28, 29 y 30 de septiembre de 2016

XXI REUNIÓN ANUAL
RED PYMES MERCOSUR

Del conocimiento a la acción:
Nuevos desafíos para potenciar
el desarrollo de las PyMEs

Gestión Empresarial en PyMEs

Editores

Rubén Ascúa, Sonia Roitter y Laura Borgogno

Lecturas seleccionadas de la XXI Reunión Anual Red Pymes Mercosur

RED PYMES

2016

ISBN: 978-987-3608-23-0
ISBN: 978-987-3608-28-5

Contenido

INTRODUCCIÓN 4

COMITÉ DE EVALUADORES.....23

TRANSPARENCIA INFORMATIVA, INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO EN PYMES DE LATINOAMÉRICA 24

Anahí Briozzo y Diana Albanese

A ATUAÇÃO DO BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL COMO FONTE DE FINANCIAMENTO DAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO BRASIL - 1995/2014 45

André da Silva Redivo, Silvio Antonio Ferraz Cario, João Paulo Reco de Oliveira y Renato Garcia

EL PROGRAMA FUERZA PRODUCTIVA: ANÁLISIS PRELIMINAR DE SU INCIDENCIA Y CONCENTRACIÓN EN LOS MUNICIPIOS BONAERENSES. 69

Orazi, Sofía; Corzo, Lilia; Tesan, Claudio y Castillo, Natalia

EL ROL CONTRACÍCLICO DE LA BANCA PÚBLICA EN EL FINANCIAMIENTO DE LAS PYMES ARGENTINAS 101

Corzo, Lilia José; Vigier, Hernán Pedro; Briozzo, Anahí; Orazi, Sofía y Camarero, Mauro

EL GERENCIAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE GESTIÓN: UNA CUESTIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES.....119

Rosana Zanini; Juan Pablo Marinelli; Mónica Re; María Victoria Della Nina, Erica Noemí Di Rico, Karen Keegan, Perez Natalia

CARACTERIZACIÓN DEL EMPRESARIO PYME ANTE EL RIESGO. ¿QUÉ INFLUYE EN SU NIVEL DE AVERSIÓN? 143

Manzanal, Melisa N.; Pesce, Gabriela; Milanesi, Gastón S.; Vigier, Hernán P.

GRANDES DECISIONES EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE MAR DEL PLATA. 166

Barbisan, Romina; Foutel, Mariana; Musticchio, Alejandro y Pujol Cols, Lucas

ESTRATEGIA DIGITAL DE MARCAS DE EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO 188

María Virginia Armelini; Guillermo Armelini

PROCESO DE RECONVERSIÓN CULTURAL EN UNA PYME INDUSTRIAL.....223

Prof, Horacio Cairo y Lic. Francisco Tiburzio

LA UNIVERSIDAD FRENTE A UN NUEVO DESAFÍO EN LA FORMACIÓN DE LOS FUTUROS DIRIGENTES EMPRESARIALES. 241

Corral, Silvia Luján; Sandoval Hamón y Leyla Angélica

GESTIÓN DE PYMES EN UN CONTEXTO GLOBALIZADO.....261

Aquel, Sandra Silvana; Contreras, Jairo; Navarro, Diana y Rodoreda, Tomás

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE CONSULTORES EN TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN.....282

Rubino Juan Manuel, Urrutia Vanesa, Araujo Carolina

PERCEPCIÓN DE LOS EMPRESARIOS DEL GRAN LA PLATA ACERCA DE LOS EFECTOS DE IMPLEMENTAR PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (RSE) EN LAS EMPRESAS.....297

Estefanía Solari

LAS TEORIAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.....313

Mónica Jugón y Sandra Pastor

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: UN NUEVO ENFOQUE PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....325

Rosana Zanini, Juan Pablo Marinelli; Mónica Re; Ma. Alejandra Balari; Diana Baudracco y Eleonora Prividera

EL COMPORTAMIENTO DE COMPRA DEL CONSUMIDOR DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO A TRAVÉS DE INTERNET. LA PERCEPCIÓN DE LOS EMPRESARIOS PYMES DE LA CIUDAD DE TANDIL.....353

Mariana Garmendia y Eduardo A. Rinaldi

LOS SISTEMAS DE GESTIÓN HOTELERAS, ANÁLISIS COMPARATIVO DE CARACTERÍSTICAS EN RELACIÓN A SU APLICABILIDAD EN LA GESTIÓN DE LAS MiPYMES DE ALOJAMIENTO.....386

Sebastian, José Luis; Rodríguez Micaela

LAS EMPRESAS « B » EN LA ARGENTINA: EL CASO DE « ONDA ORGANICA » 400

Mayoral, Luisa; Diez, Sofia y Alvarez, Sebastian

IMPLEMENTACIÓN DE GRUPOS KAIZEN COMO HERRAMIENTA DE MEJORA CONTÍNUA EN UNA EMPRESA METALMECÁNICA DE TANDIL.....414

E. Martínez, M.A. Rubio, E. Bender

INTRODUCCIÓN

La Red PyMEs Mercosur nuclea a investigadores y profesionales que, desde 1996, propician la generación y vinculación permanente entre el conocimiento y la práctica concreta de la pequeña y mediana empresa. Este ámbito de interacción, aprendizaje, desarrollo de conocimientos y exposición de experiencias o buenas prácticas de firmas; propende que la construcción de saberes académicos sean conocidos por los actores sociales potencialmente interesados en resolver las diversas problemáticas que aquejan la realidad de las pequeñas y medianas empresas.

