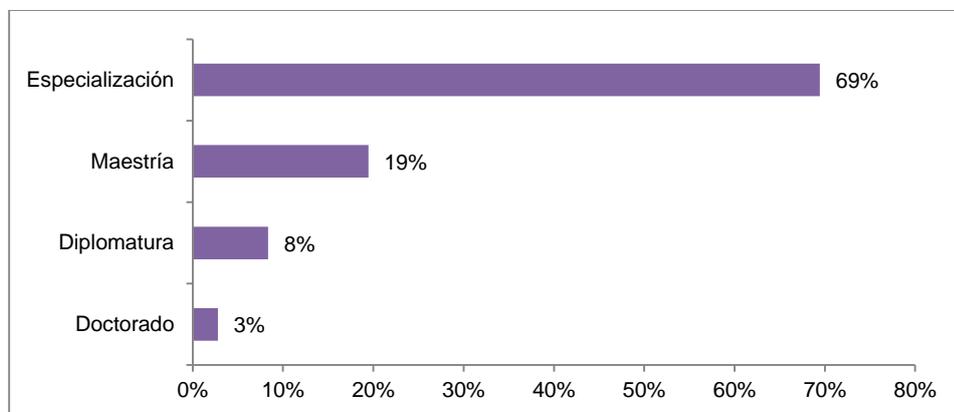
Ilustración 3: CPCE en los que están matriculados



Fuente: Elaboración propia

Al relevar sobre la continuidad de los estudios universitarios, se observa que solamente el 19% de los encuestados cuenta con estudios de posgrado. De estos, la mayoría ha optado por alternativas de estudios orientadas al ejercicio profesional (69% realiza especializaciones), mientras que el 22% se orienta a capacitaciones académicas (19% maestrías y 3% doctorados) (Ilustración 4).

Ilustración 4: Tipo de estudios de posgrado



Fuente: Elaboración propia

Al indagar sobre la situación laboral de los profesionales se puede observar en la Ilustración 5 que solamente el 4,1% de los contadores públicos egresados de la UNS en los últimos 10 años se encuentran sin trabajo. El 11,5% trabaja exclusivamente como profesional independiente, el 44,3% únicamente como empleado en relación de dependencia y el 40,1% combina ambas modalidades laborales. Estos guarismos indican que el 84% de los contadores públicos trabaja en relación de dependencia, mientras que una minoría ejerce únicamente la profesión en forma independiente. Nuevamente, este resultado está en línea con lo esperado con una población de jóvenes profesionales, quienes procuran ganar

experiencia al principio de su carrera antes de perseguir un ejercicio de la profesión más independiente.

Ilustración 5: Situación laboral

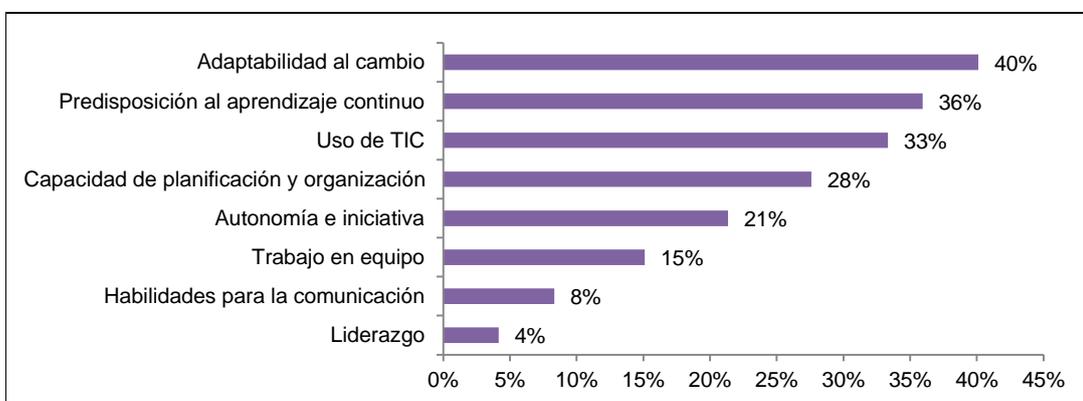


Fuente: Elaboración propia

También la encuesta abordó aspectos relacionados a las capacidades y conocimientos requeridos en el mercado laboral y desarrollados en el ámbito universitario.

Al analizar las capacidades requeridas en el mercado laboral mediante una pregunta de opción múltiple en la que se podía elegir un máximo de dos respuestas, se presenta en la Ilustración 6 que el 40% de los encuestados considera que se necesita tener adaptabilidad al cambio, 36% predisposición al aprendizaje continuo, 33% conocimientos sobre el uso de las tecnologías de información y comunicación y 28% capacidad de planificación y organización. Una minoría (4%) consideró que para insertarse en el mercado laboral se requiere capacidad de liderazgo.

Ilustración 6: Capacidades requeridas en el mercado laboral



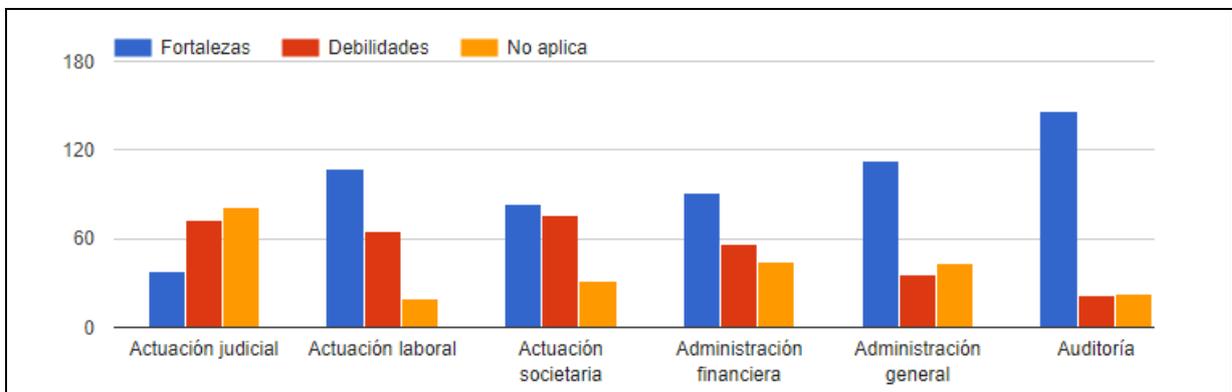
Fuente: Elaboración propia



Asimismo se preguntó sobre las competencias adquiridas en la etapa de educación superior. Al indagar sobre las fortalezas y debilidades desarrolladas en el transcurso de la carrera universitaria sobre distintas áreas de conocimiento, se observa en la Ilustración 7 que la mayoría de los contadores públicos considera que ha desarrollado fortalezas en contabilidad (96%), auditoría (77%), teoría y técnica tributaria (76%), costos (64%), administración general (59%), actuación laboral (56%) y derecho (56%).

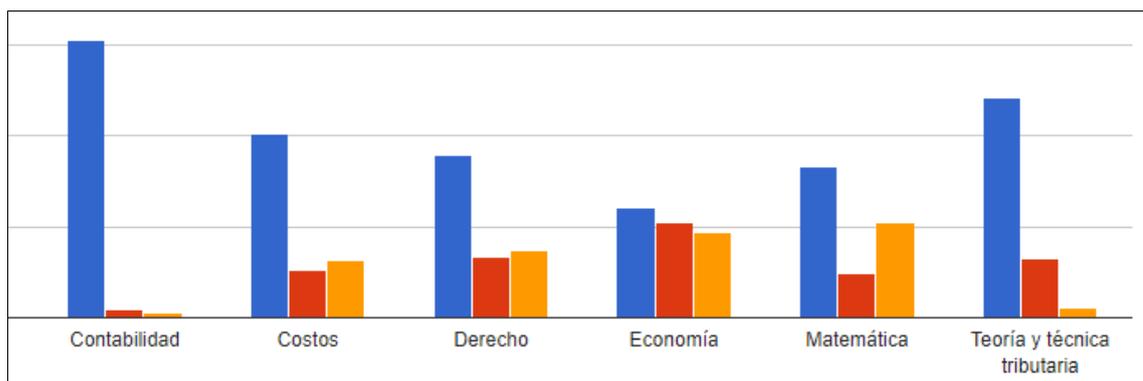
En relación a las debilidades se observa que el 40% reconoce endeblez en actuación societaria, el 38% en actuación judicial, el 34% en actuación laboral y el 33% en economía.

Ilustración 7: Competencias adquiridas en la carrera universitaria



Fuente: Elaboración propia

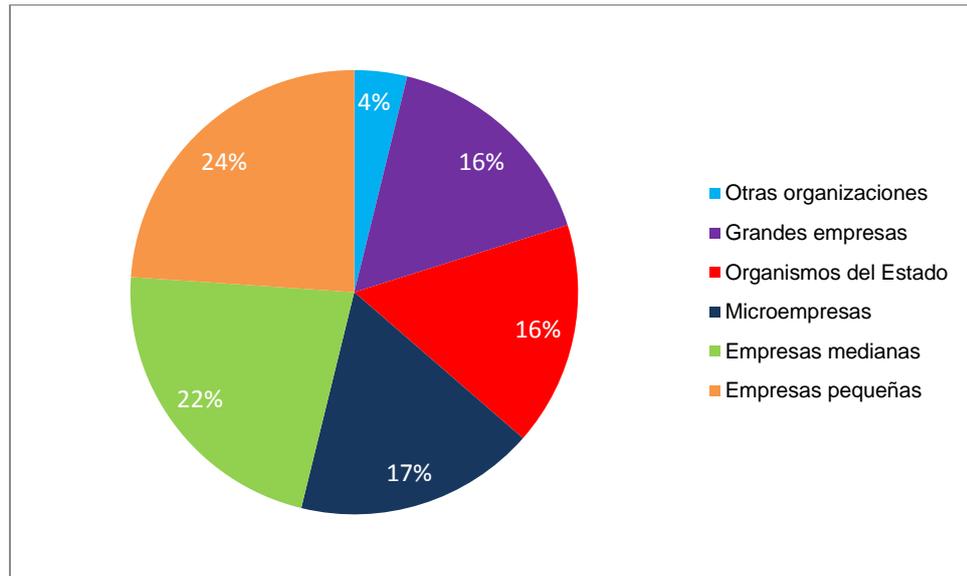
Ilustración 7 continuación: Competencias adquiridas en la carrera universitaria



Fuente: Elaboración propia

Al relevar sobre el tipo de destinatarios al que los contadores públicos prestan sus servicios y utilizando la clasificación establecida en la Resolución SEPYME 103-E/2017, se observa que el 65% de los contadores trabaja para micro, pequeñas y medianas empresas, el 17% para empresas grandes y el 16% para la Administración Pública (Ilustración 8).

Ilustración 8: Tipo de destinatarios



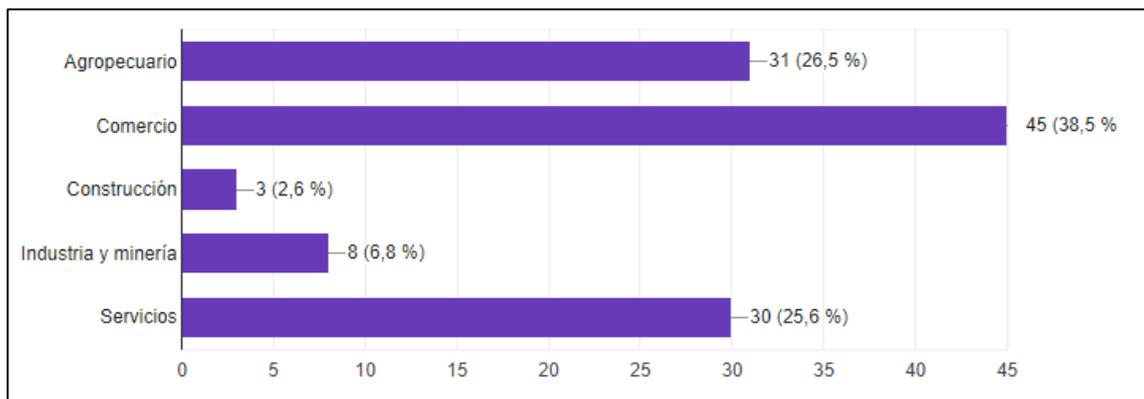
Fuente: Elaboración propia

4.2. El contador público en las PyME

Como se observa en la Ilustración 8, la mayoría de los contadores públicos presta sus servicios en PyME. Dentro de este grupo se analizaron diferentes aspectos relacionados con la relación del profesional y este tipo de organizaciones. A continuación se presentan varios aspectos relevados.

Si se analiza el sector al que pertenecen las PyME destinatarias de los servicios profesionales, se destaca que el 39% pertenece al rubro comercial, 27% son empresas agropecuarias, 26% empresas de servicios, 7% industrias y 3% construcción (Ilustración 9).

Ilustración 9: Sector

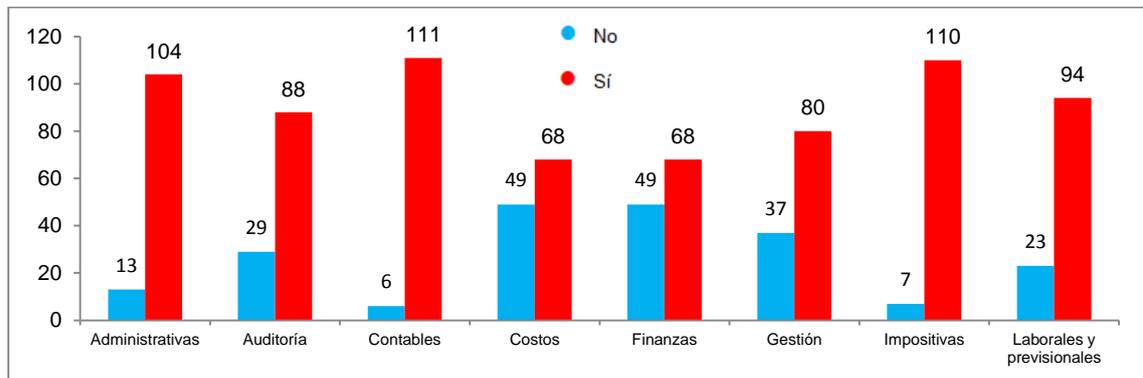


Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente en la encuesta se hizo un relevamiento sobre las tareas desarrolladas por los contadores públicos en las PyME. En la Ilustración 10 se puede observar que el tipo de

tareas que el contador desempeña en mayor medida son las de tipo contable, impositivo y administrativo. Por el contrario, los servicios profesionales que menos se prestan en las PyME son los relacionados con costos, finanzas y gestión.

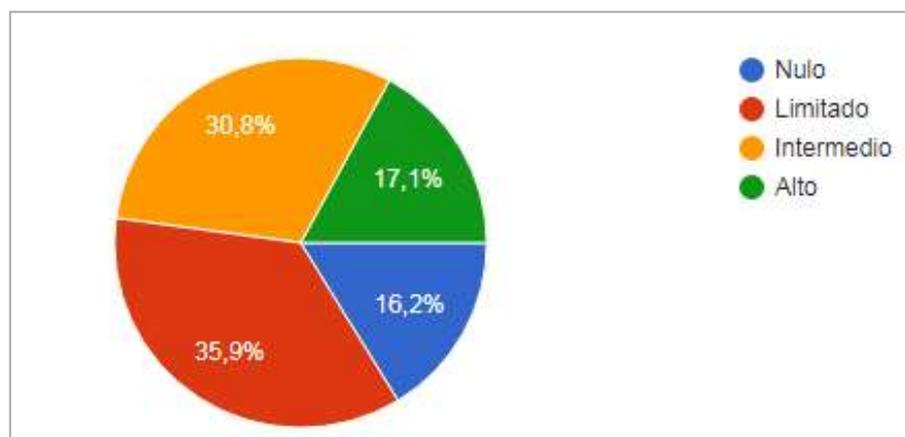
Ilustración 10: Tareas que realiza el contador público en las PyME



Fuente: Elaboración propia

Aquellos encuestados que manifestaron brindar servicios profesionales para las PyME, fueron indagados sobre el grado de intervención que tienen o han tenido en la gestión de las empresas. De los resultados obtenidos que se observan en la Ilustración 11, se infiere que, en general, los contadores tienen mayormente un nivel de intervención limitado a intermedio en la gestión de las empresas.

Ilustración 11: Grado de intervención de los CP en la gestión de las PyME



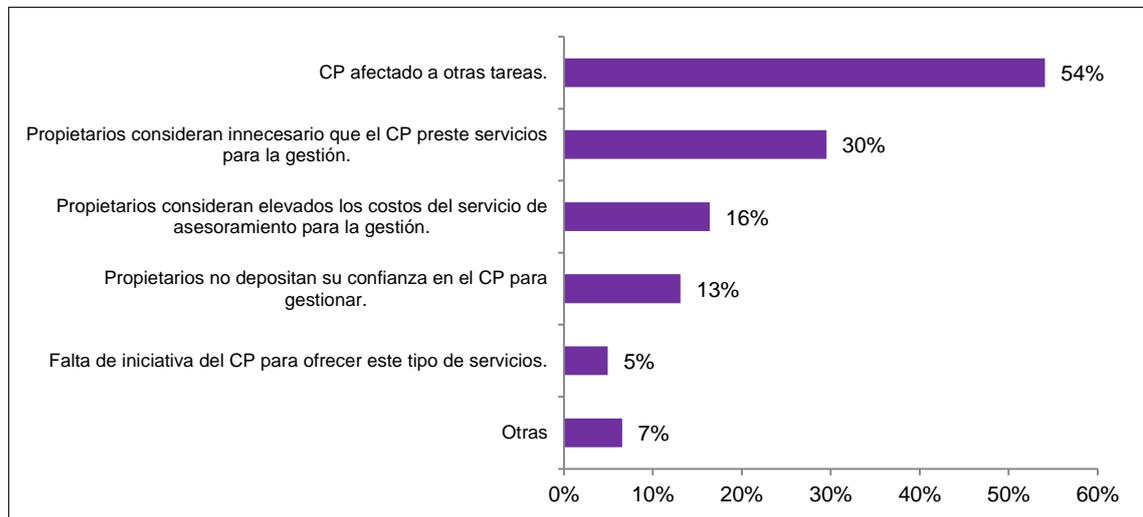
Fuente: Elaboración propia

A la hora de explorar entre las causas que motivan que la intervención en la gestión sea nula o limitada, el 54% coincidió en reconocer que la principal razón radica en que han sido contratados para desarrollar otras funciones ajenas a la gestión. En segundo lugar, el 30% de los profesionales señaló que los propietarios de las PyME no consideran necesaria su intervención en la gestión de los entes. Por último, en una magnitud del 16%, se ubican



quienes consideran que su intervención es limitada o nula debido a que los empresarios perciben como muy elevados los costos de contratación de un contador público para participar y tomar decisiones en la gestión de sus empresas (Ilustración 12).

Ilustración 12: Causas de la baja intervención del CP en la gestión de las PyME



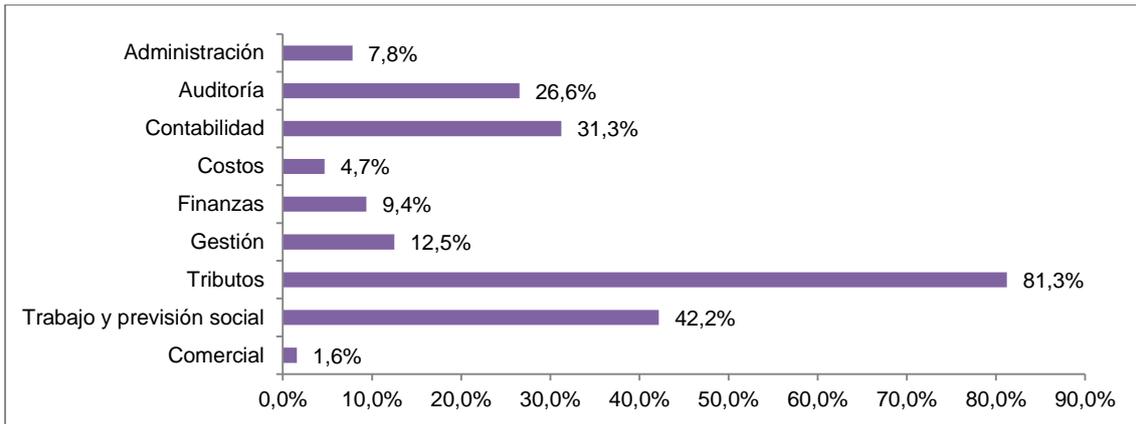
Fuente: Elaboración propia

Al ser consultados los contadores sobre si consideran que se les ha dado mayor grado de injerencia en la gestión con el transcurso del tiempo, el 78,6% respondió positivamente, mientras que solo el 1,8% indicó lo contrario. Una franja cercana al 20% ha contestado de manera ambigua.

A continuación se consultó sobre la posible necesidad de tomar capacitaciones adicionales a su formación de grado para afrontar tareas y responsabilidades en las PyME. Los resultados arrojan un 54,7% de respuestas afirmativas, mientras que el resto indica que no requirió de formación complementaria a los conocimientos adquiridos en la carrera universitaria.

En la Ilustración 13 se puede observar las áreas de conocimiento en las cuales los contadores públicos requirieron preparación adicional. Ellas fueron, en primer lugar, teoría y técnica tributaria (81,3%); en segundo lugar, temas relacionados con trabajo y previsión social (42,2%) y, en tercer lugar, el 28,1% respondió la necesidad de reforzar sus conocimientos en materia contable.

Ilustración 13: Principales áreas de capacitación

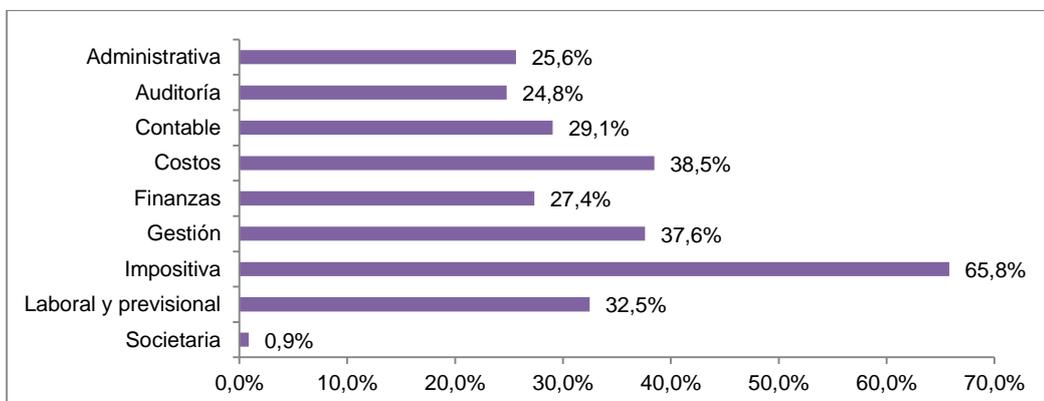


Fuente: Elaboración propia

Con respecto a si los planes de estudio universitarios incluyen contenidos específicos sobre la temática PyME, una mayoría del 59,4% consideró que el plan de estudios de su carrera incluyó de manera parcial los conocimientos específicos que los prepararan para asesorar a las PyME, mientras que el 23,4% afirmó que el plan de estudios no presentó tales contenidos.

Al consultar a los profesionales en qué aspectos el contador podría agregar valor a la PyME a través de una pregunta de opciones cerradas y debiendo elegir tres de las opciones planteadas, se muestra en la Ilustración 14 que el 65,8% seleccionaron los aspectos impositivos, resultando la cuestión más relevante. En segundo lugar, los costos y la gestión fueron seleccionados por aproximadamente el 38% de los casos como los aspectos relevantes para agregar valor a las PyME. En cuarto lugar, el 32,5% mencionó las cuestiones laborales y previsiones. Las restantes opciones presentadas fueron seleccionadas en menor medida, no superando el 30 % del total.

Ilustración 14: Áreas para crear valor en las PyME



Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, en la encuesta se solicitó a los profesionales que indicaran sugerencias a implementar para generar vínculos más fluidos entre el contador público y las PyME. Del total de encuestados, 39 respondieron esta pregunta abierta.

Luego del análisis de las respuestas se formaron dos grupos en función de los aspectos que resultaban comunes o reiterados en las opiniones vertidas.

Un primer aspecto, presente en 17 respuestas, indica la necesidad de capacitación. Al respecto, se hace mención al requerimiento de una capacitación constante y más específica, durante la carrera y luego como profesional graduado. Con relación a la formación en la carrera de grado, los profesionales indican que es menester adecuar los planes de estudios con mayor carga horaria de prácticas profesionales, análisis de casos y de problemáticas reales de las PyME. Además, sugieren promover desde la universidad la importancia del contador público como consultor de las PyME, pensando su labor como un todo integral, incluyendo el asesoramiento para la gestión.

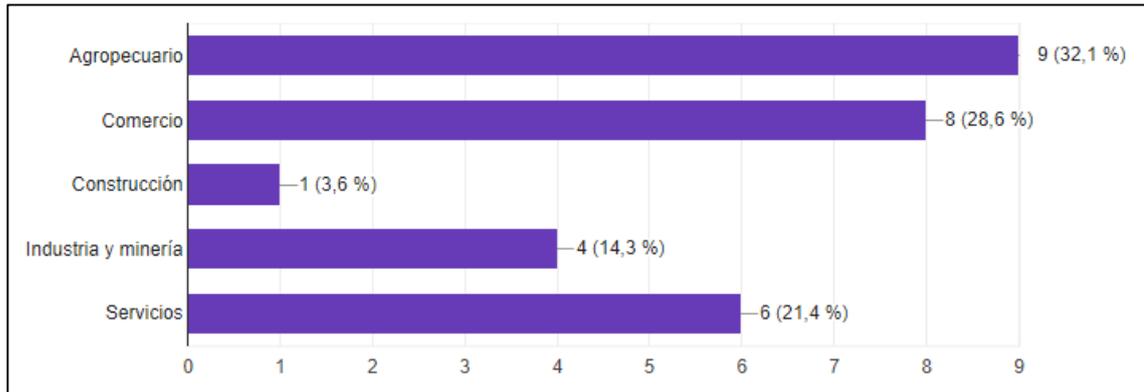
El segundo aspecto común, mencionado en 9 respuestas, se refiere a la comunicación entre el profesional y el empresario PyME. En este sentido, se expresa la importancia de lograr una relación más fluida y mayor diálogo, utilizar un lenguaje común, generar mayor confianza y sinceridad entre las partes, informar sobre la posibilidad de ampliar el campo de asesoramiento profesional, promover las visitas frecuentes del profesional, fomentar el trabajo en equipo en aras de una gestión más eficiente.

En el resto de las respuestas se hace hincapié en otras temáticas; como la importante carga horaria que conllevan los aspectos tributarios, que impide al contador disponer de tiempo suficiente para otro tipo de asesoramiento; la falta de una retribución adecuada para expandir el campo de acción del servicio profesional, el reconocimiento por parte del empresario de la labor profesional que no incluye solo meros aspectos administrativos y la falta de adecuación del empresario a los cambios tecnológicos.

4.3. El contador público en las grandes empresas

También se analizaron algunos aspectos de las grandes empresas en función de las respuestas de 28 contadores que prestan sus servicios profesionales en esta categoría de ente. En la Ilustración 15 se puede observar el sector al que pertenecen dichas empresas: 32% al agro, 29% al comercio, 21% a servicios y 14% a la industria y minería.

Ilustración 15: Sector en las grandes empresas

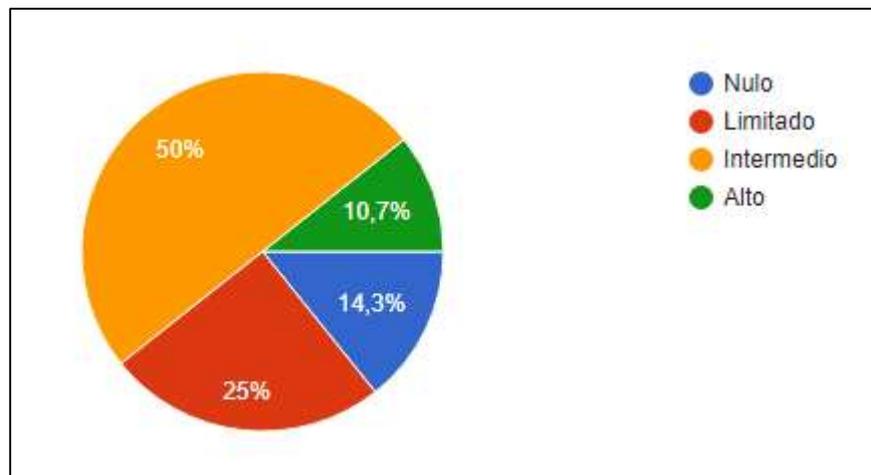


Fuente: Elaboración propia

Al analizar el tipo de tareas que realizan los contadores públicos en las grandes empresas, se observa que en mayor medida los contadores realizan tareas contables, administrativas y de gestión; mientras que las tareas que menos llevan a cabo son las relacionadas con las finanzas, los impuestos y la auditoría.

Cuando se indaga sobre el grado de intervención que tienen los profesionales en la gestión de las grandes empresas se desprende que la mayoría (61%) tiene algún tipo de injerencia en aspectos relacionados con la gestión de las organizaciones, mientras que un 14% acusa no tener injerencia alguna (Ilustración 16).

Ilustración 16: Grado de intervención del CP en la gestión de las grandes empresas



Fuente: Elaboración propia

5. Conclusiones

El objetivo de este trabajo consiste en analizar el destino de los servicios prestados por los contadores públicos, las áreas que comprende su asesoramiento y determinar si los aprendizajes previstos en el plan de estudios de la carrera de CP están alineados con la

experiencia profesional de sus egresados. Las conclusiones se basan en un relevamiento de datos realizado en los meses de julio y agosto de 2017 a profesionales graduados en la Universidad Nacional del Sur en el periodo de diez años comprendidos entre el 2007 y 2016.

El análisis descriptivo de la muestra indica que la misma está compuesta en un 62% por profesionales mujeres, que solo el 29% está matriculado en un Consejo Profesional de Ciencias Económicas y que el 19% ha finalizado un posgrado o lo está realizando actualmente. Con respecto a la matriculación, más de la mitad la materializó en la provincia de Buenos Aires.

Del total de profesionales, solamente el 4% no trabaja al momento del relevamiento y el 11% lo hace en forma autónoma exclusivamente. De estos guarismos se desprende que mayoritariamente los servicios profesionales se prestan en relación de dependencia, total o parcialmente.

Los resultados obtenidos permiten responder las preguntas formuladas en base al objetivo del trabajo. Cuando se analizan las capacidades requeridas en el mercado laboral, los profesionales de toda la muestra expresan que las que más se solicitan son la adaptación al cambio, el aprendizaje continuo y el uso de las TIC y en menor medida las habilidades para la comunicación y el liderazgo. Al consultar sobre las competencias adquiridas en la carrera universitaria, en la mayoría de los aspectos considerados, las fortalezas superan las debilidades. Además, las mayores fortalezas se observan en contabilidad, auditoría y teoría y técnica tributaria.

Por otro lado, del análisis de las respuestas surge que son las PyME las principales destinatarias de los servicios profesionales, representando el 65% del total relevado. Las pequeñas y medianas empresas asesoradas por los contadores pertenecen en su mayoría al sector comercial, agropecuario y de servicios, y en un escaso número a la construcción, la industria y la minería. Se podría inferir que este resultado responde a la ubicación de la Universidad Nacional del Sur y su área de mayor influencia.

Con respecto a los principales aspectos sobre los que asesoran los CP a las pequeñas y medianas empresas, se observa que las tareas impositivas, contables y administrativas son las que ocupan los primeros lugares. En tanto que el asesoramiento en materias tales como costos, finanzas y gestión ocupan los últimos puestos. En este sentido, se puede destacar la coincidencia de los aspectos principales del asesoramiento a las PyME (contabilidad e impuestos) con las dos fortalezas más reconocidas al analizar las competencias adquiridas en la universidad.

Cuando se releva sobre la gestión de las PyME, los egresados manifiestan mayoritariamente que su participación es limitada o moderada. Además, aquellos que respondieron que su participación es nula o limitada, indicaron que se debe en primer término a que fueron contratados y afectados a otras tareas y en segundo lugar a que los propietarios consideran innecesario que el CP preste servicios para la gestión. En menor medida atribuyen la baja participación en la gestión a los costos del servicio, la confianza o la falta de iniciativa del contador. Asimismo se puede destacar que ocho de cada diez profesionales expresan que la injerencia en la gestión se incrementa con el paso del tiempo y permanencia en la organización.

La valoración que realizan los encuestados de las capacidades de adaptabilidad al cambio y predisposición al aprendizaje continuo están en línea con los resultados de Gherzi y Aguirre (2010), respecto a la importancia de la flexibilidad profesional y la aptitud para la resolución de situaciones concretas. Asimismo, la importancia dada a las tecnologías de información y comunicación (TIC) coincide con lo encontrado por Cortés y Cisneros-Cohernour (2013), sobre el reclamo de los empresarios PyME respecto al manejo de software que tienen los contadores. Esta constituye una problemática continua debido a la constante actualización y cambio a que están sujetas las TIC.

Al consultar sobre la necesidad de capacitación adicional específica para poder responder a los requerimientos de las PyME, el 54% responde afirmativamente. Esta capacitación adicional principalmente tuvo como destino las áreas tributaria, laboral y previsional, contable y auditoría. Escasamente se considera la necesidad de capacitación en otras áreas como costos, finanzas y gestión.

Con relación a los planes de estudios de la carrera, el 83% expresan que no incluyen contenidos específicos para PyME o solo lo incorporan parcialmente. En forma adicional, los profesionales consideran que podrían agregar valor a las PyME especialmente en las áreas tributarias, costos y gestión. Al respecto, Cortés y Cisneros-Cohernour (2013) establecen que es indispensable que dentro de la preparación universitaria se incremente la vinculación y práctica con las pequeñas y medianas empresas y Dávila (2011) revela que el establecimiento de un enlace entre la docencia y la práctica empresarial incrementa el desarrollo de las habilidades personales e interpersonales de los estudiantes universitarios.

Las respuestas a los interrogantes planteados constituyen información útil para la universidad con el objetivo de constituirse en promotora de cambios y mejoras, permitiendo, por un lado, que los profesionales egresados jerarquicen sus servicios, y, por el otro, que las

PyME tomen mejores decisiones para subsistir en un entorno complejo que requiere liderar un desarrollo sostenido. En este sentido, López et al. (2011) destacan la necesidad de que la formación universitaria haga un mayor esfuerzo en proporcionar al estudiante herramientas y recursos que lo hagan más capaz de desarrollar con éxito un trabajo profesional acorde a su perfil.

Una limitación posible de la modalidad de contacto empleada es el sesgo de respuesta, si responden principalmente los profesionales con percepciones extremas sobre la temática bajo estudio (por ejemplo aquellos que han estado más conformes, o menos conformes, con su educación universitaria). En trabajos posteriores se realizarán análisis bivariados, en función de distintas características de los encuestados, a fines de detectar estos posibles sesgos.

Como líneas de investigación futura se indagará sobre las diferencias más significativas entre los profesionales que asesoran a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas y también se estudiarán las características determinantes de aquellos CP que tienen distinto grado de participación en la gestión de las PyME. Además, los resultados de este trabajo serán posteriormente complementados con un relevamiento a empresarios PyME sobre el rol de la contabilidad de gestión y de los profesionales de ciencias económicas en su organización.



Bibliografía

- Alarco, J. J., & Álvarez-Andrade, E. V. (2012). Google Docs: una alternativa de encuestas online. *Educación Médica*, 15(1), 9-10.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (1990). El marco de la contabilidad de gestión, Documento 1 de Principios de Contabilidad de Gestión, Madrid.
- Bedoya, E. N. L., Gómez, M. Y. G., Ríos, C. E. C., & Buitrago, A. F. R. (2009). Hacia un nuevo planteamiento de la contaduría pública frente a la realidad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). *Adversia*, (4), 33-49.
- Bertolino, G., Mileti, M., Vásquez, C., Verón, C. & Judais, A. (2000). Los informes contables de las Pymes: orientación al Usuario. En V Jornadas de Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional del Rosario.
- Castañeda-García, J. A. (2005). El comportamiento del usuario de Internet: análisis de los antecedentes y consecuencias de la fidelidad.
- Collis, J. (2008). Directors' views on accounting and auditing requirements for SMEs. Londres: Department of Business, Enterprise and Regulatory Reform.
- Cortés, R. M. P., & Cisneros-Cohernour, E. J. (2013). Requerimientos de las Pymes para la formación de contadores profesionales en el contexto actual. *Educade: revista de educación en contabilidad, finanzas y administración de empresas*, (4), 97-110.
- Dávila, P. I. (2011). Práctica empresarial y desarrollo de habilidades en el aprendizaje de la contabilidad de gestión. *Educade: revista de educación en contabilidad, finanzas y administración de empresas*, (2), 35-50.
- de Agüero Aguirre, M. (2001). La formación de administradores y contadores en un nuevo contexto. *Contaduría y Administración*, (202), 29-41.
- de Rada, V. D. (2012). Ventajas e inconvenientes de la encuesta por Internet. *Papers: Revista de sociología*, 97 (1), 193-223.
- Gherzi, E. T. & Aguirre, M. (2010). Formación y evaluación por competencias del Egresado Contador Público de UCES.
- Huck, N. & Cabrera, G. (octubre, 2013). Análisis de la utilidad de los indicadores de gestión para la toma de decisiones. En XXXIV Jornadas Universitarias de Contabilidad. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral.
- Ielmini, S. C.; Fioretti, F.; Alvado, C. D. & Speroni, M. C. (noviembre, 2016). El rol de la contabilidad en la gestión de las PyME. En XXXVII Jornadas Universitarias de Contabilidad. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata.
- López, E. B., Aguilar, M. N. G., & Barbadillo, E. R. (2011). El "practicum" como herramienta de evaluación de las competencias profesionales de los alumnos del Máster de Contabilidad

y Auditoría. Educade: revista de educación en contabilidad, finanzas y administración de empresas, (2), 113-143.

Quirós, E. (2006). Competencias formativas y mercado profesional contable. Revista Internacional Legis de Contabilidad y Auditoría, (26).

Roura, H. (2010). Las PyMES en el desarrollo de la economía argentina. Informe Industrial, edición 222.

SEPYME (2017). Resolución 103-E/2017.



CASO “EL ITALIANO”: APLICACIÓN DE LA GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBERNANZA EMPRESARIAL PARA LAS PYME (CILEA) EN UNA MICROEMPRESA NACIONAL

Alexis Sandes y Chantal Montiel

asandesg@ucu.edu.uy; pmontiel@ucu.edu.uy
Universidad Católica del Uruguay

El Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA) ha centrado su atención sobre la gobernanza empresarial de las PyMES en su edición 2015. Según palabras de su presidente, Hector Correa, las PyMES “son el motor de la economía y, para fomentar su crecimiento y asegurar su estabilidad, se deberán cuidar las condiciones en las que operan y también su situación interna, su capacidad para hacer frente a los riesgos, su gobernanza” (CILEA, 2015, p. 7). Las palabras del presidente del comité coinciden con la realidad uruguaya, según el informe elaborado por DINAPYME en el año 2008, el 85% de las empresas están incluidas en la categoría de microempresas.

El presente artículo demostrará la experiencia que se logró al intentar aplicar un marco técnico de acceso público a una microempresa uruguaya con el fin de lograr su profesionalización. La entidad elegida es una despensa ubicada en el barrio Flor de Maroñas en la ciudad de Montevideo, siendo las actividades de la misma desarrollada por sus dos únicos empleados, sus dueños. La empresa, si bien cuenta con todas las formalidades al día, nunca transcurrió por un proceso de profesionalización desde la gestión, por lo que los dueños vieron en este proyecto una oportunidad de mejora considerable.

Las actividades desarrolladas coinciden con la aplicación de los principios establecidos por la Guía de Buenas Prácticas de Gobernanza Empresarial para las PyMES, siendo particularmente relevantes la redacción de un plan estratégico, la elaboración de un presupuesto, el análisis de los riesgos inherentes al negocio y la implementación de un sistema simple de control interno.

Resumen Ejecutivo

El proceso de formalización de controles transcurre en su quinto mes de implementación, siendo notorios los avances en cuanto a las facilidades otorgadas en la gestión, según la opinión de sus dueños. Estimamos que todo el trabajo quedará concluido para fin del año 2017, por lo que los propietarios comenzarán la actividad el próximo año siguiendo la nueva metodología. La comunidad del barrio, cuya particularidad es la unión entre los vecinos, se

encuentran muy interesados en los cambios que están notando en lo que denominan “su despena”, por lo que planificamos trasladar este trabajo a otras microempresas de la zona.

La experiencia resulta satisfactoria debido a la flexibilidad que ofrece esta guía elaborada por el CILEA. La realidad de las PyMES es completamente diferente a lo que uno puede presumir, teniendo que adaptarse a otras necesidades que al trabajar en la consultoría de grandes empresas son impensadas. Debemos discutir si las PyMES de la región conservan el mismo concepto que las PyMES de otras partes del mundo ya que si no tomamos en cuenta nuestras particularidades muchas de las herramientas de gestión formuladas para este tipo de empresas terminan siendo tan inaplicables como las elaboradas para empresas de gran porte. Notamos que falta mucho trabajo por hacer en cuanto a los mecanismos de control de estas entidades, siendo este un tema clave que deja las puertas abiertas para futuras investigaciones.

1 - ¿Cuáles son los aportes de la Guía de Buenas Prácticas de Gobernanza Empresarial para las Pymes?

La guía establecida por el CILEA constituye un esfuerzo por intentar solucionar una gran problemática compartida por todos los países de Latinoamérica: la informalidad de las PyMES. Como analizamos anteriormente, la principal carencia en este tipo de empresas son los escasos recursos con los que cuenta, derivando en una imposibilidad para que este tipo de empresas prioricen los controles y la formalidad en pro de la propia supervivencia de la entidad.

Sin embargo, la poca cantidad recursos con los que cuentan este tipo de empresas no es la única característica desfavorable respecto a otras de gran porte. La concentración de la propiedad y, por ende, de la toma de decisiones en pocas personas, el bajo nivel de formalidades manejadas por una gran mayoría, la poca capacidad de acceso a capacitaciones de nivel, el pobre acceso a inversores y financiación de calidad, el poco personal y las carencias derivadas de sistemas contables arcaicos, o bien inexistentes, son algunos de los otros problemas que tienen este tipo de entidades a la hora de enfrentarse al mundo empresarial.

Este trabajo del CILEA contempla soluciones que no insumen mayores esfuerzos para las PyMES, apostando al aporte de criterios cualitativos en pos de los cuantitativos, considerados como limitados por el Comité debido a las dificultades antes mencionadas.

En ese sentido, la primer tarea a realizar es una evaluación de la entidad para saber en qué categoría de PyME se encuentra, siendo tres las principales establecidas por el Comité. La primera es un estado inicial, caracterizada por un solo propietario que toma todas las decisiones. Una categoría intermedia donde solo se delegan algunas responsabilidades específicas, y una categoría superior donde hay varios niveles de responsabilidad pero que aun conserve otras características típicas de las PyMES.

El marco parece quedar reservado en su primera categoría para las Micro o Pequeñas empresas, siendo las restantes reservadas para empresas tendiendo a un mediano porte. Es importante destacar que ni todas estas características se encuentran presentes en este tipo de empresas, ni todas las empresas comparten todas las características mencionadas por la guía. Al igual que lo establecido por el Informe COSO, marco de referencia para el establecimiento de sistemas de Control Interno, la entidad se entiende que está bajo control cuando la dirección así lo entiende, derivando en una postura subjetiva de los encargados de tomar decisiones sobre lo que significa una buena gobernanza empresarial.

Por su parte, la correcta aplicación de la guía promete solucionar algunos problemas típicos de las PyMES tales como aportar una mirada a mediano y largo plazo y no centrarse en el corto plazo y en la supervivencia, aumentar los rendimientos y la eficiencia de los procesos, atenuar la influencia del dueño en la totalidad de la toma de decisiones sobre la entidad, establecer una adecuada anticipación a problemas que puedan surgir derivados de los riesgos, aumentar su credibilidad y el acceso a financiaciones externas para su crecimiento y proteger al negocio de posibles conflictos entre grupos de interés y familiares, en caso de que esto último corresponda.