Como parte de esta prolongada trayectoria, se presenta este libro que recopila los trabajos de investigación seleccionados y presentados en la XXI Reunión Anual de la Red Pymes "Del conocimiento a la acción: nuevos desafíos para potenciar el desarrollo de las Pymes". Las universidades están convocadas a asumir una nueva misión además de las actividades tradicionales de docencia e investigación, tendientes a la generación, uso, aplicación y explotación del conocimiento, siendo partícipes activas de los procesos de desarrollo social y económico.

En este libro se exponen los trabajos debatidos en el marco del Eje Temático **"Gestión Empresarial en Pymes".** Se trata de estudios que reflexionan diversos tópicos concernientes a gestión financiera; gestión de operaciones y calidad; políticas de apoyo institucionales; responsabilidad social; sistemas de información y comunicación aplicados a la gestión.

Los 19 trabajos de investigación (incluidas las experiencias pertenecientes a este eje), se han dividido en cuatro subgrupos conforme las distintas temáticas abordadas. El primer subgrupo contiene investigaciones ligadas a la utilidad de la información financiera para la toma de decisiones económicas; el acceso al financiamiento y la importancia de los Bancos de Desarrollo y los Programas Públicos como fuente de financiamiento para las pequeñas empresas. En el segundo subgrupo se nuclean trabajos relacionados a la incidencia de las características personales del empresario Pyme en la toma de decisiones y las herramientas disponibles para potenciar su participación. El tercer subgrupo reúne artículos centrados en la formación de dirigentes empresariales y en la Responsabilidad Social Empresarial y el último subgrupo expone casos prácticos de estudio de gestión empresarial de alojamientos turísticos, de una empresa textil y de una empresa metalmecánica.

El primer subgrupo está integrado por cinco trabajos. El de Briozzo y Albanese analiza los efectos de la transparencia informativa en las decisiones de inversión y

financiamiento de las pymes de cuatro países de Latinoamérica: Argentina, Brasil. Colombia y México. Es una investigación de tipo cuantitativa, cuya fuente de datos es la World Enterprise Surveys del Banco Mundial, (año 2010 para la Argentina, México y Colombia y año 2009 para Brasil; últimos datos disponibles para los países señalados) definiendo como variable explicativa de naturaleza binaria los estados financieros del último año auditados por un contador independiente.

El análisis se realiza sobre aquellas empresas exceptuadas del régimen de auditoría externa obligatoria en cada país; considerando que la contratación del servicio sería una señal informativa positiva para los usuarios de los estados financieros. Debido a la disponibilidad de información sobre determinadas variables, la totalidad de las empresas de la muestra pertenecen al sector manufacturero. Se establecen una serie de variables dependientes referentes tanto al acceso como a las fuentes del financiamiento y se someten tanto a un análisis bivariado como multivariado. En términos generales, los resultados encontrados señalan que los estados financieros auditados brindarían mayor transparencia informativa, tanto en el acceso al financiamiento mediante instituciones financieras, como en el crédito comercial, éste último de especial importancia para las empresas más pequeñas

El estudio de Redivo, Ferraz Cario, Reco de Oliveira y García desarrolla la constitución y el propósito del Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES) de Brasil a lo largo del período 1995 – 2014. En particular, el BNDES es una fuente de financiación para las empresas más pequeñas, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) que representan en Brasil el 99,74% de los establecimientos y el 65.55% de las personas empleadas.

Se entiende que el desarrollo, en general, es una reacción de los agentes económicos antes de los hechos. Los nuevos procesos comienzan a sustituir a los antiguos, emergiendo así un nuevo ciclo de desarrollo económico, con diferentes fases. Para que este proceso se consolide, Schumpeter llama la atención sobre una figura clave, el empresario innovador.

La fuente de crédito en Schumpeter, no tiene relación con los ahorros obtenidos o con la abstinencia de consumo. Los recursos que dan como resultado el crédito provienen de "fondos que son a su vez los resultados exitosos de innovación y en la que reconocen después la rentabilidad del negocio." El ahorro, a su vez sería "una oportunidad de participar en los beneficios para el desarrollo”. El crédito juega un

papel clave, dando la posibilidad de que el empresario tenga la propiedad de los medios necesarios para llevar a cabo este tipo de combinaciones.

Los autores realizan una revisión bibliográfica de los conceptos de crédito, finanzas, financiamiento e inversión muy enriquecedora en el sentido de reparar en sus definiciones y reflexionar acerca del impacto de las decisiones tomadas en el corto plazo sujeta a las incertidumbres o a las expectativas del largo plazo. En este sentido, se sostiene la necesidad de los Bancos de Desarrollo que financien la producción y la acumulación de capital, con el objetivo de intentar corregir las fallas de la financiación a largo plazo.

El sector público en todos sus estamentos, diseña e implementa políticas e instrumentos orientados a morigerar las restricciones en el acceso al financiamiento externo por parte de las empresas de menor tamaño. Es esta línea, el trabajo de Orazi, Corzo, Tesan y Castillo, analiza la incidencia global del Programa Fuerza Productiva en los Municipios de la Provincia de Buenos Aires para el período 2008 – 2013 y si su distribución geográfica entre todos los Partidos de la Provincia acompaña el patrón de distribución espacial de la economía o se incorporan criterios de descentralización territorial.

El objetivo del Programa Fuerza Productiva es potenciar el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas bonaerenses, facilitando el acceso al financiamiento de inversiones a través de subsidios de la tasa de interés de los créditos bancarios. El artículo efectúa una revisión teórica de las fallas de mercado en el sistema financiero, fundamentalmente las imperfecciones informativas del mercado de créditos y la presencia de información asimétrica. Dentro de la visión heterodoxa de la economía, el Estado debe intervenir no solo para corregir las fallas de mercado sino para crear instituciones específicas que logren resolver los problemas de transferencia intersectorial o espacial, asignando recursos financieros conforme los efectos que esas inversiones tienen sobre el desarrollo económico y social.