2 – Historia del establecimiento “El Italiano”

La empresa elegida para la realización de este artículo gira dentro del ramo de venta de artículos comestibles y de primera necesidad. Se trata de una provisión ubicada en el barrio Flor de Maroñas, en la zona noreste de Montevideo, capital de la República Oriental del Uruguay. Fundado en el año 1996, el establecimiento se ubica a 4 cuadras de una de las principales avenidas del país y se ha ido consolidando como una referencia en el rubro dentro de la zona.

La empresa cuenta con dos empleados, una pareja de 53 y 58 años que llevan 30 años de casados. Mientras que el hombre es el responsable de toda la operativa y el mantenimiento del local, la mujer es la encargada del área administrativa y financiera. Ambos son quienes

tratan con el público, siendo una de las ventajas competitivas más fuertes que poseen respecto al resto de los negocios.

Según palabras de la propietaria, el emprendimiento *“Inicialmente aspiraba a ser un videoclub dado que era el negocio de moda, sin embargo vimos que tendríamos una fuerte competencia. Decidimos optar por un negocio más estable, considerando que las personas siempre van a necesitar los artículos del negocio para sobrevivir. Además mi esposo tiene una experiencia de más de 10 años trabajando en supermercados en el área operativa y yo contaba con la experiencia de haber trabajado en el área administrativa de zapaterías y grandes tiendas comerciales. Creo que el “click” de que era el negocio que realmente queríamos fue cuando nos dimos cuenta que podíamos hacer la diferencia en la zona en términos de atención y de calidad de los productos, algo que sinceramente estaba siendo bastante descuidado por el resto de los negocios y que tiene mucha influencia en un barrio donde el 70% de los clientes son mayores de 50 años.”*

Hoy en día, el espacio físico con el que cuenta la provisión se amplió en un 20% respecto a lo que era en sus inicios. Sin embargo, se considera de porte pequeño, dado que ocupa un poco más que el garaje de la casa de los propietarios. Aun así, es reconocido como uno de los negocios modelos de la zona, debido a la trayectoria ininterrumpida que han mantenido a lo largo de estos 21 años, siendo esto último un detalle muy poco frecuente para los emprendimientos que han subsistido en el barrio.

3 – Identificación de las Características Propias de la empresa y la planificación de la implementación de los aspectos de la Guía

Al conocer el interior del emprendimiento, se procedió a realizar y, posteriormente, confirmar que el mismo comparte muchos de los problemas comunes a todas las PyMES. Los propietarios desconocen todo el mundo relativo a los marcos y parámetros de gobernanza empresarial, incluyendo aquellos de control interno y gestión de calidad entre otros. Se trata de un establecimiento que estandariza muchos de sus procesos en base a la práctica y al ensayo y error, dejando de lado todo tipo de literatura útil para la ocasión. Su conocimiento sobre los parámetros legales del comercio también son escasos, debido a que todos los aspectos tributarios y de formalización contables son tercerizados a través de un estudio contable, sin embargo el bajo conocimiento respecto a la materia no le permite cuestionar los métodos que utiliza el estudio para categorizarla dentro de las determinadas franjas fiscales.

La toma de decisiones se encuentra completamente centralizada en una sola persona, la propietaria que ejerce funciones administrativo-financieras. Si bien consulta con el otro propietario, la decisión final siempre la toma ella. Ambos propietarios tienen temores típicos de las microempresas, siendo el principal la incorporación de personal a cargo. El temor de incorporar empleados es, en primer lugar, el miedo a robos, no solo de mercaderías físicas o dinero, sino de información. En segundo lugar, existe el miedo al tener que compartir la toma de decisiones y a tener que prestar atención a las opiniones de terceros ajenos. Los propietarios tienden al paternalismo en cuanto a todo lo que tiene que ver con aspectos relativos al negocio. Esto claramente redundante en una centralización absoluta de la toma de decisiones y en la concentración de poder en cabeza de los propietarios, afectando la calidad de las oportunidades que se toman o no para la mejora del establecimiento. La empresa cuenta con un déficit muy grande respecto a las competencias de su personal. En la entrevista con los propietarios, una de los aspectos que ellos manejaron como clave para aceptar la colaboración en la realización de este trabajo es todo el conocimiento que pueden obtener y que les permita mejorar de cara a un contexto que cada vez incorpora más cambios, tanto para grandes empresas como para las propias PyMES.

La entidad carece de una estrategia a mediano o largo plazo. Las necesidades del negocio hacen que los propietarios simplemente se conformen con lograr la rentabilidad necesaria para sobrevivir. Al plantear la pregunta de por qué no pensaban crecer y expandirse tanto en el propio local como pensar en otra sucursal, algo que es completamente viable dado el éxito que han tenido hasta el momento, la respuesta obtenida por parte de ambos empresarios es “no es necesario, con esto nos alcanza”.

Debido a su tamaño, claramente su posición en el mercado corresponde a tomadores de precio. Sin embargo, uno de los mejores procesos que tienen gracias a la experiencia del propietario operativo es el de captar los productos de mejor calidad al menor precio posible. Eso hace que la provisión pueda competir y no decaer en su nivel de ventas frente a un supermercado de una de las cadenas más importantes del país, que se encuentra ubicado a 400 metros. La diferencia en la atención y en la calidad de los productos permite contar con una clientela fiel al establecimiento. Sin embargo, la empresa se ve afectada por las crisis y los períodos de depresión económica que han existido en el país, tal vez sin la intensidad de otro tipo de negocios debido a que el ramo general de la venta de artículos de primera necesidad es el último en agotarse para las personas en momentos de crisis.

El sistema de control interno empleado es anticuado y apunta a la concepción clásica que se tiene del mismo, es decir, evitar los robos. Debido a que son dos personas, no existe

demasiado control entre las tareas de cada uno, sino que intentan centrarse en los controles que se relacionan con agentes externos, en especial con clientes y proveedores. Pese a esto, considero que el Ambiente de Control es bueno, dado que los clientes destacan la empresa por su organización, calidad y atención a los detalles. Sin embargo, lo referente a la evaluación de los riesgos propios del negocio, las actividades de control y el monitoreo es prácticamente inexistente, habiendo muy pocas actividades de este estilo y siendo la gran mayoría de ellas sumamente informal. La información y comunicación de la empresa tiene un correcto funcionamiento, dado que nunca existieron quejas al respecto ni entre los propietarios ni con otros agentes externos. El sistema contable y administrativo es a base de lápiz y papel, al sugerir informatizar los procesos los empresarios temen por la fuga de información, notando claramente una mistificación sobre las herramientas informáticas, típicas de las PyMES.

Los conflictos entre las partes interesadas son poco frecuentes ya que es uno de los fuertes de la empresa. Sin embargo, dado el lazo afectivo que comparten los propietarios hay veces que las peleas que tienen entre ellos repercuten en un ambiente tenso dentro del establecimiento, atentando contra la forma de tratar a los clientes. Afortunadamente se genera mucha confianza entre ellos, por lo que muchas veces son los mismos clientes que emiten opinión y hacen recapacitar a los propietarios. Este tipo de cuestiones hacen que sea muy difícil desligar lo que es empresa y vida particular para ellos.

Por último, dadas las limitadas perspectivas de crecimiento por parte de los dueños, quienes no ven esto como una posibilidad viable, se puede decir que la provisión es autosustentable en el nivel que se encuentra y no tiene problemas para hallar capital externo de financiación.

En conclusión, la empresa presenta características típicas de las microempresas del sector, con algunos puntos a favor que poco necesitan mejorar. Sin embargo, dado el interés de los empresarios, se comenzará a implementar la guía considerando a la PyME dentro de la categoría inicial, siendo los siguientes pasos el establecimiento de una misión y visión empresarial, la redacción de un plan estratégico, la elaboración de un presupuesto anual, el establecimiento de un sistema de control interno básico, el análisis de los riesgos del sector, una aproximación a la distinción entre capital privado y de la empresa y, por último, un detalle sintético de posibles consultores externos a los cuales se pueda recurrir.

4 – Establecimiento de la Misión, Visión y Valores Empresariales

La misión, visión y los valores de una empresa son la piedra fundamental de un proyecto, debido a que determinan el destino de los caminos a los cuales se pretende alcanzar con la planificación de la estrategia empresarial y, por ende, de los procesos de la organización

Entendiendo a la misión como la razón de existencia, la misión quedó definida de la siguiente manera: *“El Italiano es una empresa destinada a acercar a la comunidad aledaña los artículos necesarios para el goce de sus necesidades básicas y otras que puedan ser abarcadas, diferenciándose en el trato con los clientes y proveedores, la calidad de sus productos y servicios y el compromiso con ser una solución efectiva para sus clientes”.*

La visión, por su parte, fue elaborada con un horizonte temporal de 7 años. Esto se debe a que al final del período los propietarios entran en edad de jubilación y, por lo tanto, deben tomar una decisión respecto a qué hacer con el negocio. La misma quedó definida como *“Ser la provisión de referencia para todos los clientes de la zona y un modelo de negocio para otros empresarios, siendo reconocidos por su buena disposición en la atención al público y por la calidad de los productos brindados.”*

En cuanto a los valores, los más destacables obtenidos de las entrevistas con los propietarios son la **responsabilidad** a la hora de brindar los servicios de tiempo y forma, de modo tal que se aporte soluciones reales a los clientes, la **amabilidad** en el trato, donde los clientes no solo encuentren los artículos que necesitan sino también un espacio distendido para conversar y socializar con otros vecinos y, por último, la **pulcritud** necesaria para que los clientes valoricen la imagen de la provisión y sepan de antemano que todo lo que encuentren allí va a ser brindado con una óptima calidad.

5 – Redacción del Plan Estratégico de la Entidad

Luego de la reunión con los empresarios, en base a la información recabada comenzamos a trazar el Plan Estratégico de la entidad. El mismo, en su versión inicial, fue planteado a un año. Si bien la visión tiene como horizonte temporal 7 años, se decidió mantenerla para dicho plan ya que es parte del camino que se intenta recorrer para llegar a esa meta antes planteada.

Dicho plan fue elaborado el 25 de febrero del corriente año, tomándose como referencia el modelo propuesto por la guía de buenas prácticas del CILEA. Se decidió tomar solo 6 acciones previstas, a modo de evaluar si realmente con pocos cambios se puede hacer una diferencia. Según los empresarios, esto les daría a ellos *“mayor seguridad para tomar decisiones más arriesgadas de cara al futuro”.*

Los objetivos estratégicos propuestos responden a la necesidad imperante de la modernización y la pérdida del miedo sobre las herramientas digitales de gestión. A su vez, dado que no existen procedimientos estandarizados y definidos, los empresarios consideran que sería oportuno elaborar un legajo sobre las actividades de la provisión con el objetivo de lograr una adecuada trazabilidad de los procesos y, así, poder detectar tanto situaciones irregulares para poder ser combatidas a tiempo como prácticas con buenos resultados que puedan ser replicadas en otros sectores del negocio. Por último, sin perder el foco en el cliente y en uno de los fuertes de la provisión, se evalúa poder ampliar la gama de servicios brindados para que el cliente se encuentre aún más a gusto. La versión 1.1 de este plan puede visualizarse en el Anexo 1.

6 – Elaboración de un Presupuesto

Siguiendo el modelo de la Guía CILEA, se realizó una pequeña adaptación para poder elaborar el presupuesto de “El Italiano”. Conviene establecer algunos puntos particulares para entender los diferentes criterios:

- La empresa comienza con un saldo inicial de caja del orden de los \$5000 en efectivo. No trabaja con tarjetas de crédito, débito ni posee cuentas bancarias, por lo que nunca consideraron llevar un sistema de Fondo Fijo, algo muy difícil debido al rubro general del comercio.
- Asimismo todos sus activos fijos se encuentran completamente amortizados. Las heladeras son propiedad de las diversas marcas que las ceden con motivos de marketing, a cambio de exhibir en ellas solo sus productos.
- La provisión siempre mantiene a inicios de mes un stock fijo que los propietarios calculan en base a cantidad de unidades de los artículos y no en base a los costos.
- El presupuesto de ventas se realiza de forma tal que se sigue una proyección estadística con información comprendida entre 2011-2017. Se estima un aumento de las ventas en el orden del 2% trimestral.
- Los deudores de la empresa corresponden a menos de 0,5% y se ejecuta su cobranza en un plazo de 3 días, por lo que fueron desestimados en el presupuesto.
- El 0,5% de las compras son realizadas a contra boleta, por lo que se abonan a los 7 días. El monto restante se abona al contado.
- Todos los gastos generales se abonan al contado. Los gastos comunes corresponden a las facturas de agua (OSE), electricidad (UTE) y teléfono (ANTEL). A su vez se abona un impuesto de bromatología una vez cada cinco años, siendo el próximo pago en 2020, por lo que no aparece reflejado en este presupuesto.

- En el mes de septiembre, se realiza un pago por habilitación de LATU necesario para cumplir con las disposiciones legales de mantener el negocio.
- En cuanto a gastos de papelería, el único gasto anual es el de la compra de boletas certificadas por imprenta para emitir facturas.
- Los honorarios, por su parte, corresponden a las erogaciones realizadas al fisco tanto como los honorarios profesionales del estudio contable que lleva la contabilidad de la entidad. La empresa queda comprendida en la categoría de microempresa proporcionada por el Artículo 52, literal e, del Título 4 de la Dirección General Impositiva, dado que sus ventas no superan las 305000 Unidades Indexadas.

7 – Establecimiento del Sistema de Control Interno de la Entidad

Tomando como referencia la metodología del Informe COSO en su versión del año 2013 y la Guía de CILEA, se procederá a analizar cada uno de los componentes principales del Control Interno:

- Ambiente de Control: La empresa da una imagen de seriedad, responsabilidad y compromiso, por lo que cada cliente que ingresa queda maravillado con el nivel de prolijidad con el que se realizan las tareas allí, siendo esto su marca distintiva frente a otros comercios de la misma zona. El hecho de que esto suceda es un reflejo del adecuado ambiente de control que llevan a cabo ambos empresarios. Cuando hay discusiones entre ellos, todas se realizan en sectores fuera de la vista del público. Las normas de conducta son muy claras en este sentido, pese a no existir ningún manual o instructivo de actuación. Se marca la pauta de lo que pretende la organización tanto para sus clientes como para sus proveedores, por lo que se reconoce que los estándares de calidad que manejan son altos y no muchos vendedores son los que logran colocar sus productos allí.
- Identificación y Evaluación de Riesgos: Los propietarios nunca realizaron una identificación formal de los riesgos que tiene el negocio, si bien ellos son conscientes de que hay muchos factores que a corto, mediano y largo plazo pueden llegar a afectar el negocio. Este tema se explicará mejor en el siguiente punto.
- Actividades de Control: Las actividades de control se pueden dividir en las tres grandes áreas que se determinan en base a los objetivos del Control Interno propuestos por el Informe COSO. En cuanto a la operativa, la empresa continuamente apela al control de calidad y cantidad de mercadería de los proveedores, al manejo de opiniones de los clientes sobre mejoras, a la inspección de las condiciones laborales para realizar las tareas y a la transmisión de la imagen

corporativa que redundan en mayores beneficios. En cuanto a la información financiera, todos los días se realiza el cierre de caja, se realiza un arqueo, se lleva a los registros y se analiza la tendencia respecto a los niveles de venta diarias, mensuales y anuales, sin embargo son muy pocos los controles que se realizan sobre la relación que se mantiene con el estudio contable, encargado de llevar la contabilidad formal de la entidad. En cuanto al cumplimiento, el encargado operativo es un asiduo lector de diarios y oyente radial, por lo que siempre está al tanto de nuevas normativas que puedan surgir.

- Información y Comunicación - Monitoreo: Los sistemas de información y comunicación dentro de la empresa funcionan de forma excelente dada la relación que tienen los dos propietarios, pese a no tener mecanismos formales. Se sugiere que se labren actas donde queden plasmadas las tareas a realizar durante la semana y que sean de fácil acceso para los dos. La información con los agentes externos es muy buena de acuerdo al Feedback que se recibe. El monitoreo, en este caso, no tiene sentido dado que el jefe de cada área es el único trabajador, sin embargo cada uno está al tanto de las tareas que realiza el otro y llama la atención si tiene alguna discrepancia.

Adicionalmente se sugieren las siguientes medidas:

- Que se tomen medidas de seguridad para los activos de la empresa y evitar su robo.
- Que ambos propietarios tengan acceso sobre toda la información del negocio.
- Que se realice control físico con frecuencia semanal.
- Que se procese de forma oportuna y se tenga un respaldo de quejas de clientes.
- Que se revisen los informes que obtengan de este plan para trazar nuevas medidas
- Que se describan formalmente ambos puestos de trabajo.
- Ante transacciones cuantiosas, que sean autorizadas por ambos propietarios.
- Respaldo para todos los datos financieros.
- Implementar el control de secuencia numérica en toda la documentación.

8 – Identificación, Análisis y Gestión de los Riesgos propios del negocio

Los riesgos son definidos por el informe COSO como toda aquella posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda atentar contra la consecución de los objetivos que persigue la entidad. Como vimos anteriormente, la empresa nunca realizó una correcta identificación y, por lo tanto, una adecuada gestión de los riesgos empresariales. Siguiendo el modelo de la

guía del CILEA, procederemos a realizar un análisis punto a punto de los posibles riesgos que se plantean en el Anexo II de dicho material:

- **Económicos:** La empresa no tiene problemas de escasez de disponibilidades ya que son mínimos los proyectos de inversión que tienen para mejora, por lo que no tienen mayores costos de capital. En cuanto a la competencia, si bien la entrada de nuevas provisiones es algo regular, generalmente las ventas se reducen en el orden de un 5% las primeras dos semanas, volviendo a la normalidad cuando transcurre la etapa de “novedad”. La empresa no considera que esto sea un riesgo fuerte debido a la fiel cartera de clientes con la que cuenta.
- **Medioambientales:** La empresa se encuentra ubicada en una zona con pocos árboles, lejos de cañadas o afluentes, cuenta con instalaciones eléctricas seguras con mantenimiento cada 3 meses realizado por el encargado operativo, se cumple con toda la normativa de prevención de incendios, no se registran problemas que hayan afectado el curso de las operaciones o daños a las instalaciones que deriven de factores climáticos por lo que consideran que el riesgo en el nivel actual es aceptable.
- **Políticos y Regulatorios:** La empresa no negocia con el exterior por lo que no tiene problemas de ese estilo, los cambios impositivos o la baja en los subsidios a las microempresas son el único factor de riesgo considerable. Los empresarios consideran que cualquier medida que realicen para atenuar dichos efectos atenta contra el principio de costo-beneficio por lo que aceptan el riesgo.
- **Sociales:** Si bien la provisión tiene su fama de buen servicio, la mayoría de su clientela pertenece a una franja etaria superior a los 60 años, por lo que el recambio generacional puede buscar otro tipo de servicio. Sin embargo, dado que el horizonte temporal al que aspiran los empresarios es de 7 años, deciden no tomar ninguna acción al respecto y si apuntar a mejorar los servicios para los clientes existentes.
- **Tecnológicos:** El gran riesgo que tienen los empresarios es su poca ductilidad con la tecnología. En este sentido, la nueva normativa de inclusión financiera que promueve la obligatoriedad paulatina del sistema de débito y crédito los llevará a adaptarse a una forma completamente nueva de cómo hacer las cosas. Los propietarios tienen una fuerte resistencia al cambio en este sentido que deberán romper para poder subsistir en el mercado, por lo que el riesgo es alto y se deben de tomar medidas correctivas para minimizarlo.
- **Infraestructura:** Al ser dos las personas que trabajan, claramente tienen definidas sus tareas por lo que la disponibilidad de la infraestructura es total. Uno de los principales

riesgos es, sin dudas, que no realizan actividades de mantenimiento preventivas en la maquinaria, lo que deriva en un proceso trancado al momento de constatar averías en la maquinaria. Se sugiere llevar un legajo de reparaciones y realizar un mantenimiento para la maquinaria similar al de las instalaciones eléctricas.

- Estructura de la Administración: Las responsabilidades de cada uno de los empresarios se encuentra bien definida. En ese sentido, el principal problema que tienen es cuando uno de ellos se enferma y el otro debe tomar decisiones de un área en la que no es experto. Se sugiere realizar un manual de sugerencias sobre los procesos para evitar este tipo de conflictos.
- Personal: Los accidentes laborales son pocos debido a que son dos empleados con mucha experiencia en los procesos, a lo largo de su existencia no han ocurrido accidentes graves. El ramo en el cual se desempeña la empresa tampoco conlleva grandes riesgos, por lo que la pérdida de personal y los daños económicos o reputacionales que puedan derivar de este punto son considerados como riesgos aceptables.

9 – Distinción entre el Capital de la Empresa y el Capital Privado

No existe una clara distinción entre el capital de la empresa y el capital propio. Dentro de la negociación en el plan, el empresario financiero no quiso realizar la separación dado que para ellos consideran que el plan actual les da los beneficios suficientes y que cualquier riesgo que se derive de esta práctica es aceptable, debido a que insumiría muchas horas de trabajo realizar la separación y el beneficio sería mínimo.

10 – Detección apropiada de Consultores Externos y su Importancia

Dado que los empresarios son aquellos que toman decisiones, la empresa se plantea contratar un servicio de asesoramiento legal y de gestión para poder formalizar los aspectos planteados en esta planificación. Los mismos, a su vez, decidieron que en caso de contratar nuevas personas para trabajar, lo harían a través de un servicio tercerizado experto en la captación de Recursos Humanos.

11 – Planificación a futuro

Una vez completado el plan, se considera seguir con el siguiente escalón de implementación de la Guía de Buenas Prácticas de Gobernanza Empresarial para las Pymes del Marco CILEA, correspondiente a la etapa de PyME en desarrollo intermedio:

1. Elaboración de un plan estratégico más detallado, capaz de cubrir un horizonte temporal de 3 años, incluyendo una división de áreas y centros de costos.
2. Acompañar la estructura organizacional con la misión y visión empresarial.
3. Formalizar por escrito la delegación de autoridad.
4. Elaborar políticas escritas por área.
5. Elaborar un sistema de presupuestos integral.
6. Emplear indicadores de rendimiento para facilitar la toma de decisiones.
7. Disponer de un proceso formal de identificación y evaluación de riesgos.

12 - Conclusiones

Personalmente este trabajo me permitió insertarme en una temática que abarca a la mayoría de las empresas de este país y que se encuentra bastante descuidada. Faltan muchos esfuerzos para profesionalizar, y los cambios drásticos no ayudan a los pequeños emprendimientos para que puedan optar por la formalización y avanzar en una mejor gestión, lo que redundaría en una mejor calidad de los servicios ofrecidos y un soporte para la comunidad.