La información estadística recopilada y procesada comprende los montos de los créditos que han sido beneficiados con el régimen de bonificación de tasas del Programa Fuerza Productiva para el período 2008 – 2013 para el global de la Provincia de Buenos y 133 Municipios (en el año 2009, fue creado el Partido de Lezama a partir de su separación del Partido de Chascomús. Es por ello que se excluyen ambos Partidos). Se incorporaron los datos del Producto Bruto Geográfico

del año 2003 para los 133 municipios de la Provincia de Buenos Aires (último dato disponible) y de población (Censo 2010)

Se utilizó el saldo al 31 de diciembre de cada año (2008 – 2013) del total de préstamos al sector privado no financiero (SPNF) constituidos en el conjunto de las casas y sucursales ubicadas en un mismo partido de la Provincia de Buenos Aires, información disponible en la página web del Banco Central de la República Argentina (BCRA). Se llevó cabo un análisis de los coeficientes de correlación de Pearson entre las variables, para identificar si es que existe una relación estadística entre ellas. Para analizar la incidencia del programa en la actividad financiera de los municipios, los autores presentaron los resultados de un ratio de proporción del monto total de préstamos subsidiados por Fuerza Productiva en relación al saldo de préstamos de cada municipio. Por último analizaron la concentración de la aplicación del programa entre los Partidos, mediante el índice de localización, las curvas de Lorenz y los coeficientes de Gini.

Un análisis preliminar de los resultados obtenidos, arroja una incidencia relativamente baja del programa y dispar entre los municipios bonaerenses como también una tendencia a concentrarse en partidos con mayor nivel económico y financiero. El diseño e implementación del Programa solo ha tenido efectos de reducir el costo financiero de las Pymes que ya contaban con acceso al crédito bancario, es decir, que ya eran sujetos de crédito y tenían un contacto con el banco previamente; y no sobre la incorporación de empresas marginadas del sistema funcional de financiamiento bancario. Es interés de los autores profundizar en posteriores investigaciones la incidencia regional con otro tipo de indicadores que reflejen otras tendencias de concentración.

En consonancia con el trabajo expuesto previamente, Corzo, Vigier, Briozzo, Orazi y Camarero, se focalizan en la participación de la banca pública como proveedor de fondos y estabilizador del ciclo económico, permitiendo que las Pymes no empeoren tanto su situación financiera en épocas recesivas mediante el empleo de políticas crediticias más estables.

Los autores construyeron una variable denominada Préstamos a Pymes utilizando una combinación de la información publicada por el Banco Central de la República Argentina (BCRA) y de la serie propuesta por el Centro de Economía y Finanzas para el Desarrollo de la Argentina (Cefid-Ar). La variable construida incluye préstamos otorgados por la banca pública o por la banca privada, para el período diciembre de

2005 a marzo de 2016. De esta forma, se puede estimar la importancia absoluta y relativa de ambos grupos de bancos, en la asistencia crediticia a las pequeñas y medianas empresas. El rol contra-cíclico de la banca pública se indaga comparando la serie Préstamos PyMEs con la serie del Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE) presentado por el INDEC. El análisis de la evolución de las series utilizadas, se complementa con un conjunto de test econométricos que ponderan la significatividad de los resultados.

En líneas generales los resultados alcanzados permiten inferir que los bancos públicos en términos relativos prestan una proporción mayor de su cartera total al sector PyME, aunque en términos absolutos, el sector privado tiene una mayor presencia en la oferta de fondos a estas empresas; básicamente por la composición estructural del sistema bancario argentino. Tanto los préstamos de los bancos públicos como privados acompañan el movimiento de la actividad económica. En la fase de mayor crecimiento, se comprueba, que los bancos privados expandieron en mayor medida su oferta de crédito que los bancos públicos. Sin embargo, puntualizando dos hechos particulares que afectaron a la economía real y al sistema financiero en el período analizado (el conflicto agrario y el impacto de la crisis financiera mundial, entre agosto de 2008 y finales de 2009) los préstamos otorgados a las PyMEs por los bancos públicos se mantuvieron prácticamente constantes; contrayéndose en cambio, los préstamos otorgados por el sector privado.

Este primer apartado culmina con la exposición de una experiencia vinculada a la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) a una empresa dedicada a la venta de servicios publicitarios gráficos. El equipo de trabajo conformado por Zanini, Marinelli, Re, Della Nina, Di Rico, Keegan y Perez, se enfrentó a dificultades relacionadas con la información disponible y la calificación de los recursos humanos; fundamentalmente en el área administrativa. Además la misión y visión del negocio como también los objetivos estratégicos sólo estaban en la mente de los dueños.

A raíz de estas limitaciones detectadas, se plantearon una serie de interrogantes, siendo el primero de ellos, la factibilidad de aplicar el Control de Mando Integral (CMI) y si el mismo brindaría la información necesaria al empresario para resolver los inconvenientes que lo aquejaban en el presente. En pos de dar una respuesta a estos cuestionamientos, se procedió a describir las relaciones internas y externas de la empresa, sus características principales y estructura; a conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; a definir la visión, misión y plan estratégico y

a seleccionar los indicadores que deberían integrar el cuadro de mando de acuerdo con los objetivos estratégicos.

Como conclusión se confirma que es posible la aplicación del CMI a una empresa de servicios publicitarios, ya que la herramienta no se encuentra condicionada por el tipo de actividad que la empresa desarrolle. Luego de un intenso trabajo con la empresa se lograron establecer la misión, la visión y los objetivos estratégicos y a su vez, generar y adquirir la información relevante para la tomas de decisiones.