Los empresarios se empaparon en un montón de conocimientos que antes les eran ajenos ya que los consideraban muy lejanos, aprendiendo una mejor forma de realizar sus tareas. Sería necesario poder realizar un manual de buenas prácticas adaptado a la realidad del Uruguay, siendo esto un posible próximo trabajo de investigación.



Bibliografía

CILEA. (2015). GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBERNANZA EMPRESARIAL PARA LAS PYME (Vol. 1). Roma: CILEA.

COSO. (2013). Informe COSO. Madrid: PwC España.

DINAPYME. (2008). La Informalidad de las MiPyMES de Uruguay. Análisis de los Costos de la Formalidad. Montevideo: Fin de Siglo.



ANEXO 1 – Plan Estratégico

Plan Estratégico				
Organización	Período		Fecha	Versión
El Italiano	2017		25/02/2017	v. 1.1
Visión				
“Ser la provisión de referencia para todos los clientes de la zona y un modelo de negocio para otros empresarios, siendo reconocidos por su buena disposición en la atención al público y por la calidad de los productos brindados.”				
Misión				
“El Italiano es una empresa destinada a acercar a la comunidad aledaña los artículos necesarios para el goce de sus necesidades básicas y otras que puedan ser abarcadas, diferenciándose en el trato con los clientes y proveedores, la calidad de sus productos y servicios y el compromiso con ser una solución efectiva para sus clientes”.				
Oportunidades			Amenazas	
1. Expansión Interna			1. Presiones sobre los Precios	
2. Expansión Externa			2. Introducción de la Tecnología y su adaptación	
			3. Crisis Económica en el país	
Fortalezas			Debilidades	
1. Calidad en la Atención al Público			1. Limitación en la tecnología	
2. Calidad en los productos brindados			2. Falta de teoría al aplicar los procesos	
3. Buena imagen y reputación			3. Miedo a compartir las decisiones	
Objetivos Estratégicos	Resultados Previstos		Fecha Límite	Resultados Obtenidos
	Indicador	Valor		
1. Informatizar áreas claves	No. de Procesos	6	12/2017	
2. Ampliar las soluciones brindadas	Nuevos Servicios	3	12/2017	
3. Profesionalizar los procesos y la gestión	Procesos Estandarizados	3	12/2017	
Acciones Previstas			Responsable	Período de Realización
1. Realizar un recuento de stock total			Encargado Operativo	04/17 - 05/17
2. Establecer un sistema de stock por fichas			Encargado Operativo	03/17
3. Migración parcial de datos importantes a PC			Encargada Administrativa	06/17 - 12/17
4. Realizar una encuesta de satisfacción a los clientes			Encargada Administrativa	06/17 - 08/17
5. Establecer un Sistema de Control Interno básico			Administrativa - Operativo	06/17
6. Identificar y Evaluar apropiadamente los riesgos			Administrativa - Operativo	07/17



ANEXO 2 – Presupuesto

Presupuestos Auxiliares	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre
1 <u>Presupuesto de Ventas</u>				
Importe	291.500	297.330	303.277	309.342
2 <u>Presupuesto de Compras</u>				
Importe	224.231	228.715	233.290	237.955
Contado	223.110	227.572	232.123	236.766
Crédito	1.121	1.144	1.166	1.190
3 <u>Presupuesto de Pagos</u>				
Saldo Inicial Crédito	1.009	1.029	1.050	1.071
Ventas Crédito	1.121	1.144	1.166	1.190
Cobranzas	-	-	-	-
Saldo Final	1.009	1.029	1.050	1.071
4 <u>Presupuesto de Gastos Generales</u>				
Tributos			260	
Honorarios e Imp.	52.500	52.500	52.500	52.500
Gastos Comunes	5.400	5.400	5.400	5.400
Gastos de Papelería	620	620	620	620
Otros Varios	1.500	1.500	1.500	1.500
TOTAL	60.020	60.020	60.280	60.020
FLUIR DE CAJA MENSUAL	7.361	8.709	9.824	11.486

LA INCLUSIÓN FINANCIERA EN ARGENTINA¹⁹

Orazi, Sofía^{1 2 3}; **Corzo, Lilia José**^{3 4 5}; **Vigier, Hernán Pedro**^{2 3 4 5}

sofia.orazi@uns.edu.ar; lilia.corzo@upso.edu.ar; hvigier@upso.edu.ar

1 Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales del Sur (IIESS) - CONICET

2 Universidad Nacional del Sur (UNS)

3 Universidad Provincial del Sudoeste (UPSO)

4 Centro de Emprendedorismo y Desarrollo Territorial Sostenible (CEDETS)

5 Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires (CIC)

Resumen ejecutivo

La inclusión financiera viabiliza el desarrollo financiero y socioeconómico, constituyendo una opción de política pública para combatir la pobreza. Es definida como el acceso al financiamiento formal (World Bank, 2014), aunque también se utiliza para su medición, indicadores cuantitativos sobre el uso de servicios financieros para el ahorro, consumo o crédito. El presente artículo presenta la situación actual de la Argentina respecto al grado de inclusión financiera de la población, desde distintas dimensiones y en comparación con las seis economías más grandes de Latinoamérica. Para lo cual se analizan los índices publicados por el Global Findex (Banco Mundial) para los años 2011 y 2014. El objetivo es dimensionar el acceso a los servicios financieros, como disponer de una cuenta bancaria, una tarjeta de débito o crédito y en cuanto a su uso. A su vez, caracterizar el ahorro y el crédito de individuos, y las decisiones de financiamiento para iniciar, operar o expandir un negocio de emprendedores y pequeñas empresas. Los resultados arrojan que, en los últimos años, la Argentina mejoró en sus indicadores de acceso a servicios financieros, pero en lo que respecta al uso de estos instrumentos se encuentra atrasada en comparación al resto de los países latinoamericanos. Luego, en cuanto a las decisiones de ahorro y crédito se observa que el mercado está poco desarrollado, en relación a los niveles que se observan en la región y dista mucho de la actividad de los países desarrollados, aunque muestra una tendencia creciente en el tiempo. Lo mismo puede observarse en las decisiones de financiamiento de una actividad productiva, siendo la cantidad de individuos que invierten en Argentina, menor a la registrada en la región.

¹⁹El presente trabajo fue realizado en el marco del proyecto Unidad Ejecutora IIESS (PUE: 22920160100069CO): Inclusión social sostenible: Innovaciones y políticas públicas en perspectiva regional (financiado por CONICET, Argentina).

I. Introducción

La inclusión financiera toma relevancia como una opción de política pública para combatir la pobreza (Marconi, 2014). La inclusión financiera provee mecanismos y herramientas para que sectores no alcanzados por las finanzas tradicionales accedan a servicios financieros formales que les permitan superar barreras subjetivas y objetivas (Demirguc-Kunt y Klapper, 2013). En general, los sectores más vulnerables recurren a vías informales o a sus propios recursos para realizar sus transacciones financieras de ahorro, transferencias a familiares, inversiones productivas o enfrentar ciertas contingencias. Alternativas que resultan más costosas, insuficientes o inseguras. Por estas razones, la inclusión financiera prevé que se desarrollen herramientas para que los sectores excluidos creen activos, suavicen su consumo y gestionen sus riesgos de salud, desempleo, entre otros (De Olloqui, Andrade y Herrera, 2015). Está demostrado que las personas con acceso a una cuenta bancaria, incrementan su consumo, su productividad y sus ingresos, acceden a seguros de salud y reducen su vulnerabilidad ante eventos inesperados (Demirguc-Kunt y Klapper, 2013).

El presente artículo tiene por objetivo describir la situación actual de la Argentina en cuanto al grado de inclusión financiera de la población, desde distintas dimensiones, y en comparación con las seis economías más grandes de Latinoamérica (Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Uruguay). Se analizan los índices publicados por el Global Findex (Banco Mundial) para el año 2011 y 2014, para caracterizar el acceso y el uso a servicios financieros, siguiendo algunos indicadores cuantitativos que permitan la comparación de la conducta de los individuos en cuanto a sus hábitos de ahorro, endeudamiento, y cómo pagan sus cuentas o manejan sus decisiones de inversión productiva. Estos indicadores se agrupan en seis dimensiones de análisis de la inclusión financiera: cuentas bancarias, tarjeta de débito, tarjeta de crédito, ahorro, crédito y financiamiento con destino productivo. Asimismo, se presta especial mención al acceso al financiamiento de personas en situación de vulnerabilidad, como son el caso de las mujeres y la población del 40% de menores ingresos, identificando las brechas existentes de género e ingresos que suelen ser marcadas por la literatura (Dabla-Norris et al, 2015; Duflo, 2012).

El presente informe sigue la siguiente estructura: en la sección II se presenta el marco conceptual de referencia para este estudio, en la sección III se detalla la metodología abordada para el análisis de la inclusión financiera de acuerdo a la base de datos Global Findex. Finalmente, en la sección IV se desarrollan los resultados de las 6 dimensiones de inclusión financiera consideradas y en la sección V las principales conclusiones de la investigación.



II. Marco teórico

La inclusión financiera es uno de los componentes que conlleva al desarrollo financiero, como parte del desarrollo socio económico, contribuyendo a la reducción de la pobreza, en tanto permite suavizar el consumo en el tiempo, adquirir activos, invertir y mejorar el nivel de ingresos (Cihak et al., 2012; De Oloqui et al, 2015).

El Banco Mundial define la inclusión financiera, como el acceso al financiamiento (World Bank, 2014), y su acepción más simple es medida a través del acceso a una cuenta bancaria, en tanto el sector bancario es el más difundido y accesible, lo que posibilita la comparación entre regiones y países (Martínez Pería, 2014). El acceso a una cuenta bancaria posibilita ahorrar dinero, hacer y recibir pagos, y obtener otros servicios como seguros y créditos (Singh, 2017).

La inclusión financiera persigue el objetivo de movilizar ahorros y proveer a los hogares y a pequeñas unidades productivas (MiPyMEs), el acceso a recursos financieros para el consumo y la inversión productiva, a fin de impulsar el crecimiento económico reduciendo las inequidades y la pobreza (Dabla-Norris et al, 2015). Así, pretende incorporar al sistema formal de crédito a sectores marginados, pertenecientes a la economía informal y sujetos no bancarizados que encuentran distintas barreras de acceso al mercado formal (Martínez Pería, 2014). Diversos autores se han abocado a identificar las barreras, que en particular deben sortear el género femenino y el grupo de población de menores recursos, para acceder al sistema financiero. Entre estas barreras se pueden identificar la falta de garantías, la permanencia en economías informales, la reducida educación y experiencia en procedimientos financieros, entre otros tipos de barreras sociales o culturales (Raccanello, 2014; Dabla-Norris et al, 2015; Cull et al, 2014). Además, existen barreras de costos, incumplimientos en la documentación requerida o distancia geográfica que imposibilita la llegada a las instituciones financieras (Demirguc-Kunt y Klapper, 2012; Aggarwal y Klapper, 2013).

Las investigaciones en el marco de la inclusión financiera sirven para encontrar las limitaciones del mercado financiero al excluir a gran parte de la población, sobre todo en países en vías de desarrollo (Singh, 2017), y para marcar a los hacedores de políticas las medidas requeridas para mejorar el desarrollo financiero. La inclusión financiera persigue construir un objetivo de política muy importante, en cuanto diversos trabajos han demostrado que las personas que acceden a instrumentos de ahorro y crédito, incrementan su consumo

(Kaboski y Townsend, 2011), su inversión y, por tanto, sus ingresos (Dupas and Robinson, 2013).

Dentro de las políticas públicas que atienden al objetivo de la inclusión financiera se encuentran también aquellas acciones gubernamentales que persiguen la promoción del crédito para emprendedores, MiPyMEs y productores rurales, que ofrecen servicios financieros de bajo costo para promover el desarrollo de las mismas dentro del sector formal de crédito. Ejemplos de estos instrumentos son desarrollados por Bebczuk (2008) para América Latina.

Para dimensionar la inclusión financiera se puede proceder tanto desde el lado de la demanda como desde la oferta de servicios financieros. En el primero de los casos, a través de encuestas a individuos y empresas sobre el uso de servicios financieros, y en el segundo, a partir de la información provista por las propias entidades financieras sobre número de sucursales, número de cajeros automáticos, depósitos y préstamos. Todas estas variables contienen limitaciones y son solo una aproximación para la medición de este fenómeno (v.gr. el tener una cuenta no implica su uso, una persona puede tener más de una cuenta, en muchos países no se distingue entre cuentas de empresas o individuos, etc). (Martínez Pería, 2014)

III. Metodología

El presente trabajo sigue un método descriptivo a fin de caracterizar la dimensión de inclusión financiera en la Argentina. Se utiliza para esta demostración la base de datos del Global Findex del Banco Mundial del año 2011 y 2014 disponibles en su página web.

Los indicadores provistos por esta institución surgen de un relevamiento de más de 150.000 personas en 143 economías del mundo, representando alrededor del 97% de la población mundial. La encuesta, que se encuentra en el Anexo, fue realizada como parte del trabajo realizado por Gallup Inc. (Gallup World Poll) que encuesta a individuos, civiles, no institucionalizados, de más de 15 años, seleccionados aleatoriamente, con representatividad nacional.

En Argentina se realizaron 1.000 entrevistas, de forma personal, y el muestreo se realizó en dos etapas, como en el resto de los países estudiados. Primero se identificaron unidades de muestreo según la población y características geográficas, cuya agrupación respondió a varias etapas de análisis. Luego se determinó la muestra, a través de probabilidades poblacionales, cuando existe dicha información, o de forma aleatoria cuando no se

encontraba esta información disponible. Se determinaron los hogares a encuestar, a través del procedimiento de rutas aleatorias y dentro de cada hogar se utilizó la técnica de la tabla Kish, para evitar sesgos en favor de quien recibe al encuestador. Finalmente, se confeccionó una ponderación de los datos obtenidos para asegurar representatividad nacional.

La base de microdatos se encuentra disponible para descargar y utilizar con ciertos software, como STATA, o pueden consultarse los indicadores que el Global Findex ha confeccionado. En total se publican 41 indicadores, que tienen por objeto proveer indicadores cuantitativos que permitan la comparación de la conducta de los individuos en cuanto a sus hábitos de ahorro, endeudamiento, cómo pagan sus cuentas y manejan los riesgos, tanto dentro como fuera del sistema financiero formal. Los indicadores están estructurados por género, edad, nivel de educación, y residencia en zonas urbanas o rurales.

En síntesis, se analizan los siguientes indicadores, en base a las distintas dimensiones: (i) Cuenta bancaria: el índice de cuentas, hace referencia al porcentaje de personas que reportaron tener una cuenta en un banco o una institución financiera, propia o conjunta. Las brechas de género se obtienen de comparar dos índices, por un lado el porcentaje de todas las mujeres que respondieron la encuesta que reportaron tener una cuenta, comparado con el porcentaje de los hombres que respondieron que tenían cuenta. Lo mismo con la brecha de ingresos, se clasifica a los hogares en dos categorías, los del 40% de menores ingresos contra los del 60% de mayores ingresos y se comparan los porcentajes de los mismos, que dijeron que disponían de una cuenta en uno y otro caso. Un caso particular del indicador de cuentas es la que indica si la persona recibió una transferencia del sector público, en forma de subsidio, pensiones y otros programas sociales, y en el caso de respuesta afirmativa, preguntaron si la misma fue efectivizada a través de la creación de una cuenta bancaria a su nombre. De esta forma se percibe si fue el sector público el que incentivó la creación de cuentas, o si surgieron de forma natural en el mercado financiero.

En el segundo apartado (ii), Tarjeta de débito, se analiza, en cuanto al acceso, el porcentaje de personas que respondieron ser titulares de una tarjeta de débito y, en cuanto al uso, se les preguntó si habían hecho uso de dicha tarjeta en los últimos 12 meses. Lo mismo se analiza en el apartado (iii) tarjeta de crédito, sobre acceso y uso.

En los siguientes dos apartados (iv) y (v), se analiza la predisposición de los encuestados a generar ahorros y a tomar créditos. La pregunta apunta a conocer si el individuo ahorró algo de dinero en los últimos 12 meses, por alguna razón, y si lo hizo en una institución financiera formal, o por el contrario en un club informal de ahorro, como por ejemplo cajas de ahorro o

préstamos rotatorios con garantías solidarias, o a través de alguna persona fuera de la familia. Se distingue también al grupo de individuos del 40% de menores ingresos, y las brechas entre hombres y mujeres.

De forma similar se pregunta si el encuestado tomó prestado algo de dinero en los últimos 12 meses de un banco o una institución financiera personalmente o con alguien más, distinguiendo también fuentes formales o informales, y brechas de ingreso y género.

El último apartado (vi) hace referencia al destino de estos fondos. Se destacan los porcentajes de ahorros y créditos, que fueron generados con fines productivos, para iniciar, operar o expandir una actividad productiva o una granja.

De esta forma, se analizan los datos de Argentina, tanto para los sondeos del 2011 como los de 2014, y se comparan con su región de pertenencia (AL7), grupo que diversos autores destacan por similitudes económicas y sociales (Martínez Pería, 2014; Roa, 2013), y en algunos casos con datos internacionales publicados por el mismo Banco Mundial en sus informes *The Global Findex Database 2014: Measuring Financial Inclusion around the World* (Demirguc-Kunt et al, 2015) y *Financial Inclusion in Latin America and the Caribbean* (Banco Mundial, 2015), sobre niveles mundiales, de países en desarrollo y desarrollados, y datos particulares de Latinoamérica y el Caribe.

IV. Resultados

A continuación se presenta el análisis descriptivo realizado, en base a la información publicada por la base de datos Global Findex para Argentina, según lo mencionado en la metodología. Se presentan los principales resultados y conclusiones de las 6 dimensiones de inclusión financiera consideradas.

(i) Cuenta bancaria: La región de Latinoamérica ha hecho grandes esfuerzos en extender el acceso a servicios financieros a la población, en los estudios de 2011 un 39% de los adultos no tenía una cuenta bancaria, y tres años después, la mitad de la población ya accedía a una cuenta, mientras que entre los países desarrollados un 54% accede a una cuenta (Banco Mundial, 2015). En Argentina, como se puede observar en el Gráfico nº 1, 5 de cada 10 adultos tiene una cuenta bancaria en 2014, mientras que en el relevamiento de 2011 un poco más de 3 de cada 10 adultos tenía acceso. Incluso entre la población del 40% de menores ingresos en Argentina, este porcentaje se duplicó: de un 19% llegó a un 44% en 2014. En cuanto al resto del grupo, Brasil y Chile son los países que más se destacan en

cuanto a número de individuos con cuentas, superando el 60%, y el promedio de la región AL7 es del 47%.

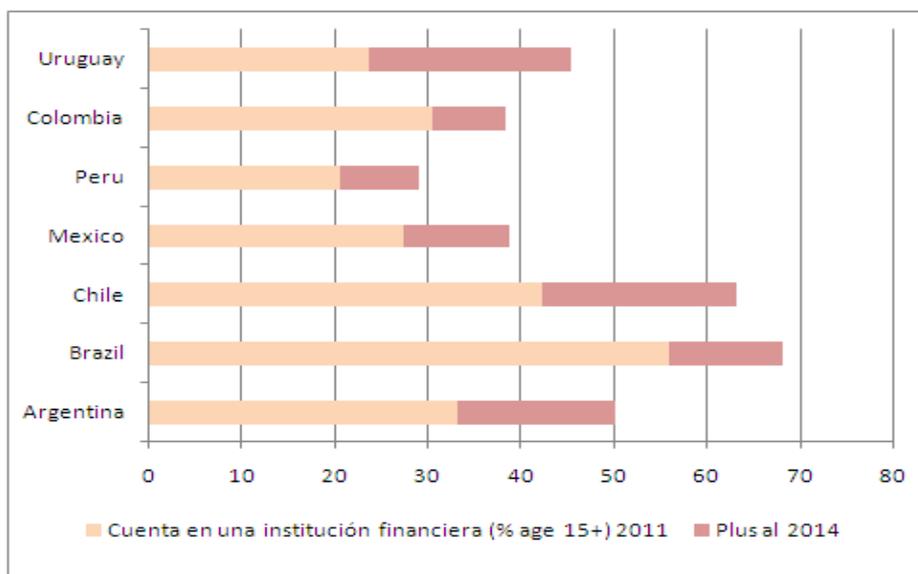


Gráfico Nro 1: Porcentaje de encuestados que reportaron tener una cuenta en una Institución financiera, en 2011 y el plus al 2014. Fuente: Elaboración propia con datos del Global Findex.

En esta tendencia de mayor cantidad de personas con cuentas bancarias, los gobiernos nacionales tienen mucha influencia, alrededor del 15% de los adultos en AL7 reciben algún tipo de transferencias del sector público, como subsidios, pensiones u otros programas sociales, y muchos se efectivizan abriendo cuentas bancarias gratuitas a los beneficiarios, quienes en su mayoría son personas dentro del 40% de menores ingresos. En Argentina, el 70% de los beneficiarios de transferencias sociales del Estado, las reciben en una cuenta bancaria y sólo lo supera Brasil que ronda el 87%.

Con respecto a la brecha de género, ésta es menor a la de ingresos. En la región de los países de AL7, el promedio de esta brecha es de 6 puntos porcentuales, es decir que existe un mayor porcentaje de cuentas entre los hombres que entre las mujeres, inclusive esta diferencia es muy acentuada en Perú y Colombia, que supera el 10%. En Argentina el 50% de las mujeres y el 49% de los hombres tienen una cuenta, evidenciando una aparente igualdad de acceso entre géneros, siendo que tres años antes existía una brecha de 4 puntos porcentuales.

(ii) Tarjeta de débito: Si bien el nivel de personas con una titularidad en una cuenta pareciera alentador y los gobiernos realizan un gran esfuerzo en mejorar estos indicadores, generando cuentas sin costos para acercar los servicios financieros a la población, la realidad es que éste es un primer paso para el efectivo acceso a servicios financieros. El siguiente es verificar que la persona realmente utilice alguno de los servicios que brinda el sistema, y que no sea

sólo para retirar todo el efectivo por ventanilla una vez al mes. En América Latina hay, en promedio, un 40% de adultos que tienen tarjeta de débito, porcentaje mayor al de otras regiones de economías en desarrollo (Banco Mundial, 2015). En Argentina, en particular, esta cifra es 4 puntos más alta, aunque en cuanto al uso de esas tarjetas, el número se reduce notablemente, y solo un cuarto de la población encuestada la utilizó en el último año. Entre el grupo de AL7, Brasil sigue siendo pionero en este índice, con un 59% de tenencia de tarjetas de débito y un 41% de uso frecuente, y Perú el más rezagado, 21 y 11% respectivamente.

(iii) Tarjetas de crédito. Las tarjetas de crédito, por otro lado, son instrumentos de pago que se les facilita a los usuarios de una cuenta bancaria, y pueden considerarse como una fuente de crédito de muy corto plazo, en particular si no se cancela el saldo total al cerrar cada ciclo (Demirguc-Kunt et al, 2015). A nivel mundial, en los países desarrollados, un 53% de adultos reportaron tener una tarjeta de crédito, mientras que en los países en desarrollo este porcentaje disminuye a un 10%. En Argentina se estimó que un 26% de los adultos tenía tarjeta de crédito, un número similar al resto de los países del AL7. Lo importante en este punto, es que quien tiene la tarjeta en general la ha usado, encontrándose solo una diferencia de 2 puntos en promedio entre quienes la tienen y la han usado.

(iv) Ahorro: Los índices de ahorro a nivel mundial, muestran que un 56% de los adultos ahorró algo de dinero en los últimos 12 meses, en los países de mayores ingresos este número ronda el 70%, mientras que en el grupo de AL7 el promedio ronda los 38 puntos porcentuales. Argentina es el país que menor índice tiene en el grupo, solo un 23% de los adultos argentinos dijo haber ahorrado en el último año y un 16% de los adultos de menores ingresos, mientras que en México por ejemplo estos índices alcanzan un 58 y 53% respectivamente. Inclusive, si observamos la evolución de esta variable, entre los años 2011 y 2014, como muestra el Gráfico nº 2, el ahorro en Argentina se mantuvo constante e incluso se redujo un poco más de un punto porcentual, siendo que en el resto de los países de la región se manifiesta una tendencia creciente.

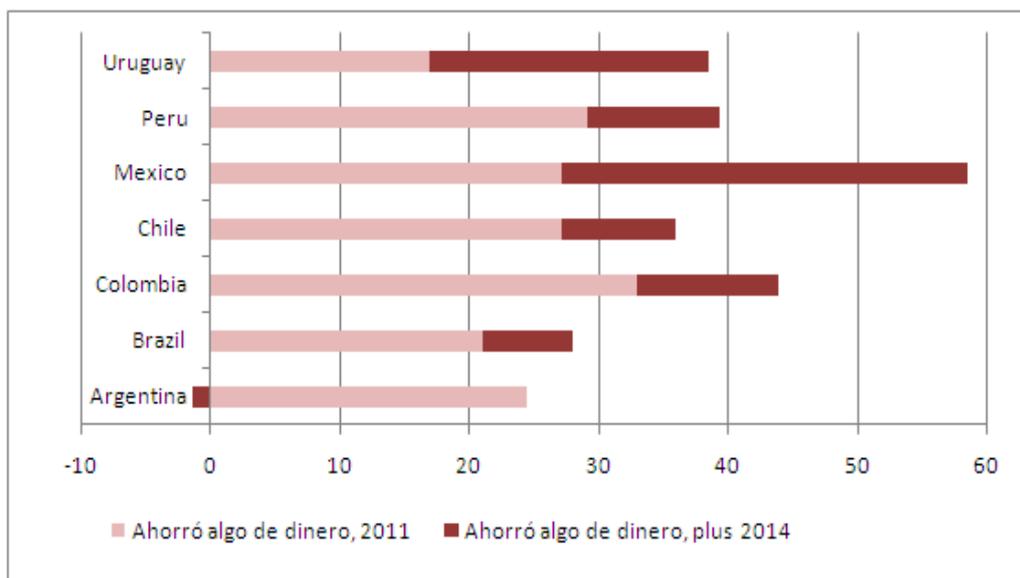


Gráfico Nro 2: Ahorro, evolución en el tiempo. Ahorró algo de dinero en los últimos 12 meses 2011 y 2014, Fuente: elaboración propia con datos del Global Findex 2011 y 2014.

Por otro lado, en el relevamiento se definen dos grandes grupos de ahorro de los individuos: uno es en instituciones financieras y otro conjunto en clubes o a través de una persona ajena a la familia. Las diferencias son muy significativas, mientras que en los países del OCDE un 51% de los adultos ahorra en una institución financiera (IF), en Argentina sólo un 4% de los adultos lo hace, y el promedio del resto de los países del grupo AL7 es de 13%. Inclusive es notable que entre los adultos de menores ingresos, en los países desarrollados el 40% ahorra en una IF, mientras que en el promedio de la región este índice es de un 13%, y para Argentina sólo de un 1%.

En cuanto al segundo grupo de ahorristas, aquellos que han ahorrado en un club de ahorro o una persona ajena a la familia, en el grupo del AL7 el número es muy reducido y no supera el 5% en la mayoría de los países, siendo en Argentina sólo del 1,7%. México es una excepción donde este mercado es inclusive más grande que el formal.

Por otro lado, en cuanto a la brecha de género entre los que ahorraron algo de dinero en los últimos 12 meses, si bien el promedio del grupo de AL7 es de 7,26 puntos, en Argentina es apenas de 4, incluso entre quienes ahorraron de manera informal, la brecha disminuye a casi un 1 punto en promedio, demostrando una cultura más igualitaria. De todas formas, al ser encuestas a hogares es difícil determinar quién, dentro de la familia, toma las decisiones financieras y administra los ingresos del hogar, por lo que se pueden generar sesgos. Diversos autores han demostrado que las mujeres son quienes llevan adelante la economía del hogar (Guercio et al, 2015; Heller, 2010; Carter y Sosa, 1998).

Estos resultados tienen implicancias muy relevantes ya que, como denotan los resultados obtenidos en Argentina, si no existe una base de ahorros suficiente, el resto de los servicios financieros ven muy restringido su potencial de crecimiento, siendo este quizás uno de los puntos más débiles del sistema financiero argentino.

(v) Crédito: Respecto a la cantidad de adultos que tomaron prestado dinero en los últimos 12 meses, en Argentina (19%) es mucho menor que en el resto del grupo AL7 (34%), siendo el promedio para los países de la OCDE de 39%. Esto indica una buena posición de la región, aunque vemos que en Argentina existe mucho mercado potencial por desarrollar. Inclusive se puede observar en el Gráfico N° 3, que en los últimos años se viene generando una expansión de la concurrencia del mercado de crédito argentino, siendo que en algunos países se ha reducido. De todas formas, es necesario aclarar que el número exacto no puede tomarse como absoluto, ya que se modificó la pregunta entre los dos años relevados.

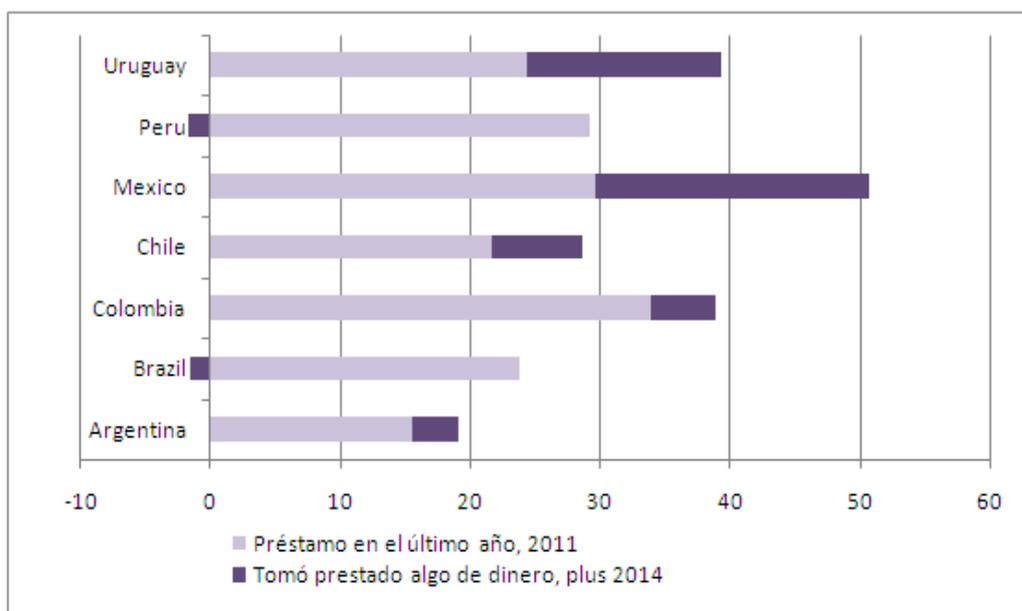


Gráfico Nro 3: Crédito, evolución en el tiempo. Pidió un préstamo en los últimos 12 meses, 2011. Pidió prestado algo de dinero en los últimos 12 meses, 2014. Fuente: Elaboración propia con datos del Global Findex 2011 y 2014.

En cuanto a las brechas de ingresos y de género, se encuentran entre 4 o 5 puntos en todas las regiones más y menos desarrolladas, aunque pareciera haber mayor variación entre los países del AL7. En el caso de Argentina, la brecha de género es de 4 puntos (21 vs 17%), y por otro lado, la brecha de ingresos es de 9 puntos (el 13% de la población de menores ingresos, y el 22% de la de mayores ingresos obtuvo un crédito en el último año). Mientras que en el resto del grupo AL7, por ejemplo, en Perú la brecha de ingresos, es de 2 puntos, en México de 7, en Chile de 10 y en Colombia de 26 puntos. En resumen, Argentina tiene una brecha de desigualdad similar a la de países desarrollados, aunque es difícil obtener

conclusiones contundentes de este punto ya que el nivel de actividad financiera es mucho menor en todos los segmentos.

En cuanto al origen del crédito, la recopilación de datos del Global Findex incluye información de la fuente de la cual los individuos toman dinero prestado. En general, en países en desarrollo el mercado formal es mucho menor al de países desarrollados. En estos últimos, el 18% de los adultos accedieron al crédito a través de una institución financiera, mientras que sólo el 9% de la población de países en desarrollo lo hizo, siendo más frecuente recurrir a familiares y amigos (26%). Entre los países del AL7 se destaca que Argentina es el de menor índice (8% del total de encuestados) mientras que Uruguay es el país de mayor concurrencia al mercado formal (21%).

(vi) Destino Productivo: Por último los individuos que van a invertir en un negocio tienen dos formas posibles de realizarlo: con ahorros propios o recurriendo al crédito. El Global Findex investiga sobre la forma en que se financian los individuos para iniciar, operar o expandir una actividad productiva o una granja. En Argentina, como se puede observar en el gráfico Nro 4, casi el 3% de la población adulta ahorró para iniciar o expandir un negocio, mientras que un 2% obtuvo un crédito para esta actividad. En general, en la región del AL7 se observa que muy pocos individuos reportaron haber invertido en una actividad productiva, siendo en promedio un 8% en Chile, Brasil y Uruguay, y en Colombia y México asciende a un 23% quienes demostraron haber invertido en una actividad productiva.

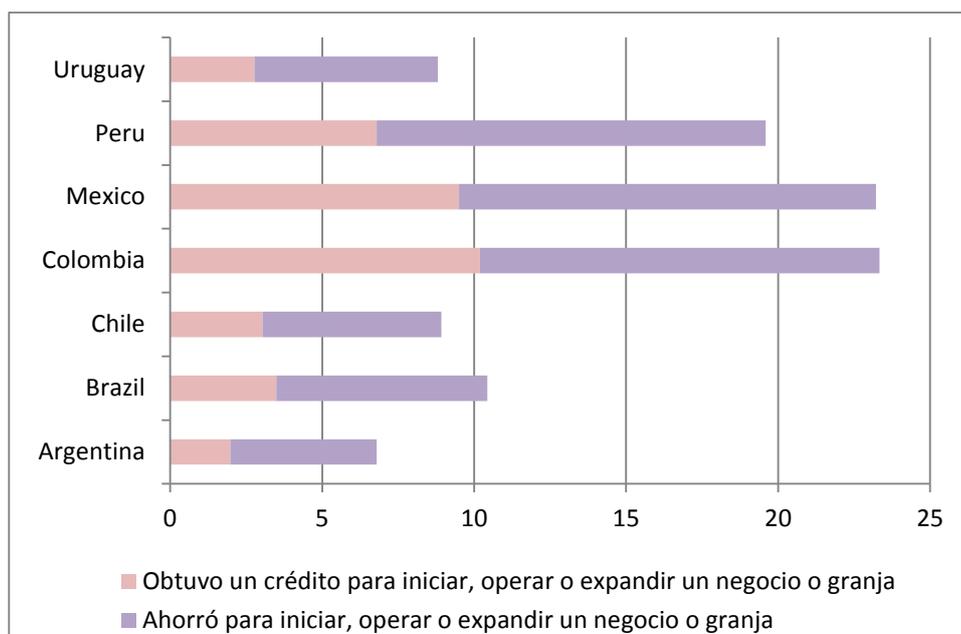


Gráfico Nro 4: Inversión en actividades productivas. Crédito más ahorro para iniciar, operar o expandir un negocio o granja. Fuente: elaboración propia con datos del Global Findex 2014.



V. Conclusiones

El acceso a servicios del mercado financiero en Argentina es significativo y comparable con los indicadores de los países de mayores ingresos de latinoamérica, principalmente en cuanto a la cantidad de adultos con cuentas en instituciones financieras. Este indicador estaría potenciado por la decisión del Estado de realizar transferencias de contribuciones sociales a través de cuentas bancarias y la normativa del Banco Central de la República Argentina de establecer el derecho a una cuenta gratuita universal (Comunicación “A” 5127, del 24/09/2010). Incluso las brechas de población de altos y bajos ingresos son comparables con países desarrollados, y la brecha entre hombres y mujeres ha disminuido entre los años 2011 y 2014.

De todas formas, en cuanto al uso efectivo de los servicios financieros, Argentina se encuentra atrasada en relación a sus pares del grupo AL7. En conjunto, los países de la región, tienen mucho trabajo por delante para lograr alcanzar los niveles de países desarrollados, principalmente en cuanto al ahorro y al crédito dentro del mercado formal, y por las disparidades entre la población, identificando brechas persistentes de género e ingresos.

Es relevante destacar entonces, que en Argentina se evidencian bajos índices de ahorro y crédito, si bien este último muestra una tendencia creciente en el tiempo, los niveles se mantienen muy reducidos. Inclusive, en cuanto al destino productivo de estos fondos, se observa que los empresarios prefieren ahorrar para iniciar o expandir un negocio, más aún, el número de personas que respondieron haber invertido en una actividad productiva se encuentra debajo de los niveles del resto de la región.

Sería necesario poder identificar las causas de esta restricción del sistema financiero, si es un problema de oferta o demanda, de individuos que desconfían y prefieren satisfacer sus necesidades por fuera del mismo, o si es que efectivamente la falta de una cultura de ahorro en moneda local está afectando las posibilidades de expandir el mercado financiero y crediticio nacional.



VI. Bibliografía

Aggarwal, S.; Klapper, L. (2013). Designing government policies to expand financial inclusion: Evidence from around the world. Unpublished working paper, World Bank, Washington, DC. Disponible en: www.isb.edu/faculty/shilpa_aggarwal/files/shilpa-aggarwal-leora-klapper.pdf

Banco Mundial (2015). Financial Inclusion in Latin America and the Caribbean. Findex Notes: #2014-4.

Bebczuk, R. N. (2008). Financial Inclusion in Latin America and the Caribbean: Review and Lessons. Documento de Trabajo, No. 68. Centro de Estudios Distributivos, Laborales y Sociales (CEDLAS), Universidad Nacional de La Plata. Disponible en: www.econstor.eu/bitstream/10419/127584/1/cedlas-wp-068.pdf

Carter, S.; Rosa, P. (1998). The financing of male- and female-owned businesses. *Entrepreneurship and Regional Development*, 10, 225–241.

Čihák, M.; Demirgüç-Kunt, A.; Feyen, E., Levine, R. (2012). Benchmarking Financial Systems around the World, World Bank Policy Research Working Paper 6175, Washington DC: World Bank.

Cull, R.; Ehrbeck, T.; Holle, N. (2014). La inclusión financiera y el desarrollo: pruebas recientes de su impacto. CGAP, Enfoques, N° 92.

Dabla-Norris E., Deng Y., Ivanova A., Karpowicz I., Unsal F., Van Leemput E., Wong J. (2015) Financial Inclusion: Zooming in on Latin America. IMF Working Paper WP/15/206. Fondo Monetario Internacional (FMI),

De Ollolqui, F.; Andrade, G.; Herrera, D. (2015). Inclusión financiera en América Latina y el Caribe: coyuntura actual y desafíos para los próximos años. Inter-American Development Bank. Working Paper WP/15/206

Demirgüç-Kunt, A.; Klapper, L. (2012) Measuring financial inclusion: The global index Policy Research Working Paper No. 6025. Washington, DC: World Bank.

Demirguc-Kunt A.; Klapper, L. (2013). Measuring Financial Inclusion: Explaining Variation in Use of Financial Services across and within Countries. *Brookings Papers on Economic Activity*, 2013, vol. 44, issue 1 (Spring), 279-340.

Demirguc-Kunt A.; Klapper L.; Singer D.; Van Oudheusden P. (2015). The Global Index Database 2014: Measuring Financial Inclusion around the World. Policy Research Working Paper 7255, Washington, DC. World Bank.

Duflo, E (2012). Women Empowerment and Economic Development. *Journal of Economic Literature*, 50(4), 1051–1079.

Dupas, P.; Robinson, J. (2013). Savings constraints and microenterprise development: Evidence from a field experiment in Kenya. *American Economic Journal: Applied Economics*, 5(1), 163-192.

Guercio, M. B.; Oliveras, G.; Vigier, H. P.; Briozzo, A. E. (2015). Financiamiento externo desde una perspectiva de género. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20, 71, 440- 454.

Heller, Lidia. (2012). Mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe: realidades, obstáculos y desafíos. CEPAL, División de Asuntos de Género, Santiago de Chile, enero de 2010.

Kaboski J. P.; Townsend R. M. (2011). A Structural Evaluation of a Large-Scale Quasi-Experimental Microfinance Initiative. *Econometrica*, 79(5), 1357-1406.

Marconi, R. (2014). El milagro de inclusión financiera. La industria microfinanciera de Bolivia (1990-2013). La Paz: HIVOS; Fundación PIEB; Academia Boliviana de Ciencias Económicas.

Martínez Pería, M. S. (2014). Capítulo 2: Financial Inclusion in Latin America and the Caribbean. En T. Didier and S. L. Schmukler. *Emerging Issues in Financial Development*. Washington D.C. TheWorld Bank.

Raccanello, K. (2014). Educación e inclusión financiera. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 44(2), 119-141.

Roa, M.J. (2013). Inclusión financiera en América Latina y el Caribe: acceso, uso y calidad. *Boletín del Centro de Estudios Migratorios Latinoamericanos (CEMLA)*.

Singh, N. (2017). Financial Inclusion: Concepts, Issues and Policies for India. Synthesis paper. I-35406-INC-1. International Growth Center. Disponible en: www.theigc.org/wp-content/uploads/2017/05/Singh-2017-Synthesis-paper.pdf

World Bank (2014). *Global Financial Development Report 2014: Financial Inclusion*. Washington, DC: World Bank.

VII. ANEXO:

FINDEX QUESTIONNAIRE



1 An account can be used to save money, to make or receive payments, or to receive wages or financial help. Do you, either by yourself or together with someone else, currently have an account at any of the following places: a bank, [insert all financial institutions], or another type of formal financial institution?

1 Yes
2 No
3 (DK)
4 (Refused)

2 (A/An [insert local terminology for ATM/debit card]) is a card connected to an account at a financial institution that allows you to withdraw money, and the money is taken out of THAT ACCOUNT right away. Do you, personally, have (a/an [insert local terminology for ATM/debit card])?

1 Yes
2 No
3 (DK)
4 (Refused)

3 Is this [insert local terminology for ATM/debit card] connected to an account with your name on it?*

1 Yes
2 No
3 (DK)
4 (Refused)

4 Have you, personally, used your [insert local terminology for ATM/debit card] to DIRECTLY make a purchase in the past 12 months?*

1 Yes
2 No
3 (DK)
4 (Refused)

5 A credit card is a card that allows you to BORROW money in order to make payments or buy things, and you can pay the balance off later. Do you, personally, have a credit card?

1 Yes
2 No
3 (DK)
4 (Refused)

6 Have you used your credit card in the past 12 months?*

1 Yes
2 No
3 (DK)
4 (Refused)

7 Aside from (a/an [insert local terminology for ATM/debit card]) or a credit card, do you have any other plastic card that you can use to make payments or purchases AT A VARIETY OF PLACES?

1 Yes
2 No
3 (DK)
4 (Refused)

B Please tell me whether each of the following is A REASON why you, personally, DO NOT have an account at a bank or another type of formal financial institution. (Read and rotate A-I) Is it ... ?*

A Because financial institutions are too far away
B Because financial services are too expensive
C Because you don't have the necessary documentation (identity card, wage slip, etc.)
D Because you don't trust financial institutions
E Because of religious reasons
F Because you don't have enough money to use financial institutions
G Because someone else in the family already has an account
H Because you cannot get an account
I Because you have no need for financial services at a formal institution

1 Yes
2 No
3 (DK)
4 (Refused)

9 In the past 12 months, has money been DEPOSITED into your personal account(s)? This includes cash or electronic deposits, or any time money is put into your account(s) by yourself, an employer, or another person or institution.*

1 Yes
2 No
3 (DK)
4 (Refused)

10 In a typical MONTH, about how many times is money DEPOSITED into your personal account(s): one or two times per month, three or more times per month, or, in a typical month, is money NOT deposited into your account(s)?*

1 One or two times per month
2 Three or more times per month
3 Money is not deposited in a typical month
4 (DK)
5 (Refused)

11 In the past 12 months, has money been TAKEN OUT of your personal account(s)? This includes cash withdrawals in person or using your [insert local terminology for ATM/debit card], electronic payments or purchases, checks, or any other time money is removed from your account(s) by yourself or another person or institution.*

1 Yes
2 No
3 (DK)
4 (Refused)

12 In a typical MONTH, about how many times is money TAKEN OUT of your personal account(s): one or two times per month, three or more times per month, or, in a typical month, is money NOT taken out of your account(s)?*

1 One or two times per month
2 Three or more times per month
3 Money is not taken out in a typical month
4 (DK)
5 (Refused)

Source: Asli Demirciguc-Kunt, Leora Klapper, Dorothe Singer, and Peter Van Oudheusden, "The Global Finindex Database 2014: Measuring Financial Inclusion around the World". Policy Research Working Paper 7255.