El segundo subgrupo comprende cuatro investigaciones. El objetivo perseguido en el trabajo de Manzanal, Pesce, Milanesi y Vigier es determinar el perfil de aversión al riesgo del empresario Pyme y establecer que características del propietario y de la empresa inciden en el mayor o menor grado de aversión al riesgo. El estudio es de tipo descriptivo-correlacional, con datos de un relevamiento efectuado en el año 2015 sobre una muestra probabilística de empresarios Pymes de la ciudad de Bahía Blanca (Argentina). Si bien, la unidad de análisis es el empresario de este tipo particular de empresas y el ámbito de aplicación, la ciudad de Bahía Blanca; las preguntas formuladas por los autores refieren a construir el perfil de aversión al riesgo asumido por el empresario Pyme e identificar características, tanto propias del sujeto como de su empresa asociadas a dicho perfil.

La aversión al riesgo representa la preferencia de un sujeto, consumidor o inversor, a seleccionar alternativas con menor riesgo ante el mismo rendimiento. Técnicamente, el agente adverso al riesgo prefiere una suma cierta a un valor esperado equivalente en unidades monetarias a esa suma cierta. La hipótesis general sostenida, afirma que las variables propias del empresario tales como género, edad, formación, posición frente a la Pyme y el grado de objetividad o subjetividad en la toma de decisiones; y las variables de la empresa, como sector, tamaño, tipo societario y antigüedad, influyen significativamente sobre el nivel de aversión al riesgo del empresario PyME.

Las variables de interés han sido definidas de la siguiente manera: como dependiente “nivel de aversión al riesgo” dividiendo a la muestra en dos grupos: los más adversos y aquellos menos adversos al riesgo (variable de respuesta). En tanto, las variables independientes cualitativas, cuantitativas y cuantitativas categorizadas, son: género, edad, nivel de estudios, área de conocimiento de estudios terciarios y universitarios, e índice heurístico (conceptualmente mide el nivel de objetividad “racionalidad” o subjetividad “heurísticas” en la toma de decisiones). Estas características pertenecen

al empresario y las características que responden a la PyME, son antigüedad, sector, tipo societario y tamaño de la empresa.

Con respecto al análisis estadístico de los datos; se confecciona uno bivariado y otro multivariado. El primero bajo la asistencia de un software econométrico Stata, se calculan distintos tests para determinar cuáles variables de las mencionadas representan una característica diferencial entre el grupo de empresarios más adversos versus los de menor aversión al riesgo. En el caso del análisis multivariado, se aplica un modelo probit de variable dependiente binaria, y con las variables independientes anteriormente presentadas. Dicha regresión pretende detectar qué características, tanto del empresario como la empresa, inciden en la probabilidad de pertenecer al grupo de los más adversos al riesgo.

Los principales resultados alcanzados revelan que el 49% de los empresarios Pymes se ubican en el grupo de los de mayor aversión al riesgo; el 43% es menos adverso, y casi el 8% restante se descarta del análisis econométrico, por optar por una alternativa considerada no clásica desde la teoría de la elección (es decir, una preferencia ante el riesgo de no aversión). Son más adversos al riesgo aquellos propietarios con menor nivel de estudios, más edad, que administran empresas de menor tamaño (microPyMEs), con formas legales que no limitan la responsabilidad de sus propietarios. Se desprende como futura línea de investigación aumentar el tamaño de la muestra, incorporando empresarios de otras regiones o ciudades representativas a nivel provincial o nacional.

El trabajo de Barbisan, Foutel, Musticchio y Pujol Cols invita a continuar profundizando los condicionantes individuales que inciden en la toma de decisiones como también las restricciones enfrentadas por el decisor. Los autores abordaron esta temática en torno a dos objetivos concretos: en primer lugar, el diseño de un instrumento de recolección de datos que permita caracterizar los perfiles decisorios predominantes en pequeñas y medianas empresas (Pymes) de la ciudad de Mar del Plata. En segundo lugar, identificar y caracterizar los distintos perfiles decisorios presentes en una muestra teórica compuesta por veinte (20) Pymes marplatenses, analizando la influencia de variables demográficas, actitudinales y de mando; las características de las decisiones y las estructuras de soporte e información en la conformación de dichos perfiles de decisión.

El estudio realizado es de tipo cualitativo y de corte transversal. Se realizaron entrevistas semi-estructuradas al máximo decisor de las Pymes; con el fin de indagar

en las principales variables que condicionan el proceso decisorio; caracterizar los tipos de decisiones que se toman, desde la percepción de sus decisores e interpretar el concepto de buen o mal desempeño que tienen respecto de su organización, dilucidando los factores que inciden en el resultado percibido. Finalmente, se examina el grado de integración de variables estratégicas en la toma de decisiones junto con las expectativas de acción futura, para asegurar el crecimiento sostenible del negocio.

En la selección de los participantes de acuerdo a su perfil, se recurrió a un trabajo del Centro de Investigaciones Económicas de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata titulado “Mar del Plata productiva: Diagnóstico y elementos para una propuesta de Desarrollo Local”. La interpretación de los datos obtenidos se efectuó sobre la base de una desgravación textual de los discursos.

Sintetizando algunas de las conclusiones manifestadas en el estudio, se sostiene que en la mayoría de los casos el máximo decisor coincide con la persona del propietario, lo que lo conduce a tomar decisiones basadas en la rentabilidad como factor principal, descuidando otras variables estratégicas como la motivación de sus empleados o la responsabilidad empresarial. Se ha observado también concentración de poder para la toma de decisiones sostenidas ampliamente en el “instinto” de los directivos, en su experiencia. La información utilizada por los decisores, en la mayoría de los casos, no surge de sistemas de información estructurados; sino de índole interna, y en el caso de ser externa se trata de fuentes directas asociadas a los profesionales de asesoramiento continuado tales como contadores y abogados y/o proveedores para casos particulares.