FINDEX QUESTIONNAIRE

<p>13 When you need to GET CASH FROM your account(s), how do you USUALLY get it? Do...?*</p>	<p>19 In the PAST 12 MONTHS, have you, personally, saved or set aside any money for any reason?*</p>
<p>1 You get it at an ATM</p>	<p>1 Yes</p>
<p>2 You get it over the counter in a branch of your financial institution</p>	<p>2 No</p>
<p>3 You get it from a bank agent who works at a store or comes to your home</p>	<p>3 (DK)</p>
<p>4 You get it some other way</p>	<p>4 (Refused)</p>
<p>5 (Do not need to get cash)</p>	<p>20 Do you, by yourself or together with someone else, currently have a loan you took out from a bank or another type of formal financial institution to purchase a home, an apartment, or land?</p>
<p>6 (DK)</p>	<p>1 Yes</p>
<p>7 (Refused)</p>	<p>2 No</p>
<p>14 In the PAST 12 MONTHS, have you ever made a transaction with money FROM YOUR ACCOUNT at a bank or another type of formal financial institution using a MOBILE PHONE? This can include using a MOBILE PHONE to make payments, buy things, or to send or receive money.*</p>	<p>3 (DK)</p>
<p>1 Yes</p>	<p>4 (Refused)</p>
<p>2 No</p>	<p>21 In the PAST 12 MONTHS, have you, by yourself or together with someone else, borrowed any money from any of the following sources? (Read A-D)</p>
<p>3 (DK)</p>	<p>A Have you borrowed from a bank, [insert all financial institutions], or another type of formal financial institution? This does NOT include credit cards.</p>
<p>4 (Refused)</p>	<p>B Have you borrowed from a store by using installment credit or buying on credit?</p>
<p>15 In the past 12 months, have you personally used a mobile phone to pay bills or to send or receive money using a service such as [insert local example of mobile money from GSMA database, like M-PESA]?*</p>	<p>C Have you borrowed from family, relatives, or friends?</p>
<p>1 Yes</p>	<p>D Have you borrowed from another private lender (for example, a/an [insert country-specific examples of private lenders, i.e., loan shark, payday lender, or pawn shop])?</p>
<p>2 No</p>	<p>1 Yes</p>
<p>3 (DK)</p>	<p>2 No</p>
<p>4 (Refused)</p>	<p>3 (DK)</p>
<p>16 In the PAST 12 MONTHS, have you, personally, made payments on bills or bought things online using the Internet?</p>	<p>4 (Refused)</p>
<p>1 Yes</p>	<p>22 In the PAST 12 MONTHS, have you, by yourself or together with someone else, borrowed money for any of the following reasons? (Read A-C)</p>
<p>2 No</p>	<p>A Have you borrowed for education or school fees?</p>
<p>3 (DK)</p>	<p>B Have you borrowed for health or medical purposes?</p>
<p>4 (Refused)</p>	<p>C Have you borrowed to start, operate, or grow a business or farm?</p>
<p>17 In the PAST 12 MONTHS, have you, personally, saved or set aside any money for any of the following reasons? How about ...? (Read A-C)</p>	<p>1 Yes</p>
<p>A To start, operate, or grow a business or farm</p>	<p>2 No</p>
<p>B For old age</p>	<p>3 (DK)</p>
<p>C For education or school fees</p>	<p>4 (Refused)</p>
<p>1 Yes</p>	<p>23 Have you, by yourself or together with someone else, borrowed money from any source for any reason in the PAST 12 MONTHS?*</p>
<p>2 No</p>	<p>1 Yes</p>
<p>3 (DK)</p>	<p>2 No</p>
<p>4 (Refused)</p>	<p>3 (DK)</p>
<p>18 In the PAST 12 MONTHS, have you, personally, saved or set aside any money by...? (Read A-B)</p>	<p>4 (Refused)</p>
<p>A Using an account at a bank or another type of formal financial institution</p>	<p>24 Now, imagine that you have an emergency and you need to pay [insert 1/20 of GNI per capita in local currency]. How possible is it that you could come up with [insert 1/20 of GNI per capita in local currency] within the NEXT MONTH? Is it very possible, somewhat possible, not very possible, or not at all possible?</p>
<p>B Using an informal savings club (like [insert local example]), or a person outside the family</p>	<p>1 Very possible</p>
<p>1 Yes</p>	<p>2 Somewhat possible</p>
<p>2 No</p>	<p>3 Not very possible</p>
<p>3 (DK)</p>	<p>4 Not at all possible</p>
<p>4 (Refused)</p>	<p>5 (DK)</p>
	<p>6 (Refused)</p>

FINDEX QUESTIONNAIRE

<p>25 What would be the MAIN source of money that you would use to come up with [insert 1/20 of GNI per capita in local currency] within the NEXT MONTH? *</p> <p>1 Savings</p> <p>2 Family, relatives, or friends</p> <p>3 Money from working or a loan from an employer</p> <p>4 A credit card or borrowing from a formal financial institution</p> <p>5 An informal private lender or pawn house</p> <p>6 Some other source</p> <p>7 (DK)</p> <p>8 (Refused)</p>	<p>30 In the PAST 12 MONTHS, have you, personally, made regular payments for electricity, water, or trash collection?</p> <p>1 Yes</p> <p>2 No</p> <p>3 (DK)</p> <p>4 (Refused)</p>
<p>26 Have you, personally, GIVEN or SENT any of your MONEY to a relative or friend living in a different area INSIDE (country where survey takes place) in the PAST 12 MONTHS? This can be money you brought yourself or sent in some other way.</p> <p>1 Yes</p> <p>2 No</p> <p>3 (DK)</p> <p>4 (Refused)</p>	<p>31 In the PAST 12 MONTHS, have you, personally, made payments for electricity, water, or trash collection in any of the following ways? (Read A-C)*</p> <p>A You made a payment using cash.</p> <p>B You made a payment directly from an account (for example, using (a/an [insert local terminology for ATM/debit card]), a bank transfer, or a check).</p> <p>C You made a payment through a mobile phone.</p> <p>1 Yes</p> <p>2 No</p> <p>3 (DK)</p> <p>4 (Refused)</p>
<p>27 In the PAST 12 MONTHS, have you, personally, GIVEN or SENT money to a relative or friend living in a different area inside (country where survey takes place) in any of the following ways? (Read A-D)*</p> <p>A You handed cash to this person or sent cash through someone you know.</p> <p>B You sent money through a bank or another type of formal financial institution (for example, at a branch, at an ATM, or through direct deposit into an account).</p> <p>C You sent money through a mobile phone.</p> <p>D You sent money through a money transfer service.</p> <p>1 Yes</p> <p>2 No</p> <p>3 (DK)</p> <p>4 (Refused)</p>	<p>32 In the PAST 12 MONTHS, have you, personally, made regular payments for school fees?</p> <p>1 Yes</p> <p>2 No</p> <p>3 (DK)</p> <p>4 (Refused)</p>
<p>28 Have you, personally, RECEIVED any MONEY from a relative or friend living in a different area INSIDE (country where survey takes place) in the PAST 12 MONTHS, including any money you received in person?</p> <p>1 Yes</p> <p>2 No</p> <p>3 (DK)</p> <p>4 (Refused)</p>	<p>33 In the PAST 12 MONTHS, have you, personally, made payments for school fees in any of the following ways? (Read A-C)*</p> <p>A You made a payment using cash.</p> <p>B You made a payment directly from an account (for example, using a debit card, a bank transfer, or a check).</p> <p>C You made a payment through a mobile phone.</p> <p>1 Yes</p> <p>2 No</p> <p>3 (DK)</p> <p>4 (Refused)</p>
<p>29 In the PAST 12 MONTHS, have you, personally, RECEIVED money from a relative or friend living in a different area inside (country where survey takes place) in any of the following ways? (Read A-D)*</p> <p>A You were handed cash by this person or by someone you know.</p> <p>B You received money through a bank or another type of formal financial institution (for example, at a branch, at an ATM, or through direct deposit into an account).</p> <p>C You received money through a mobile phone.</p> <p>D You received money through a money transfer service.</p> <p>1 Yes</p> <p>2 No</p> <p>3 (DK)</p> <p>4 (Refused)</p>	<p>34 Have you received any money from an employer or boss, in the form of SALARY OR WAGES, for doing work in the PAST 12 MONTHS? Please do not consider any money you received directly from clients or customers.</p> <p>1 Yes</p> <p>2 No</p> <p>3 (DK)</p> <p>4 (Refused)</p>
<p>30 In the PAST 12 MONTHS, have you been employed by the government, military, or public sector?*</p> <p>1 Yes</p> <p>2 No</p> <p>3 (DK)</p> <p>4 (Refused)</p>	<p>35 In the PAST 12 MONTHS, have you been employed by the government, military, or public sector?*</p> <p>1 Yes</p> <p>2 No</p> <p>3 (DK)</p> <p>4 (Refused)</p>

LA LEY DE INCLUSIÓN FINANCIERA EN EL URUGUAY

Paola Chantal Montiel y Alexis Sandes

pmontiel@ucu.edu.uy, chantalmontiel@gmail.com; asandesg@ucu.edu.uy

Universidad Católica del Uruguay

El presente artículo tiene como objetivo analizar el impacto que está teniendo la Ley de Inclusión Financiera (LIF) en el Uruguay, en las Pequeñas y Medianas Empresas. Mediante esta normativa se pretende regular todas las transacciones comerciales por medios de pagos electrónicos y dinero electrónico, por intermedio de las instituciones financieras nacionales.

En las primeras fases de aplicación se tomaron medidas tendientes a generalizar el uso de medios de pago electrónicos, por ejemplo el uso de terminales en el punto de venta, para el cual se dieron incentivos tributarios para su infraestructura y reducción de aranceles al pagar con medios de pago electrónicos.

Mediante un cronograma regulado por el Ministerio de Economía y Finanzas, paulatinamente se fueron incluyendo la totalidad de empresas, consumidores y transacciones. Las fechas para adecuarse se han ido prorrogando sucesivamente tanto por ley como por decreto, en particular a las empresas Pequeñas y Medianas no les ha sido fácil la mencionada adecuación.

Como fundamento de la LIF, está el de incentivar el acceso y uso del sistema financiero, procurando que este llegue a todos los estratos económicos y no a una minoría; potenciar planes de ahorro para aquellos que no tienen la cultura del mismo; fijar reglas en materia de crédito al segmento minorista; generar “confianza” en el uso de las nuevas formas de pago y funcionalidades del sistema fijando reglas en materia de tutela al usuario o consumidor financiero.

Analistas indican que además está implícito el objetivo de controlar la parte fiscal de las empresas, teniendo un mayor cobro de los impuestos. Otra visión indica que se mejoran las garantías y seguridad referente al lavado de activos. Y también otro aspecto es evitar las transacciones en efectivo por seguridad de las personas.

La LIF introduce conceptos que cambian la costumbre de la forma de pago: “medios electrónicos de pago” y “dinero electrónico” como instrumentos aptos para cancelar las obligaciones bajo las cuales se utilizan.

Actualmente, ha crecido notoriamente la utilización de medios de pago y dinero electrónico, y en contrapartida se están presentando situaciones abusivas de aranceles por parte de las instituciones financieras; lo que apareja el descontento en las empresas por sumar un costo más a su actividad, problemas de clonación de tarjetas en la población, entre otros.

Este artículo pretende analizar cuál es “la voz” de las empresas, que en su inmensa mayoría son PYMES. Al comienzo de este movimiento socio-económico, porque en definitiva involucra la sociedad en su conjunto con un enfoque económico, se mencionó otras garantías como las de utilizar instrumentos financieros más eficientes y que contribuyan a mejorar la seguridad en general, que no se han brindado.

¿Se sienten las empresas obligadas o protegidas por la ley?, todos aquellos trabajadores que no tenían la posibilidad de acceder a un recurso financiero, ahora lo tienen, ¿es valorada esa posibilidad?, ¿quién paga el costo financiero de este gran movimiento generalizado?, ¿cuánto pagan?, ¿quién es el gran beneficiario?.

Todas estas preguntas serán respondidas mediante un análisis exploratorio de noticias relativas al tema a investigar y de informaciones brindadas por el Estado. Hasta el momento no existen más datos numéricos que los presentados. Porque aún no se ha terminado de implementar la norma en su totalidad.

1. Los comienzos

Uruguay, se caracterizaba por una escasa utilización de los servicios financieros donde predomina el uso de efectivo y cheques.

Es desde el año 2010 que se comienza a notar una mayor bancarización, que luego con la difusión de la ley de inclusión financiera en el 2014 hay un avance más acelerado a este nivel. Es importante destacar que junto con el desarrollo de la bancarización también se logra: “control de la evasión, la formalización laboral y la seguridad de las personas físicas”²⁰. La Dirección General Impositiva va a tener un mayor control de la evasión de las empresas y de las personas, se van a regularizar los puestos de trabajo que no estaban en planilla porque se deberán pagar por medios electrónicos y por último se garantizara una mayor seguridad en la vía pública al no trasladar valores. En este último punto también se verá una disminución en el gasto de seguridad.

²⁰ www.cinve.org.uy

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y el Banco Central del Uruguay (BCU) adoptaron una serie de medidas previo a la promulgación de la Ley de Inclusión Financiera (LIF) para facilitar el camino a los servicios financieros. Algunas de estas medidas fueron la creación de BCU Educa, es un Programa de Educación Económica y Financiera del BCU, el que “tiene como objetivo contribuir a una mejor comprensión de las temáticas económicas y financieras por parte de toda la sociedad, en el convencimiento de que éstas deben incorporarse naturalmente en la vida cotidiana de todos.”²¹ La creación de los llamados “corresponsales financieros” por parte del BCU: las instituciones de intermediación financiera, las empresas de servicios financieros, las casas de cambio y las empresas administradoras de crédito podrán prestar una serie de servicios a través de corresponsales financieros, previa autorización de la Superintendencia de Servicios Financieros.

Los servicios brindados a través de corresponsales financieros son²²:

- Compraventa de monedas y billetes extranjeros
- Arbitraje
- Canje
- Compraventa de metales preciosos
- Emisión y adquisición de órdenes de pago a la vista en moneda extranjera
- Compraventa de cheques de viajero
- Depósitos en efectivo o cheques y retiros de cuentas corrientes o cajas de ahorro
- Transferencias entre cuentas
- Desembolsos y cobranzas de créditos
- Envío y recepción de giros y transferencias
- Consulta de saldos en cuentas corrientes o cajas de ahorro
- Cobranzas y pagos
- Recepción y transmisión de la información y documentación requeridas para la apertura de cuentas corrientes, cajas de ahorro o depósitos a plazo
- Recepción y transmisión de la información y documentación requeridas para solicitar créditos y tarjetas de crédito.

También, se promovió la expansión TPV (Terminales en el Punto de Venta) o también llamadas POS (Point of Sale), mediante el fomento en la inversión en redes de POS, subsidio al costo del arrendamiento del POS, menor retención de impuestos en comercios de

²¹ www.bcueduca.gub.uy. Al: 16/08/2017.

²² Circular BCU N° 2282 del 20 de julio de 2017. Libro I – Título I – Capítulo VI - Art. 35.8.

reducida dimensión económica, rebaja de aranceles y cronograma de reducciones adicionales.²³ El TPV es un sistema que combina hardware con software y mediante una conexión a internet se cobra al cliente. El TPV puede ser presencial o a distancia, El TPV presencial, es “un medio de cobro que permite a los establecimientos aceptar de sus clientes el pago sin dinero en efectivo. Los clientes efectúan el pago mediante una tarjeta de crédito o débito que está garantizada por una entidad financiera.”²⁴ Para el TPV presencial se necesita una terminal llamada datafonos (lector de tarjetas). El TPV a distancia es un medio de cobro que se utiliza cuando las ventas se realizan por internet (mediante una página web) o teléfono. En este último el cliente deberá brindar el número de tarjeta de débito o crédito, nombre del titular, vencimiento para el caso de tarjeta de crédito y código de seguridad del plástico.

En el cuadro 1, se puede ver en el período 2010 - 2016, el gran aumento que están teniendo las terminales POS en cada semestre, le siguen los cajeros automáticos ATM y un aumento en menor medida de las Redes. Las sucursales bancarias se han visto disminuidas.

Cuadro 1: Evolución de los puntos de atención

Año	Semestre	POS	Redes/Corr	ATM	Suc. Bancos
2010	1er. Sem		953	816	
	2do. Sem		973	918	341
2011	1er. Sem		982	975	
	2do. Sem		1.005	1.040	334
2012	1er. Sem		1.012	1.091	
	2do. Sem		1.024	1.130	324
2013	1er. Sem		1.051	1.134	
	2do. Sem	25.299	1.071	1.197	314
2014	1er. Sem	30.572	1.128	1.322	
	2do. Sem	35.374	1.137	1.401	315
2015	1er. Sem	38.491	1.109	1.392	
	2do. Sem	43.537	1.130	1.475	313
2016	1er. Sem	44.670	1.138	2.134	316
	2do. Sem	48.752	1.173	2.224	314

Fuente: Cuadro extraído del BCU.

²³ Apuntes de la charla “impactos de la Ley de Inclusión Financiera en su empresa” dictada por el Ec. Martín Vallcorba. 4 de noviembre de 2015.

²⁴ www.bancsabadell.com. Banco de Sabadell. Al 17 de Agosto de 2017.

En lo referente a los instrumentos de pago: la utilización de cheques ha disminuido tanto en la cantidad utilizados como en el monto total desde el año 2015 hasta el primer semestre del presente año, como se puede observar en el cuadro 2. La cantidad de transferencias ha aumentado, constatándose por primera vez que en el último semestre analizado, la cantidad de transferencias superó a la cantidad de cheques. La utilización de las tarjetas de débito y los débitos directos, han tenido un notorio aumento tanto en cantidad como en el monto de las transacciones. Por otro lado el dinero electrónico tiene un incremento constante y acelerado semestre a semestre desde su incorporación. Luego, en los canales y servicios de pago donde se observa un crecimiento fuerte es en los pagos móviles y en los pagos web.

Cuadro 2: Operaciones y montos (corrientes) transados por instrumentos y canales de pago.

	ENE - JUN 2017		JUL - DIC 2016		ENE - JUN 2016		JUL - DIC 2015		ENE - JUN 2015	
	Cantidad de Operaciones	Monto (Mill. US\$)								
Instrumentos de Pago	143.089.987	256.455	124.474.242	235.597	104.292.403	209.287	92.573.491	234.111	83.933.618	278.548
Cheques	10.185.765	48.709	11.214.553	48.870	11.072.212	46.873	12.026.359	51.452	11.786.981	57.362
Transferencias	12.277.042	201.599	10.533.059	181.542	8.443.438	158.164	7.658.908	178.623	6.640.380	217.143
Tarjetas de Crédito	63.095.504	2.893	58.178.265	2.616	51.914.186	2.280	48.960.142	2.276	46.883.811	2.368
Tarjetas de Débito	44.918.856	1.846	33.668.927	1.402	25.725.822	1.027	20.384.705	868	15.288.227	700
Débitos Directos	4.269.225	1.109	4.004.181	977	3.753.857	871	3.543.377	892	3.334.219	975
Dinero Electrónico	8.343.595	299	6.875.257	190	3.382.888	72				
Canales y Ss. de pago	129.293.057	48.451	123.463.123	49.138	120.199.651	46.149	111.188.177	40.499	107.409.463	42.823
Redes	73.294.801	10.719	70.386.594	9.512	67.924.071	8.258	64.554.209	8.504	62.852.412	9.454
Remesas	351.408	111	342.178	105	300.199	93	299.435	101	279.270	99
Pagos Móviles	1.166.404	119	913.819	86	677.127	56	438.212	41	430.802	35
ATM	49.444.693	32.838	48.030.013	35.671	48.234.422	34.747	45.896.321	31.853	43.846.979	33.235
Pagos Web	5.035.751	4.664	3.790.519	3.764	3.063.832	2.995				

Fuente: Cuadro de elaboración propia en base a datos obtenidos del Banco Central del Uruguay – www.bcu.gub.uy.

El Índice de Pagos Electrónicos vs. Tradicionales (IPET) elaborado por el BCU, se crea con el objetivo de contar con un instrumento que permita medir la evolución del uso de los medios de pago electrónicos en el mercado minorista uruguayo. Los medios de pago tradicionales, son los que se realizan en efectivo y con cheque. Para el cálculo del índice se tomara como medida de “efectivo” el retiro de dinero de los cajeros automáticos realizados con tarjetas locales. Para los cheques, se tomará el monto procesado en la Cámara Compesadora de Montevideo. Los pagos electrónicos los definimos como los que se efectúan con transferencias electrónicas, débitos directos, tarjetas de crédito y tarjetas de débito. El índice se calcula dividiendo los Pagos Electrónicos sobre los Pagos Totales.

En el cuadro 3, se puede observar cómo fue evolucionando este índice, si bien los pagos tradicionales fueron aumentando en el transcurso de los años, los pagos por medios

electrónicos se fueron incrementando pero en mayor medida lo que concluyó en un aumento del IPET.

Cuadro 3: Evolución del Índice de Pagos Electrónicos vs. Tradicionales

AÑO	SEM	TR	SPI	DD	TD	MOV	DE	WEB	PE	RE	CH	PTR	PTO	ÍNDICE
2010	1er. Sem	2.206	533	20					2.759	3.829	27.508	31.337	34.096	8,1
	2do. Sem	2.579	511	27					3.117	4.255	28.543	32.798	35.914	8,7
2011	1er. Sem	2.996	562	45					3.603	4.619	33.440	38.059	41.662	8,6
	2do. Sem	3.039	598	64					3.702	4.919	34.728	39.648	43.350	8,5
2012	1er. Sem	3.412	662	79					4.154	5.330	33.440	38.770	42.923	9,7
	2do. Sem	3.509	628	90					4.227	5.898	37.241	43.139	47.366	8,9
2013	1er. Sem	4.193	708	106					5.007	6.862	41.900	48.762	53.769	9,3
	2do. Sem	5.266	732	141					6.139	6.668	39.665	46.333	52.472	11,7
2014	1er. Sem	5.720	730	166	15				6.631	6.820	38.997	45.817	52.447	12,6
	2do. Sem	5.752	769	469	25				7.016	6.802	58.846	65.649	72.665	9,7
2015	1er. Sem	6.246	975	555	35				7.811	6.593	55.979	62.572	70.383	11,1
	2do. Sem	9.211	892	816	41				10.960	6.167	51.452	57.613	68.573	16,0
2016	1er. Sem	11.503	871	944	56	63	2.995		16.433	5.923	46.873	52.796	69.228	24
	2do. Sem	13.413	977	1.332	86	129	3.764		19.702	6.646	48.870	55.516	75.218	26

Monto en millones de US\$

En 2do Sem 2014 a la información de cheques se le agregan los no compensados

Fuente: BCU

TR = Transferencias, DD = Débitos Directos, TD = Tarjetas de Débito, MOV = Pagos Móviles, DE = Dinero Electrónico, WEB = Pagos por internet, PE = Pagos Electrónicos (TR+DD+TD+MOV+DE+WEB), RE = Retiros de efectivo de ATM, CH = Cheques, PTR = Pagos Tradicionales (RE + CH).

2- Las características de la Ley 19.210

Actualmente, la bancarización en el Uruguay es instrumentada por la Ley 19.210 de Abril de 2014 y reglamentada por el decreto 263/015.

Al comienzo de la ley se listan los **medios de pago electrónicos**²⁵, los que permiten al poseedor transferir fondos son:

- tarjetas de débito
- tarjetas de crédito
- instrumentos de dinero electrónico
- las transferencias electrónicas de fondos
- así como todo instrumento análogo que permita efectuar pagos electrónicos a través de cajeros automáticos, por Internet o por otras vías

Por otro lado tenemos el **dinero electrónico** (IDE): “son los instrumentos representativos de un valor monetario exigible a su emisor, tales como tarjetas prepagas, billeteras electrónicas u otros instrumentos análogos, de acuerdo a lo que establezca la reglamentación”⁶ con una serie de características:

²⁵ Art. 2 Ley 19210. Ley de Inclusión Financiera.

- El valor monetario es almacenado en medios electrónicos, tales como un chip en una tarjeta, un teléfono móvil, un disco duro de una computadora o un servidor.
- Es aceptado como medio de pago por entidades o personas distintas del emisor y tiene efecto cancelatorio.
- Es emitido por un valor igual a los fondos recibidos por el emisor contra su entrega.
- Es convertible a efectivo a solicitud del titular, según el importe monetario del instrumento de dinero electrónico emitido no utilizado.
- No genera intereses.

El dinero electrónico puede ser emitido por Instituciones de Intermediación Financiera (IIF) y por Instituciones Emisoras de Dinero Electrónico (IEDE).

La ley crea las IEDE, las que deberán obtener la autorización previa del BCU para desarrollar esa actividad y quedarán sujetas a disposiciones del BCU. En el artículo 4 del Título II de la presente ley referente a IEDE dice que “para el otorgamiento de la autorización para operar como institución emisora de dinero electrónico, el BCU tendrá en cuenta razones de legalidad, de oportunidad y de conveniencia.” Las IEDE no pueden realizar actividades de intermediación financiera, captar depósitos ni otorgar créditos.²⁶ A fines de junio 2017 hay seis IEDE en funcionamiento, dos de ellas con licencia exclusiva para la emisión de dinero electrónico de alimentación, tres para emitir dinero mixto y una con licencia para la emisión de ambos tipos de dinero electrónico.²⁷

La ley establece la creación de un “cronograma de incorporación”, el cual será definido por el Poder Ejecutivo, para: el pago de remuneraciones, pasividades, honorarios profesionales, trabajadores independientes, beneficios sociales y otras prestaciones.

Para las remuneraciones en relación de dependencia, la ley establece que las partidas se deberán acreditar en cuenta en IIF o en instrumento de dinero electrónico. Este sistema de pago no implica aceptación de la liquidación por parte del dependiente, ni exceptúa la obligación del empleador de entregar los recibos de sueldos a sus empleados. La norma deja abierta la posibilidad de establecer un sistema de recibo de sueldos y de firma en formato digital.

En el caso de los honorarios profesionales y de la prestación de servicios fuera de la relación de dependencia, la norma establece que la acreditación se deberá realizar en una cuenta

²⁶ Art. 6. Ley 19.210.

²⁷ (Minorista, 2016) Reporte Informativo 1er semestre 2016 BCU.

de IIF, o por IEDE o por medios de pago electrónicos. El profesional podrá elegir libremente el medio de pago que quiera.

Referente al pago de jubilaciones, pensiones y retiros, beneficios sociales, asignaciones familiares, complementos salariales, subsidios, indemnizaciones temporarias y rentas por incapacidades permanentes se podrán acreditar los importes en IIF o por medio de IEDE, se deberá notificar la decisión al instituto de seguridad social o compañía de seguros del que perciben la prestación, directamente o a través de la institución seleccionada a los efectos del cobro.

Las prestaciones de alimentación (que no sean suministradas en especie) solo se podrán pagar mediante instrumentos de dinero electrónico.

Las IIF y las IEDE deberán ofrecer servicios a todos los trabajadores, pasivos y beneficiarios que lo soliciten, ofreciendo, como mínimo las condiciones básicas²⁸ establecidas en la ley, las que son:

- A. No tendrán costo de apertura, adquisición, mantenimiento ni cierre, ni exigencia de saldos mínimos.
- B. Permitirán la extracción de los fondos en cualquier momento, sin necesidad de preaviso ni requisitos de permanencia mínima.
- C. Tendrán asociadas, para el caso de las cuentas en IIF, una tarjeta de débito que habilite a sus titulares a efectuar retiros en efectivo y pagos electrónicos en comercios. Estas cuentas, así como los instrumentos de dinero electrónico, deberán habilitar la realización de transferencias domésticas a la misma u otra institución de intermediación financiera o institución emisora de dinero electrónico, a través de distintos medios como ser terminales de autoconsulta, celulares y páginas web.
- D. Se permitirán realizar consultas de saldo gratuitas ilimitadas, un mínimo de cinco extracciones gratis por mes en la red (que refiere el literal siguiente) y ocho transferencias domésticas gratuitas a la misma u otra IIF o IEDE. Además, la norma prevé que el Poder Ejecutivo queda facultado a modificar la cantidad de extracciones y transferencias previstas, así como a determinar un monto máximo a cada transferencia gratuita, por encima del cual las instituciones podrán cobrar por las mismas.

²⁸ (Finanzas, Ley de Inclusión Financiera, 2014) Título IV – Capítulo I - Art. 25

- E. Garantizarán el acceso a una red con múltiples puntos de extracción en todo el país. La reglamentación establecerá las condiciones mínimas que deberá cumplir dicha red.
- F. Los instrumentos de dinero electrónico, las tarjetas de débito y los otros medios físicos que sean necesarios para utilizar los servicios previstos en el presente artículo, así como dos reposiciones, no tendrán costo para el titular. Tampoco lo tendrá su utilización en los comercios.

La norma contempla a empresas de reducida dimensión económica, o sea las comprendidas en los regímenes de Monotributo y a los contribuyentes Pequeña Empresas (éstos son los comprendidos en el literal E) del artículo 52 del Título 4 del Texto Ordenado 1996). Las IIFs deberán ofrecerle a estas empresas la apertura de cuentas a los efectos de los pagos previstos en la presente ley.

Hay otros pagos que son regulados por la norma, los que a determinada fecha establecida no podrán realizarse en efectivo, éstos son:

- El pago de toda operación o negocio jurídico cuyo importe total sea igual o superior a 40.000 UI²⁹ (\$ 146.000 a valores de Agosto de 2017). Esta restricción al efectivo también será de aplicación a las sociedades comerciales, a los ingresos o egresos dinerarios por aportes de capital, con o sin prima de emisión, aportes irrevocables, adelantos de fondos, reintegros de capital, pago de utilidades, pagos de participaciones sociales por concepto de exclusión, receso, reducción, rescate, amortización de acciones, u otras operaciones similares.
- El pago de toda operación o negocio jurídico cuyo importe total sea igual o superior a 160.000 UI (\$ 584.000 a valores de Agosto de 2017), solo podrá realizarse a través de medios de pago electrónicos o cheques de pago diferido cruzados no a la orden o cheques comunes cruzados no a la orden.
- En los casos de arrendamientos, subarrendamientos y crédito de uso sobre inmuebles, el importe que supere las 40 BPC³⁰ (\$ 144.440) en el año civil o su equivalente mensual, deberá cumplirse mediante acreditación en cuenta en una IIF o una IEDE a nombre del arrendador, subarrendador u otorgante del crédito de uso.

²⁹ Unidades Indexadas.

³⁰ Bases de Prestaciones y Contribuciones.

- Para enajenaciones y otros negocios sobre bienes inmuebles y para las adquisiciones de vehículos motorizados, cero kilómetro o usados, donde el importe total supere el equivalente a 40.000 UI.
- Pagos realizados por el Estado a proveedores de bienes o servicios de cualquier naturaleza por obligaciones contraídas con posterioridad a la vigencia de la presente ley. Hay una excepción cuando el pago del precio se pacte al contado y su monto sea inferior al 15% del límite máximo establecido en el literal B) del artículo 33 del TOCAF.
- Para importes superiores a 10.000 UI (\$ 36.500) en lo que refiere a pago de tributos nacionales, devoluciones que corresponda efectuar, mediante medios de pagos electrónicos, certificados de crédito emitidos por la DGI o cheques de pago diferidos cruzados.

La norma fija sanciones en caso de incumplimiento de la norma con una multa máxima que podrá alcanzar al mayor de los siguientes valores: el 25% del monto abonado o percibido por medios de pago distintos a los permitidos o 10.000 UI. Además, serán responsables en forma solidaria tanto quienes paguen como quienes reciban esos pagos, total o parcialmente, por medios no admitidos.

3. Las necesidades del país según el gobierno

Según el Centro de Investigaciones Económicas (CINVE) “se han encontrado una correlación positiva de largo plazo entre la profundidad de los servicios financieros y el desarrollo económico, así como una correlación negativa entre ésta y el grado de desigualdad de ingresos del país.” El CINVE menciona los tres objetivos clave de la LIF³¹:

- 1) la democratización del sistema financiero, promoviendo el acceso y el uso de los servicios financieros de acuerdo a las necesidades particulares de cada individuo
- 2) mejorar la eficiencia, seguridad y formalización del sistema de pagos a través de la promoción de los medios electrónicos
- 3) fomentar la competencia del sistema financiero para alcanzar el mejor servicio posibles a los usuarios

Actualmente son los departamentos de Montevideo, Canelones y Maldonado donde están más desarrollados los medios de pago En el mes de Agosto del presente año, el Ministro de Economía, Ec. Danilo Astori anunció una serie de medidas para que la inclusión financiera

³¹ (Centro de Investigaciones Económicas, Setiembre 2016 N° 151).

llegue a las pequeñas localidades.³² Es en 95 localidades que se otorgará un subsidio, que se extenderá hasta 2018. Estas medidas incluyen subsidios para asegurar que pequeñas localidades puedan tener lugares donde se pueda realizar la extracción de efectivo y pago de facturas de servicios.

4. Cómo lo están llevando las personas y empresas

Para las empresas empezar a trabajar con medios de pago electrónico implica afiliarse a una tarjeta de crédito y/o débito como por ejemplo Visanet Uruguay. Luego, se requiere una red POS o TPV (Terminal en el Punto de Venta) descrita anteriormente para poder procesar los pagos electrónicos. Actualmente, en Uruguay las empresas que ofrecen el servicio de red POS son: Geocom, New Age Data, POS2000, Pranasys, Redpos, Resonance, Scantech y Sisteco. De acuerdo al art. 65 de la LIF, los comercios pueden optar por aceptar exclusivamente tarjetas de débito y no aceptar tarjetas de crédito como medio de pago y viceversa, quedando prohibido a los emisores de tarjetas exigir la aceptación de ambos tipos de instrumentos.

En conclusión las empresas deberán pagar el costo de la/s terminal POS que necesiten y un arancel por el uso de las tarjetas de débito y/o crédito.

Referente a los costos, el gobierno implementó un programa de incentivos a la expansión de las redes, permitiendo que lleguen a los comerciantes a un precio menor. Para el caso de terminales simples este precio debe ser menor a 90 UI (\$ 328,5). Para las terminales inalámbricas el precio no puede superar las 140 UI (aproximadamente \$ 511). Estableció un subsidio del 70% del costo del arrendamiento para todas las empresas que tengan ingresos anuales menores a UI 4.000.000 (\$ 14.600.000). Los comercios de menor tamaño pueden acceder a una terminal POS a un costo mensual menor a los \$ 100.

Por otro lado el arancel máximo para las tarjetas de débito e instrumentos de dinero electrónico se encuentra en 2,2% (más IVA). También, el arancel máximo para las tarjetas de crédito en los comercios del rubro alimentación (que incluye almacenes, provisiones, autoservicios, minimercados, carnicerías, rotiserías, panaderías, fábricas de pastas y comercios afines) es de un 4% (más IVA). Y los restantes comercios tienen un arancel máximo de 4,5% (más IVA) para las ventas en modalidad contado y de 4,9% (más IVA) para las ventas en modalidad crédito.

³² www.mef.gub.uy Ministerio de Economía y Finanzas. Visitada el: 23/08/2017.

A medida que aumente la utilización de las tarjetas de débito y crédito, el arancel máximo convergerá a 1,5% para las tarjetas de débito y a 3,5% para las tarjetas de crédito en la modalidad contado.³³

5. Caso de Suecia

Suecia es el país en que se ha constatado un mayor uso de este medio de pago por medio de tarjetas o apps para realizar los pagos. Es donde el efectivo en el año 2015, representó casi un 2% de su economía total y aproximadamente un 20% de todos los pagos de los consumidores de Suecia se realizó en efectivo.³⁴

Para ejemplificar el grado de bancarización que tiene Suecia, en Estocolmo los feligreses pagan el diezmo por mensaje de texto, en los quioscos de las calles pagan las compras por medio de una app del celular. En la mayoría de los bancos del país, ya no hay efectivo disponible ni se aceptan depósitos en dinero constante, con esto han reducido muchos gastos en seguridad. En el año 2010, había 8700 millones de coronas suecas en billetes y monedas y para el año 2014, en las bóvedas de los bancos había 3600 millones.

La población sueca se ha adaptado muy bien al no uso del efectivo pero de todos modos, el Banco Central de Suecia asegura que dentro de los próximos 20 años el dinero seguirá en circulación.³⁵

El caso de Suecia es criticado por asociaciones de consumidores y otros críticos, que señalan riesgos de la privacidad y una creciente vulnerabilidad ante un cibercrimen cada vez más sofisticado. En el 2014, la cantidad de casos de fraude electrónico se disparó a 140.000, más del doble que hace 10 años. Además, los críticos señalan que los ancianos y refugiados, quienes están acostumbrados al uso de dinero en efectivo, pueden terminar marginados. Y por otro lado los jóvenes, que usan las aplicaciones en los celulares para realizar compras y para pedir crédito, corren el riesgo de endeudarse.

6. Conclusiones

La mayoría de los países del mundo van por la línea de la modernización en los medios de pagos por medio de la bancarización, Uruguay no se ha quedado atrás y está en un proceso acelerado de modernización de los medios de pagos. Cada vez se están adhiriendo más

³³ www.inclusionfinanciera.mef.gub.uy visitada al 22/08/2017.

³⁴ (Alderman, 2015).

³⁵ (Alderman, 2015).

empresas y personas al uso de los medios de pago electrónicos, en parte debido a la cuantía de las multas y en parte porque al comenzar a usar estos medios, resultan más cómodos.

Un sector de la población entiende que es un medio de pago obligado a utilizarlo, es por este motivo que están impulsando un plebiscito que va más allá de derogar la ley y pretende reformar la constitución; otros sectores apuntan a la reforma de la ley solamente.

Los plazos para adherirse los distintos sectores involucrados en la Ley de Inclusión Financiera, se han ido modificando por sucesivos decretos en casi todos los casos; la población y las empresas de pequeña dimensión económica ven disminuir sus ganancias ante la suba de los costos ocasionados por este instrumento.

El gobierno ha tratado de flexibilizar la norma en lo posible con los plazos adjudicados a cada operación. Además, la población cuenta con una página web del MEF sobre el Programa de Inclusión Financiera, llamado “Inclusión Financiera justo para vos”.



7. Bibliografía

Alderman, L. (28 de Diciembre de 2015). El país vive la revolución de los medios de pago electrónicos. The New York Times .

Centro de Investigaciones Económicas. (Setiembre de Setiembre 2016 N° 151). Proceso de Bancarización en Uruguay. Actividad y Comercio - CINVE .

Finanzas, M. d. (09 de Mayo de 2014). Ley de Inclusión Financiera . Montevideo, Uruguay.

Finanzas, M. d. (10 de Noviembre de 2014). Decreto 319/2014. Montevideo, Uruguay.

Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.). Obtenido de www.mef.gub.uy

Minorista, B. -S. (30 de Junio de 2016). Reporte Informativo 1er semestre 2016. Montevideo, Uruguay.

Uruguay, B. C. (20 de Julio de 2017). Circular N° 2282. Montevideo, Uruguay.



SOFTWARE SMEs PARTICULARITIES AND CAPITAL STRUCTURE CHARACTERISTICS IN ARGENTINA

Lisana B. Martinez, M. Belén Guercio, Hernán P. Vigier, Antonio Terceño, Anahí
Briozzo

Abstract

The objective of this paper is to study the financial structure of the Software SMEs in Argentina focused in the use of the non-reimbursable contributions (NRC). Considering a survey of 76 Software companies, could be tested that the main SMEs' characteristics such as size, exports and age, are related with Software SMEs use of the NRC. In this sense, has been proved that companies that obtain a NRC are bigger in terms of size, older and present a great rate of exports, related to those which do not use NRC. Nonetheless, there are not significant differences related with the financial recurrence through the NRC and the companies characteristics.

Keywords: Non-reimbursable contributions, Technological Based Firms.

1. Introduction

The great importance of New Technology-Based SMEs in the economies has motivated the study of their characteristics and particular problems. Specifically, the growth and development of the Technology Based SMEs stimulate economic growth, increases productivity and generates high quality employment (Bozkaya and Van Pottelsberghe, 2008; Revest and Sapio, 2012; Storey and Tether, 1998, among others).

In addition, these companies represent one of the main channels for bringing scientific knowledge to products, processes and services; and finally through the market, to consumers.

There is no consensus regarding the definition of Technological Based Enterprises (TBEs), we consider the definition given by Storey and Tether (1998) whose assert that TBEs are companies that develop and exploit commercially a technological innovation which implies high uncertainty. The Software industry is a part of the Technological Based sector. These firms are characterized by the development of intangible products, and the intensive use of knowledge and innovation.

The objective of this paper is to study the financial structure of the Software SMEs in Argentina focused in the use of the non-reimbursable contributions (NRC) 36. Moreover, the firms' features are also tested in relation to the public financial instruments.

The data used in the empirical analysis was collected through a survey, carried out during the year 2016 in Argentina. 76 companies from the software sector were surveyed.

This paper is organized as follows. In Section 2 we present a review of previous analyses of SMEs capital structure and financial decisions. In Section 3 we describe the main characteristics of the Software industry in Argentina and the financial public instruments. In Section 4 we present the data and methodology applied and in section 5 we describe the results. Section 6 presents the main conclusions of the study.

2. Literature Review

The importance of the SMEs study lies in their high participation in the gross domestic product and the effect over employment. Hence, the importance to analyze SMEs financial decisions, in order to study their capital structure given that sometimes the SMEs face financial restrictions.

Many theories attempt to explain financial constraints focusing on the capital structure. These financial decisions could be affected by supply constraints and demand decisions.

Among the theories that explain the capital structure and financing decisions is the Pecking order by Myers and Majluf (1984). This theory has as central axis the asymmetric information between lenders and companies. Companies have more information about their future than lenders; so, the need for monitoring increases borrowing costs, which encourage companies to be financed with inside funds in first place. Myers (1984) argues that companies prefer the reinvestment of profits, in order to avoid adverse selection problems. When these funds are depleted, companies are financed with bank debt, and lastly, in the stock market. During the company business cycle, information asymmetries decrease and the financial access improves in terms of cost and terms. The authors of the Pecking Order Hypothesis explain that this hierarchical order is the result of greater flexibility and lower transaction costs of internal versus external resources.

³⁶ Non-Reimbursable Contributions. There are many different programs that include this kind of financing. For more information visit: www.agencia.mincyt.gob.ar

Berger and Udell (1998) argue that financing decisions are related to the company's financial cycle and explain these choices through the Business' Financial Cycle Theory. This theory considers that SMEs financial sources evolve with the life cycle of the company. In this way, when companies are young and/or small, they are opaquer in terms of financial information, which leads them to be financed with internal sources (own, family and friends), with commercial credits or through business angels. When the company enters to the growth stage, it can access to different external sources. At first, they consider those coming from venture capital institutions and then from the debt market and/or capital expansion. Ang (1991) and Chittenden et al. (1996) conclude that monitoring costs could be very high for borrowers due the lack of transparency of the internal information of the company.

In the economic literature, there is no consensus about the ability of traditional theories to explain the financial structure of technology-based SMEs. Several authors agree that the problems of access to external financing of technology-based SMEs are deeper than in traditional SMEs, which affects their financial structure.

Many reasons explain their difficulties related to the external financial access. Information asymmetries are deeper for technology-based SMEs because of their short track record, the uncertainty of the innovation process and the difficulty to control and understand projects that are often technologically complex for investors and financial institutions (Stiglitz and Weiss, 1981; Berger and Udell, 1998; Carpenter and Petersen, 2002; Coleman and Robb, 2012). Another feature that aggravates information problems is that technology-based SMEs are reluctant to provide information about their innovations due to competition in this sector (Bank of England, 1996; Cassar, 2004).

Moreover, high-tech firms have high delivery times for their products, which require a longer term for financing than traditional SMEs (Bank of England, 1996; Oakey, 2003).

Furthermore, technology-based SMEs are companies with scarce tangible assets, which prevents that the financing can be guaranteed with this type of asset. The value of technology-based SMEs comes from the present value of their potential growth, which is called growth options. The problem is that banks are reluctant to accept this type of guarantee (Rajan and Zingales, 1995; Stiglitz and Weiss, 1981). On the other hand, the intangibility and difficulty of SMEs of Technological Base assets intensify the fall of the value of the company in case of bankruptcy (Revest and Sapio, 2012; Bozkaya and Van Pottelsberghe, 2008).