El alcance de las acciones de las empresas también se visualiza virtualmente en la red y las distintas posibilidades que ofrece al usuario hacen que las empresas deban ingresar al mundo virtual, no de manera espontánea sino estratégica. La marca de una empresa es el medio a través del cual existe interacción entre el consumidor y la firma. Armelini y Armelini abordan la importancia de la comunicación digital de marca de las empresas y sostienen que no hay al momento patrones de acción, modelos de estrategias, o de diagnóstico que permitan un abordaje teórico cierto desde el inicio del mismo. Por lo tanto con su investigación buscan proponer lineamientos que posibiliten a una empresa de consumo masivo identificar los elementos claves para desarrollar la presencia digital de su marca, planteando dos estrategias de acción: Comunicar y/o Interactuar.

El trabajo se estructura en dos partes. En la primera se desarrolla teóricamente el uso de cuatro herramientas digitales para la comunicación de las marcas: Buscadores, Redes Sociales, Blogs y Sitios Web y la segunda consiste en un estudio estadístico sobre marcas de productos de consumo final y su desempeño en la web.

Para la conformación de la muestra se analizaron distintos rankings de medición de prestigio, ventas, inversiones y popularidad realizados por consultoras, revistas de negocios y universidades. Se seleccionaron tres listados: Ranking de empresas con mejor reputación (MERCO 2012), Ranking de prestigio de marca (CEOP 2010) y Ranking de las 1000 empresas que más venden en Argentina (Revista Mercado 2012)

En cada uno de los rankings solo se tuvieron en cuenta las marcas cuyos productos están dirigidos al consumidor final y se procedió al análisis de las unidades contenidas para conformar la muestra para el estudio. Se tomó cada unidad y se analizó la repitencia de la misma en los tres rankings y el puesto que ocupa en cada uno de ellos. Con este criterio se seleccionaron aquellas que se repetían en la mayor cantidad de rankings y ocupaban los puestos más altos. Con las marcas seleccionadas se realizó un proceso de ponderación para obtener la muestra final ordenada de acuerdo a los mejores puntajes obtenidos en los distintos estudios. Se definieron en total 19 variables a observar en cada unidad muestral para indagar sobre las categorías Comunicar e Interactuar. Los datos registrados se analizaron a través del software SPSS 15.0, aplicando la técnica de análisis de Cluster mediante la matriz de componentes principales para identificar grupos de marcas.

A modo de síntesis del análisis realizado, los autores proponen un modelo de gestión digital de marca, que tiene como objetivo que las empresas puedan identificar dónde están y qué es lo que deberían hacer si quisieran ubicarse en otra categoría. Se definen cuatro categorías de marcas (Sociales, Tradicionales, Ausentes y Globales o 360°) que surgen de la combinación de las dos estrategias de acción desarrolladas: Comunicar e Interactuar.

Cairo y Tiburzio acercan la experiencia de una empresa Pyme industrial dedicada a la fabricación de distintos tipos de equipos destinados al cuidado de la salud y que además comercializa otros productos importados principalmente de China. El trabajo exhibe el proceso de reconversión de cambio cultural atravesado por la empresa; desde una cultura autoritaria y contradictoria hacia una cultura de participación activa y de mayor compromiso, debido a un cambio en la propiedad de la firma. Esta experiencia se desarrolló desde fines del año 2012 y actualmente continúa con la

utilización de técnicas de gestión profesionalizada en todos los niveles; mediante un proceso integrado con cuatro consultoras especializadas en: Estrategia Empresarial, Comportamiento Organizacional, Comercialización - Marketing y Gestión de la Calidad.

Los ejes centrales de esta transición se concentraron en la elaboración de un diagnóstico de situación en las distintas áreas de la empresa y la realización de talleres para Jefes y Supervisores. Al año siguiente el proceso de reconversión de Cambio Cultural fue llevado adelante con la incorporación de un asesor del Directorio (consultor externo) para la elaboración de la Misión, Visión y Valores de la empresa. Se organizó una segunda edición de Talleres para Jefes y Supervisores y la nueva Misión, Visión y Valores fueron difundidos internamente a lo largo de varias reuniones con todo el personal, de las cuales se identificaban inicialmente personas de las distintas áreas que tuvieran características personales que les permitieran ser parte de un grupo de Gestores del Cambio, con capacidad de diálogo, sin temor a expresar su opinión y con una actitud proactiva. Finalmente se realizó una evaluación de desempeño.

Al momento los logros alcanzados redundan en una mejor integración del personal, un mayor compromiso con la tarea, la capacitación de los niveles medios de conducción y el trabajo en equipo. Los sistemas de comunicación pasaron a ser proactivos y orientados al negocio. La situación financiera y las ventas se incrementaron a nivel nacional e internacional, con la incorporación de nuevos productos.