All of these characteristics increase the risk of permanence and growth of technology-based SMEs, especially in the early stages of enterprise development, which directly affects the

ability to finance their needs with traditional external sources such as financial institutions. The results of the empirical studies that explain the behavior of the Technological Base SMEs are not conclusive.

Our paper aims to provide empirical evidence about the financial structure of Software SMEs in Argentina, since, as can be seen, most of the work are framed in industrialized economies, with developed financial markets and strong institutional environments.

3. The Software industry in Argentina and available public financial instruments

The companies belonging to the software industry are within the so-called Information and communications technology (ICT) companies. According to the Chamber of Information Technology and Communications of the Argentine Republic (CICOMRA), between 2005 and 2015, the ICT increased their sales by an average of 20% per year during this period³⁷. If the specific sector of Information Technologies, taking apart the telecommunications companies, their sales growth approached 25% per year on average from 2005 to 2015.

According to the ICTs Development Index (TDI), published by the International Telecommunications Union (ITU) specialized agency of the United Nations for Information and Communication Technologies, Argentina presents an intermediate/advanced development of the ICTs sector in international terms. According to the TDI, in 2011 Argentina ranked 56th out of a total of 152 countries surveyed at the level of ICTs development. In 2015, it ranked 52 out of 167 countries.

The Permanent Observatory of the Software and Computer Services Industry of Argentina (OPSSI) estimates that the universe of Software Companies and Information Services is about of 4000 companies, of within which the 99% are micro firms. According to OPSSI³⁸ data, the turnover of this sector has grown on average, an annual 11.5% from 2005 to 2015.

Regarding to financing aspects, the survey of OPSSI for 2015 showed that the 60% of SMEs in this sector requested financing for working capital, the 31% requested for technological upgrading, the 23% of firms faced problems for market development and the 21% for staff training. Only the 20% answered that they did not need external financing. In addition, the survey reported that the 85% of the firms finance their activities with their own resources, the 38% with bank financing, and the 46% with financing from non-financial public institutions

³⁷ http://www.cicomra.org.ar/cicomra2/asp/estadistica_2017.asp

³⁸ <http://www.cessi.org.ar/opssi-sobre-el-opssi-948/index.html>

(Mincyt and Sepyme)³⁹. As could be seen, there are a large number of companies in this sector that are financed with own funds, which is verified in this work.

The financial access is an important element to boost economic growth, increase competitiveness and achieve distributive equity. For this reason, the implementations of public policies to remedy the SMEs' external financial access problems are considered relevant.

Specifically, for the TICs sector, there is a Software Industry Promotion Regime that emerged from the promulgation of the National Law for the Promotion of the Software Industry (LNPIS) in 2004, promoted by the Ministry of Production, which provides incentives Prosecutors to Software SMEs. This ministry has recently launched a financing line called PRESOFT, for those companies that do not qualify to join the Software Industry Promotion Regime.

The direct subsidies, called Non-Reimbursable Contributions (NRCs), were administered from the National Agency for Scientific and Technological Promotion (Agency), and those that were used to a greater extent by companies in the ICTs sector are the FONSOFT (trust fund for the promotion of the software industry) and the FONTAR (technological innovation fund). These subsidies are intended to co-finance technological innovation projects carried out by micro, small and medium-sized enterprises through subsidies covering a percentage of the cost of the project, with the aim of strengthening the software industry.

The Agency supports through these Funds the technological development of several specific areas. Regard to the FONSOFT⁴⁰, it is aimed to complete degree programs, the generation of new enterprises and the strengthening of SMEs that produce goods and services in the Information Technology and Telecommunications (ICT) sector. The FONTAR⁴¹, is focused to support projects aimed to improve the productivity of the private sector through technological innovation.

The literature that evaluates the impact of promotion policies for the ICT sector and the other technological sector in Argentina is still scarce. One of the first works that analyze the link between the amount of financing and the investment in research and development of these companies was Binelli and Maffioli (2007). They find a positive relation between the amount of subsidies assigned to the companies and research and development expenditures. On the other hand, Baum (2015) considering data from the SMEs Software and Computer Services

39Mincyt: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva; Sepyme: Secretaría de Emprendedores y PyMEs | Ministerio de Producción.

40 <http://www.agencia.mincyt.gob.ar/frontend/agencia/instrumentos/2>

41 <http://www.agencia.mincyt.gob.ar/frontend/agencia/fondo/fontar>

Structural Survey (EESSI) realized by the SMEs Observatory between 2007 and 2008, find that the fiscal benefits of the National Law of Software and public program funds "increase the likelihood that companies will invest in the development of new services or register copyrights and/or patents" and "positively affect the productivity and employment of SSI SMEs". In addition, the allocation of public funds increases the likelihood to invest in machinery and equipment. However, they do not find that the productivity of companies that accessed to public funds is significantly different from the productivity of companies that did not acceded to those funds.

On the other hand, Pereira et al. (2014) analyze a group of companies that have been repeatedly benefited by FONTAR during the period 1992-2013. They find evidence to support their hypothesis that to greater frequency of recurrence to public funds, innovation capacities (investments in innovation, research and development, qualified human resources) increases. These results highlight the importance of public policy in promoting capacity, rather than solving market failures, and emphasize that innovative capabilities are more important than the innovations achieved. Therefore, they emphasize the importance of the long-term analysis and the identification of advances as a tool to evaluate innovation policies.

In addition, Dini et al. (2014) highlight some characteristics of the FONSOFT, such as the strengthening of the software production activities at national level, the stimulation of exports and the training of workers in the sector. However, as mentioned by Yoguel et al. (2007), the success of the instruments to promote innovation, depends on the company's interest in developing. So, the real scope of the projects could be questioned, since the results are generally obtained in the medium/ long term.

In Argentina, loans to the private sector represent 14% of the gross domestic product, being less than the half of the average ratio for Latin America countries. Moreover, SMEs only receive the 20% of the stock of the credit bank (Ferraro et al., 2011). Therefore, the implementation of public programs to support SMEs in the face of the financing problems, such as the presence of market failures or problems of asymmetric information, requires the development of studies that combine the financing problems with the offered programs.

4. Data and Methodology

The data used in this work arise from a survey, whose objective is to detect the problems of access to financing of Technology-Based Firms. This survey was carried out by researchers

from different Universities⁴² and from the National Institute of Economic and Social Research of the South (IIESS - CONICET).

The units of analysis of the survey are the Technological Base Companies, which are micro, small and medium enterprises of no more than 20 years old.

The population of the Technological Based SMEs is not known with certainty, even for the difficulty that exists to define which companies belong to the sector. Therefore, we perform a non-probabilistic sampling, taking into account the disadvantages of this method regarding the generalization of results.

In order to select the companies to be surveyed, the Technological Based SMEs were contacted through technological institutions of the Universities and CONICET, Business Incubators and Accelerators, Clusters, Parks and Technological Centers, business associations and others institutions that nucleate this kind of firms, and are of great utility to conform the sample for the collection of data. Once the first contact was done, we performed a snowball sampling, where each company provided information from other companies that are framed within the universe of analysis.

Our sample is made up of 76 companies from the Software and IT Services sector. In order to develop our research objective and characterize the sample, a univariate descriptive analysis is carried out. Secondly, a bivariate analysis is performed from different tests of means comparison, depending on the type of variables being evaluated and the distribution of the same. The variables follow a normal distribution and have homoscedastic variance, so the bivariate analysis is performed from the t-student test. When we compare quantitative variables, we applied the chi2 test. Moreover, the McNemar test is performed. It is a bivariate analysis used to compare proportions in paired samples, for example in the case of analyzing the same variable at two different time points

5. Results

5.1. Descriptive analysis: companies profile

According to answers obtained, the 24% of the SMEs are in the startup stage, the 71% are in a stage of growth and the 5% are in the stage of maturity. The SMEs average age is 7 years.

⁴² Universidad Nacional del Sur and Universidad Provincial del Sudoeste, both of them located in Bahia Blanca city in Argentina.

Regarding to the invoicing volume, the 40% of the companies presents an annual invoice between 3 and 5 million pesos. Regarding the main legal form adopted, the 40% of SMEs are registered as limited liability companies, while the 48% in autonomous corporations and the rest of the companies are divided into smaller percentages among other legal forms of registration.

Moreover, the SMEs surveyed have a high participation in foreign markets, since the 50% of companies export more than 50% of their products.

Regarding the manager characteristics who answered the survey, the 88% of them are men, with an average age of 38 years old and most of them (58%) have university studies, and 24% upper graduate studies.

The main reasons for why the technological business was started, in order of hierarchy, were in the first place, “to be my own boss, to be independent, to create my own company”, secondly, “to do something new or different, introduce original ideas, be at the forefront of technological changes” and finally, “realize my vision, my idea”.

5.2. Financial Structure of software companies.

Table 1 presents the description of the sources used by the companies at the beginning of their activity and at the time of the survey was done. As can be seen, 73 of the 76 companies that compose the sample used internal resources to finance the start of the activity and 69 companies answered that during the year 2016 they continue financing their activities with this source. Statistically, the proportion of companies that use internal resources at the beginning of the activity do not differs from the proportion of companies that use actually domestic resources.

However, there were significant differences in the use of NRCs. A greater SMEs proportion uses this type of financing in later stages in relation to the start of the activity. This situation highlights the importance of NRCs in the financial structure of the company.

In relation to debt, there are significant differences in the proportion of companies that use funds from family, friends and fools. A greater number of companies use these sources at the beginning of the activity than at a later stage.

Another significant difference is the proportion of companies that use loans from banks and other financial institutions. There is a smaller proportion of companies that use this type of financing at the beginning of the activity in relation to a later stage.

Table 1: Distribution of funding sources at the beginning and at present

	Start		Present		Mc Nemar (p-value)	
	N	%	N	%		
<i>Own funds</i>						
Internal funds	73	96%	69	91%	0.1573	
External funds	Venture capital and business angels	2	3%	4	5%	0.3173
	NRC	10	13%	21	32%	0.0164***
	Other free funds	3	4%	3	4%	0.954
<i>Debt</i>						
Trade Credit	8	11%	7	9%	0.6547	
Bank overdraft, credit line or credit cards overdraft	8	11%	6	8%	0.5271	
Family, friends and fools	12	16%	2	3%	0.0075***	
Banks and other Financial Institutions Loans	9	12%	20	26%	0.0164***	

Source: Own elaboration. To measure the degree of significance, (*) is used for a confidence level of 90%; (**) for 95% confidence and (***) for 99% confidence

5.3. The NRC as a source of SMEs financing

The importance of the NRC in the financial company structure at the beginning of their activities and during the period in which the survey was performed, is a key evidence to intensify the analysis of these instruments.

So, the companies that have and NRC in the period in which the survey was carried out are selected and compared with a set their own characteristics, such as: size, age, legal form, exports and business life cycle.

First, we test whether there are significant differences between SMEs' size and the NRC funding in the actual period of study. The variable size was generated according to the number of employees, considering that the micro are those that have less than 5 employees, the small ones between 5 and 50 and the medium ones that have more than 50 and less than 200 employees⁴³.

NRC is different according to their size. It is observed that while the proportion of NRC within microenterprises is 38%, this proportion increases in the case of small enterprises. This percentage is very small for medium-sized enterprises.

⁴³ Artículo 1° del Reglamento del Programa de Inserción Laboral Resolución 1479/2013

Table 2: T-test between SMEs size and use of NRC

Size	Proportion	P-Value Pr(T > t)
<i>Micro</i>	38%	0.087*
<i>Small</i>	57%	0.052***
<i>Medium</i>	5%	0.693

Source: Own elaboration. To measure the degree of significance, (*) is used for a confidence level of 90%; (**) for 95% confidence and (***) for 99% confidence.

On the other hand, Table 3 shows the mean and proportions test of the variables age, legal form and export percentage of SMEs, respect to those companies that obtain the NRC and respect to those that did not obtained them.

The variable age is defined as the difference between the year in which the survey was conducted (2016) and the year of formal incorporation of the company. The variable legal form indicates if the company is constituted with a legal form that limits its patrimonial responsibility or not. Within the first subgroup, the forms of registration limited liability company and corporations are considered and within the second one, autonomous companies and corporations of fact. The variable export percentage is considered as a continuous variable that indicates the proportion of annual turnover generated by sales abroad.

Table 3: T-test and chi2 exact

	<i>Use NRC</i>	<i>Do not use NRC</i>
<i>Age</i>	9,38	6,49
	Pr(T < t) = 0.045***	
<i>Legal form</i>	0,31	0,19
	Pr(T < t) = 0,282	
<i>Exports</i>	59%	34%
	Pr(T > t) = 0,051 **	

Source: Own elaboration. To measure the degree of significance, (*) is used for a confidence level of 90%; (**) for 95% confidence and (***) for 99% confidence.

The results of the statistical tests show that the companies that have NRC are those with more trajectories in the market and those companies that have higher exports percentages.

Respect to the results of the company size; imply that small companies are the ones that use in greater proportion NRC that the micro enterprises. This result could be based on the requirements of application and monitoring of the programs and, in the requirements of the amount of the counterpart. Regarding to the application and monitoring requirements, several

respondents have mentioned the excessive time required for their application to these programs, which even end up dismissing the presentation for these reasons.

However, the size of the companies and their export capacity can be seen as a cause or as a consequence of the greater use of the NRC, therefore, it is necessary to make a more exhaustive analysis of the relationship between these variables that exceeds this work. Regarding the relationship between the legal forms, there are no significant differences between companies with different legal forms and the use of the NRC. Therefore, we can say that the legal form that SMEs choose is independent of access to funding through NRC.

Another variable tested is the stage of the SMEs business cycle respect to the NRC. There are not significant differences between the proportions of companies that use NRC in each stage of the business cycle.

As could be seen in Table 1, the NRC are included in the three main financing funds; at the beginning and in the period in which the survey was conducted. The main combination between funds is with own funds, and to a lesser extent, with financing with relatives, friends and acquaintances at the beginning of the activity and with bank loans at the time of the survey⁴⁴.

When investigating the use of the NRC as a source of funding at the start of the activity, it was verified that within the 10 companies that used NRC, 4 of them mentioned that it was their main source of financing, and 6 placed it at second place after financing with own funds. Among the main destinations of the NRC are: investment in equipment and the development of new products and services, secondly, operating expenses and working capital, and lastly, pre-operational expenses and market studies.

At the time they were surveyed, 21 companies replied that they financed their activity with NRC, 5 of them considered that the NRC are currently their main source of financing. In addition, it is observed that the main destination of financing is the development of new products and services, secondly the operating expenses and working capital, thirdly, investment in equipment and fourth, pre-operational expenses

Another interesting issue analyzed is the SMEs' NRC demand. The information respect to the last time that the company requested financing is analyzed regardless of whether

⁴⁴ Ferraro et al. (2011) comment respect the importance of the different financial institutions over the last years, noting that during the period 2005-2007 the national private banks led the provision of loans to SMEs, followed by foreigners, leaving to public banks in third place. However, since 2007, public banks were ranked first (36%), followed by national private banks (32%), foreigners (24%) and cooperatives (8%).

obtained it or not. The results are shown in Table 4, where it is observed that the 34%, (26 of the 76 companies surveyed) answered that the last time they requested financing they did it through the NRC. Within these companies, 7 of them obtained the NRC, 10 did not obtain it and 9 are in the process of applying.

Tabla 4: NRC demand

<i>NRC</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percentage</i>		
0	50	65.79		
1	26	34.21		
Total	76	100		
<i>NRC</i>	<i>Obtain the financing?</i>			
	<i>YES</i>	<i>NO</i>	<i>In process</i>	<i>Total</i>
	7	10	9	26

Source: Own elaboration.

Of the 7 companies that did not obtain the NRC, 5 dropped the application and two companies claimed that their application was rejected. One of them commented that the NRC did not meet the requirements to fund their company, and the other one said that had no information about the rejection of the request.

This situation raises questions regarding the programs endogeneity. Given the difficulty generated by the request and the investment in human resources that the company has to allocate, both in the presentation and in the monitoring of the subsidy, companies which applied and obtained the subsidy, have greater economies of scale in the new presentations than those companies that tried to make the presentation, and dismissed it because of the high requirements or deadlines of money discharges that are inadequate to their needs.

In order to analyze this situation, following Pereira et al, (2014), the Table 5 classifies the companies that acceded in some part of their life cycle to NRC in:

Recurrent: those who had two or more NRC. Within the latter group, companies that answered that the last time they requested financing was a NRC.

No Recurrent: those companies that have or had only one NRC, at the beginning or at the end.

Table 5: Recurrence to NRC

Recurrence	Frequency	Percent
<i>Recurrence</i>	6	24
<i>Not Recurrence</i>	19	76
<i>Total</i>	25	100

Source: Own elaboration.

At first place, it is observed that of the 25 companies that used NRC to finance their activity, the 76% obtained only one NRC and the 24% obtained two NRC.

When testing whether there are significant differences between the companies that have NRCs, and among them, those that requested more than one opportunity, in terms of company characteristics and in terms of the use of financing, there are no significant differences in terms of size, age and export capacity.

6. Conclusions

The objective of this paper is to study the financial structure of the Software SMEs in Argentina focused in the use of the non-reimbursable contributions (NRC). Considering a new database of Technology-Based SMEs, we analyze the financial structure of firms belonging to the software sector in Argentina.

At first, we perform a descriptive analysis related to the main SMEs' characteristics, taking account the stage of life cycle, the legal form adopted, size, exports and a set of variables related to the manager features, such as, gender, age and studies.

As it is commonly known the financial access represent an important problem for SMEs. So, in this paper we analyze the SMEs financial structure, in two different moments. At the start of their activities and during the time when the survey was done. There are significant differences between the use of NRC, family, friends and fools and financial institutions loans between both moments.

In this paper we focuses on the increase of the use of the NRC during the second period of analysis. So, the companies that have a NRC are selected and compared with the characteristics of those that do not have a NRC. The set of variables considered are: size, age, legal form, exports and business life cycle. The variables size, age and export are significant. In other words, we can say that those SMEs which are older, exports their production, and of medium size have higher probabilities to use a NRC.

Moreover, the financial structure considering the NRC is also analyzed. This found is commonly combined with internal funds. The main destination of financing is the development of new products and services, secondly the operating expenses and working capital, thirdly, investment in equipment and fourth, pre-operational expenses. Additionally, the recurrence to the NRC is also considered, being not significant respect to SMEs´ characteristics.

This work is considered a first step to analyze the role of public policies in the promotion of companies with technological components, such as Software companies. For future lines of research, a deeper analysis of the causality between the use of NRC and variables such as size and export capacity is considered. Moreover, evaluate if public funds reach companies that are rationed by the financial system, such as a complementary financing tools or the NRC behaves such as additional signals for the financial markets.



References

- Ang, J.S. (1991) Small Business Uniqueness and the Theory of Financial Management, *Journal of Small Business Finance*, 1 (1), pp. 1-13
- Bank of England (1996) *The Financing of Technology-Based Small Firms*, London, UK: Bank of England.
- Barletta, F. Pereira, M. and Yoguel G. (2014). Impacto de la política de apoyo a la industria de software y servicios informáticos. DT4. Septiembre de 2014. Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia, Tecnología e Innovación. Disponible en: http://www.ciecti.org.ar/wp-content/uploads/2016/05/DT4-SSI_v3.pdf
- Baum, G.A. (2015). *Hacia una nueva ola en la revolución de las tecnologías de la información y las comunicaciones*. - 1a ed. Buenos Aires: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. E-Book. ISBN 978-987-1632-51-0.
- Berger, A. and Udell G.F. (1998) The Economics of Small Business Finance: The Roles of Private Equity and Debt Markets in the Financial Growth Cycle. *Journal of Banking and Finance*, 22, 613-673.
- Bozkaya, A. and Van Pottelsberghe De La Potterie, B. (2008). Who funds technology-based small firms? Evidence from Belgium. *Economics of Innovation and New Technology*, 17(1/2), 97-122.
- Carpenter, R. and Petersen, B. (2002) Capital market imperfections, high-tech investments, and new equity financing. *Economic Journal*, 112, 54–72.
- Cassar, G. (2004) The financing of business start-ups. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 261–283.
- Chittenden, F., Hall, G. and Hutchinson, P., (1996) Small Firm Growth, Access to Capital Markets and Financial Structure: Review of Issues and an Empirical Investigation, *Small Business Economics*, 8 (1), pp. 59-67.
- Coleman S. and Robb A. (2012). Capital structure theory and new technology firms: is there a match? *Management Research Review*, 35(2), 106-12
- Dini M., Rovira S., Giovanni S. (2014) “Una promesa y un suspirar: Políticas de innovación para pymes en América Latina”, CEPAL, Colección documentos de proyecto, pp: 1-159”.
- Ferraro C., Goldstein E., Alberto L., Garrido C. (2011) “Eliminando barreras: El financiamiento a las pymes en América Latina”, CEPAL –AECID, pp: 1-213.
- Myers S. and Majluf N. (1984) Corporate Financing and Investment Decisions when Firms have Information that Investors do not. *Journal of Financial Economics*, 13,187-221
- Myers, S.C. (1984) The capital structure puzzle. *Journal of Finance*, 39, 575–592.

Oakey, R.P. (2003) Funding innovation and growth in UK new technology-based firms: Some observations on contributions from the public and private sectors. *Venture Capital*, 5, 161-180.

Pereira M., Suárez D., Turrin T. and Yoguel G. (2014) Recurrencia en el acceso al financiamiento FONTAR: Innovación, capacidades y política pública, CIECTI - Centro Interdisciplinario en estudios en ciencia, tecnología e innovación, Documento de Trabajo N°7, 1-42.

Rajan R. G. and Zingales L. (1995). What do we know about capital structure? Some evidence from international data. *Journal of Finance*, 50(5), 1421-1460.

Revest V. and Sapio A. (2012) Financing technology-based small firms in Europe: What do we know? *Small Business Economics*, 39, (1), 179-205

Stiglitz, J. E., and Weiss, A. (1981) Credit rationing in markets with imperfect information. *American Economic Review*, 71(3), 383-410.

Storey D.J. and Tether, BS. (1998) Public policy measures to support new technology based firms in the European Union. *Research Policy*, 26(9), 1037-1057.

Yoguel G., Lugones M. and Sztulwark S. (2007) "La política científica y tecnológica Argentina en las últimas décadas: algunas consideraciones desde la perspectiva del desarrollo de procesos de aprendizaje", CEPAL, *Manual de Políticas Públicas*, pp: 1-43.