Una de las tareas de la Universidad consiste en dotar a sus estudiantes de los conocimientos necesarios para desempeñarse en puestos de dirección y/o gestión, pero también de los valores adecuados para que desarrollen sus actividades teniendo en cuenta las implicaciones sociales y ambientales de sus decisiones. Bajo esta premisa, el tercer subgrupo contiene seis trabajos. El artículo de Corral y Sandoval Hamón, pretende entender el significado que le atribuyen los estudiantes de Administración de Empresas a lo realizado desde la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Autónoma de Madrid – UAM (España) y de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad del Centro de la Provincia de Buenos Aires - UNICEN (Argentina); en materia de formación en Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Las autoras aseveran la imperiosa necesidad de analizar cuál es el papel de las instituciones de educación superior en la transmisión y fortalecimiento de estos valores y, en particular de aquellas que forman futuros dirigentes empresariales. Trasladar este concepto a la universidad implicó precisar otra denominación y es lo que se conoce como Responsabilidad Social Universitaria (RSU), definida en términos de compromiso voluntario enfocado en la responsabilidad que asume la Universidad de contemplar los impactos que se derivan de sus funciones básicas: docencia, investigación, gestión, transferencia de conocimiento y gobierno corporativo.

Este estudio se deriva de una investigación de naturaleza cuantitativa realizada en el período 2013-2014 que contó con una muestra de 1835 estudiantes de distintos países. Sin embargo, como la intención es comprender el fenómeno desde las voces de sus actores de modo de poder explicar las valoraciones personales surgidas de las experiencias de los alumnos, el enfoque que se ha adoptado para su realización es cualitativo de índole empírica. Como técnica de obtención de datos se aplicó la modalidad focus group a los alumnos del grado de Administración de Empresas pertenecientes a los años iniciales.

Los resultados se han dividido en dos estadios o niveles de análisis: por un lado en la identificación de las estrategias de formación implementadas por las dos instituciones participantes y en el segundo, en el estudio de las respuestas obtenidas de los focus group realizados en cada ámbito. En el proceso de desgrabación de las sesiones, se convirtieron los discursos de los alumnos participantes en el focus group en datos analizables; posteriormente se ordenaron en relación al eje Educación-Formación Profesional y Ciudadana emergente de la revisión de la teoría, y que constituye uno de los cuatro pilares de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU); y finalmente desde el rol entrevistador moderador, se buscó interpretar la percepción de los alumnos sobre la realidad de cada institución.

El desafío a futuro continúa en la dirección de cómo comunicar, cautivar e implicar a los estudiantes en su formación, quienes resaltan la comunicación como el aspecto a mejorar. Puntualmente proponen la comunicación basada en el “cara a cara” como complemento de las ya implementadas digitalmente. Otro aspecto que también se advierte como central –observado por ambos grupos - es la importancia que le dan al rol del docente, atendiendo tanto a su discurso como a su comportamiento.

En el trabajo de Aquel, Contreras, Cicerchia, Navarro y Rodoreda se debate la importancia de la recurrente revisión de los programas y Plan de Estudio de la

Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario (UNR). Las cambiantes exigencias del contexto local y global de las que forman parte las empresas, especialmente las Pymes; amerita generar permanentemente una correcta adecuación de la formación profesional, transformando el conocimiento construido y aprendido en acción.

Se presenta una descripción de los escenarios actuales que empresas y profesionales protagonizan y del análisis de la relación contexto, tecnología y formación académica, surgió como resultado que la administración por proceso y el BPM (Business Process Management) deben ser considerados temas importantes en la formación académica tanto de los Contadores Públicos como de los Licenciados en Administración en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR.

Metodológicamente el trabajo es el resultado de una investigación interdisciplinaria de carácter exploratorio descriptivo radicada en la Universidad Nacional de Rosario, aplicando un análisis documental de textos, entendido como la operación, o conjunto de operaciones, tendientes a representar el contenido de un documento bajo una forma diferente de la suya original a fin de facilitar su consulta o localización posterior. A su vez se aplicó el análisis de contenido cualitativo para tratar de interpretar el material analizado y establecer inferencias.

Los aportes de esta investigación sugieren que la administración por proceso como metodología que permite la adaptación de las organizaciones a las situaciones cambiantes del mercado producto de la globalización y el BPM como herramienta para eficientizar la implementación del modelo; sean considerados temas importantes a ser abordados en la formación académica tanto de los Contadores Públicos como de los Licenciados en Administración en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR. A partir de este diagnóstico, se introdujo su enseñanza en las asignaturas Sistemas de Información y Procesamiento de Datos de la carrera de Contador Público y en Tecnología de la Información 2 de la carrera de Licenciado en Administración. En ambas se desarrollan estos conceptos tanto en forma teórica como en ejercicios prácticos desde el primer cuatrimestre del año 2016.

Rubino, Urrutia y Araujo exponen un proyecto de formación de consultores en tecnologías de gestión, en el marco de un convenio de trabajo entre INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial), YPF SA y el Centro PyME ADENEU (Agencia de Desarrollo de la Provincia de Neuquén). Esta experiencia se desarrolló en la cuenca neuquina a lo largo del segundo semestre del año 2015.

Las Tecnologías de Gestión son herramientas que permiten aplicar el conocimiento a la organización productiva, pensando los procesos, las acciones y la planificación desde una filosofía de mejora continua. Desde esta perspectiva, los objetivos estipulados se concentraban en la transferencia de herramientas de gestión y metodologías de trabajo a consultores de la región; y por otro lado a lograr el aumento de la productividad en las empresas proveedoras de servicios petroleros que participaran del proyecto.

El Proyecto tuvo una duración de 31 semanas y se dividió en cuatro etapas: la primera de ellas consistió en la presentación pública del proyecto; la postulación y selección de consultores. Se evaluaron criterios tales como: formación y educación, experiencia y conocimientos de tecnologías de gestión, trabajo actual, potencial para conformar un equipo de trabajo, capacidad de replicar los conocimientos adquiridos y habilidad en el uso de herramientas informáticas.

La segunda etapa correspondió a la capacitación teórica, dividida en módulos de Sistema de Gestión, Herramientas de Mejora de la Productividad y Metodología de la Consultoría. En la tercera etapa se llevó adelante la capacitación práctica y la misma comenzó con un Seminario de Formación Teórico dirigido a referentes de las empresas seleccionadas, donde se abordaron las herramientas a implementar en cada una de las empresas. Cada empresa fue asistida técnicamente por un grupo de consultores con un régimen de visitas semanal. Una vez culminada la etapa práctica se entregó un informe a cada una de las empresas participantes, donde se reflejó el proceso de asistencia realizado, desde el acuerdo de los objetivos, la implementación y los resultados obtenidos, junto con nuevas propuestas de mejora para abordar en el futuro.

Una vez culminadas las instancias teórica y práctica se arriba a la última etapa de cierre del proyecto, mediante una devolución a los consultores para evaluar la formación adquirida y la transferencia de las herramientas. Cada una de las empresas presentó y expuso su experiencia con la metodología de trabajo y los resultados obtenidos.

Las mejoras obtenidas redundaron en aumento de la productividad; reducción de costos; recuperación de espacios; reducción de pérdidas monetarias y el fortalecimiento de las competencias de los profesionales que brindan servicio de consultoría.

Otra investigación referida a Responsabilidad Social Empresarial es el trabajo de Solari, centrado en indagar la percepción y opinión de los empresarios del Gran La Plata que implementan este tipo de prácticas y el impacto de las mismas en la creación de valor. Fueron relevados 28 empresarios y para la extracción de información se aplicó un cuestionario autoadministrado via web y algunas entrevistas personales. En cuanto a la metodología se realizaron tablas de frecuencia, test de medias y pruebas Chi-cuadrado de Pearson.

Se utilizó el modelo de creación de valor planteado por Olcese[1] quien integra los diversos componentes entendidos como las prácticas operativas y estrategias que la empresa desarrolla en su esfuerzo por mantener y generar relaciones con sus grupos de interés y los atributos que comprenden los principales factores sobre los que influyen las dimensiones de la RSE, y que, a su vez, repercuten en el resultado económico de la actividad empresarial. Las relaciones entre componentes y atributos son variadas y múltiples, por ejemplo: la buena gestión de personas se traduce en una mayor eficiencia laboral, mejora en la capacidad innovadora y mejora de la reputación.

Las conclusiones del trabajo indican que las prácticas que más están llevando a cabo las empresas de la región analizada, son las relacionadas con los empleados, la comunidad y el medio ambiente. Se presume una asunción e interiorización clara por parte de los empresarios de la RSE y de los beneficios que proporciona la integración de los principios de la RSE en la gestión y estrategia de la empresa. Luego de aplicar pruebas Chi-cuadrado de Pearson y análisis de diferencia de medias, se infiere que no influye en la valoración que los empresarios asignan a los atributos que generan la RSE; ni el sector al que pertenece la empresa ni la experiencia en el sector.

Conforme la acepción de responsabilidad social empresarial adoptaba por el trabajo precedente, Jugón y Pastor examinan la aplicación que hacen las organizaciones del concepto de responsabilidad social en base a conceptos, motivaciones, recursos y condicionantes del entorno en que se desenvuelven.

La investigación se acota a la ciudad de Tandil y se estructura en tres partes: la primera de ellas comprende una revisión bibliográfica de la literatura existente, recurriendo a fuentes de información secundaria; la segunda etapa consiste en la realización de entrevistas a empresarios cuyas organizaciones desarrollan acciones que se pueden encuadrar en alguna teoría de la Responsabilidad Social. En la ciudad

[1] Olcese, A. (2011). Creación de valor y responsabilidad social de la empresa (RSE) en las empresas del IBEX 35. Publicaciones de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Barcelona.

de Tandil no son muchas las que actúan en ese sentido por lo que el número de entrevistas es muy acotado. La última etapa de aplicación de enfoques y teorías por parte de las organizaciones se encuentra en proceso de elaboración; con lo cual no se pueden adelantar resultados y conclusiones.

Culminando con este apartado, el trabajo de Zanini; Marinelli; Re; Balari; Baudracco y Prividera, esboza el diseño de una estrategia y cultura organizacional para incorporar la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en el Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta de gestión para medir el desempeño en una Pyme del sector gastronómico de la ciudad de Río Cuarto. Los datos fueron recabados a partir de una encuesta realizada en el período octubre-noviembre de 2012.

El cuadro de mando integral, facilita la implementación de estrategias empresariales y permite hacer evidentes las relaciones causales entre actividades financieras y no financieras. Es una herramienta útil para integrar asuntos sociales y ambientales en la empresa y mostrar las relaciones causales entre desempeño social, ambiental y financiero. Las empresas generan un impacto tal en el entorno que las rodea, que se ven motivadas a orientar su estrategia hacia la RSE, cuyo objeto es integrar valores éticos en su gestión.

Para implementar la gestión estratégica de Responsabilidad Social se ha seguido un plan sugerido que consta de cuatro fases: la primera consiste en definir la Misión y la Visión de la empresa e identificar el lugar que ocupará la responsabilidad social estableciendo los objetivos estratégicos correspondientes. En la segunda etapa se formulan los indicadores para medir los objetivos estratégicos. La tercera etapa radica en la medición de los resultados obtenidos mediante indicadores de responsabilidad social y de aquellos vinculados por relaciones de causa-efecto. Los autores en formato Excel de elaboración propia, le facilitan al empresario visualizar las dimensiones que se encuentran fortalecidas o debilitadas como también la valoración de los indicadores. La cuarta y última fase desarrolla el proceso de comunicación tanto interna como externa.

Dada la simpleza del funcionamiento operativo de las Pymes, con esta herramienta podrán identificar rápidamente los objetivos estratégicos que permitirán concretar específicamente qué acciones de responsabilidad social debe llevar adelante la empresa, qué indicadores va a comunicar y qué medios utilizará para darlos a conocer.

El cuarto subgrupo posee cuatro artículos. La investigación de Garmendia y Rinaldi, persigue el objetivo de analizar los principales factores que inciden en la conducta de compra por medio de Internet de servicios de alojamiento en Tandil. Dada la carencia de información específica que describa este comportamiento de compra, el presente trabajo se justifica a nivel teórico, metodológico y de transferencia de los resultados a la realidad productiva.

Se tomó como muestra un grupo de cinco prestadores de este servicio (hoteles, cabañas, posadas, etc.) respetando los criterios de representatividad y saturación del muestreo y se les realizaron entrevistas en profundidad con preguntas abiertas con la intención de conocer, a partir de la experiencia y de su conocimiento, como es el comportamiento de los turistas.

Se seleccionó una muestra de turistas que hayan reservado su alojamiento en la ciudad de Tandil a través de Internet, y se les suministró una encuesta con preguntas cerradas de rápida respuesta, con el fin de conocer cuál ha sido el proceso previo a la elección y que factores determinaron la decisión. El grado de respuesta fue muy bueno, y para tener los primeros resultados se trabajó con un total de 84 casos válidos. El proceso de recolección de información continua para poder ampliar la muestra.

Para el análisis de la información de las entrevistas se utilizó el software cualitativo Atlas-ti, donde se generó la codificación abierta y axial, y luego se pudo arribar a la codificación jerárquica. Para el análisis de las encuestas se utilizó el software STATA, con el cual se realizó un análisis descriptivo de todas las variables y se hicieron algunos análisis bivariados con intenciones de detectar algunas tendencias en el comportamiento.

La codificación abierta consiste en organizar categorías o temas principales para reducir las respuestas de las entrevistas a conceptos. Del procesamiento de la información de las 5 entrevistas, se conformaron 176 citas, las que fueron representadas por 28 códigos, que luego se agruparon en 4 familias: 1) Comportamiento del turista; 2) Valor del destino; 3) Características de la página web y 4) Portales de reserva.

Los resultados obtenidos permiten detectar que la familia Comportamiento del turista es central en la red, y que a causa de ser el principal objetivo del trabajo, sus códigos tienen fuertes vínculos con las demás familias. El turista utiliza Internet como

herramienta para la búsqueda de alojamiento en la ciudad de Tandil, principalmente usando los buscadores más conocidos como Google y derivando a partir de ahí hacia portales de cabañas de la ciudad o directamente ingresando a las páginas web del establecimiento. Generalmente se ve atraído por páginas de gran desarrollo visual, con gran cantidad de fotos, donde pueda reflejarse disfrutando unos días en pareja o con su familia.

El turista es de Buenos Aires, tanto de CABA como de gran Buenos Aires y del resto de la provincia; posee una edad promedio de 39 años y en su gran mayoría ha tenido experiencias anteriores de compra a través de internet. Los turistas le dan valor a la presencia de los alojamientos en Booking o en Despegar, y se interpreta que en un futuro no muy lejano va a ser necesario estar en estos portales por la transparencia que transmiten al turista. Se evidencia la necesidad de incorporar el pago o la garantía con tarjeta de crédito, para dejar de depositar o hacer la transferencia de la seña. La tranquilidad, los servicios, la vida al aire libre y el estar a pocas horas de viaje, son los determinantes más importantes para decidir los días de estadía en la ciudad, que en promedio son tres.

Sebastian y Rodriguez se introducen en la problemática de la utilización y aplicación de sistemas de soporte de información para la gestión de los pequeños emprendimientos de alojamiento. El incremento en el uso de las TICs por parte de los consumidores de los diferentes productos y/o servicios; indicaría la necesidad de mantener una permanente vigilancia tecnológica tanto de los procesos productivos internos como del micro y macroentorno. Los autores sostienen que la obtención de información y su correcto tratamiento requieren de procesos organizacionales ágiles y de personal que estén a la altura de poder interactuar con la misma de manera eficiente.

Es importante lograr una correlación adecuada entre los sistemas de procesamiento de información de la organización, la propia estructura organizacional y los procesos de toma de decisiones de sus dirigentes. La hipótesis de trabajo plantea que estos sistemas de gestión desarrollados por diferentes proveedores de soluciones informáticas no se adecúan a los requerimientos de operación de las Mipymes de servicios de alojamiento.

Se realizó una investigación de tipo descriptiva - exploratoria donde se relevaron las principales características ofrecidas por cinco sistemas de gestión informática comercial para empresas alojamiento. Los mismos están compuestos por una serie de

módulos interconectados que cumplen funciones específicas y fundamentales dentro de la actividad diaria de un establecimiento hotelero.

El análisis inicial de los resultados de la aplicabilidad de estos sistemas de gestión a las Mipymes permitió inferir que se encuentran sobredimensionados ya que este tipo de empresario requiere soluciones más enfocadas al manejo de las estrategias comerciales que a las de actividades relacionadas con operaciones cotidianas.

En el caso de los establecimientos para hoteleros, resulta difícil identificar la separación de funciones mínimas y la polifuncionalidad de quienes prestan los servicios ya sean los propios dueños, su familia nuclear o una mínima dotación de empleados; hace que aun teniendo la capacidad económica y técnica de implementar este tipo de sistemas de gestión, les resulte poco práctico de utilizar cotidianamente. De esta manera, este estudio ha llevado a promover la continuidad de la investigación sobre soluciones informáticas para micro emprendimientos de alojamientos especialmente enfocados a la gestión de reservas y control de ocupación.

Mayoral, Diez y Álvarez exponen una experiencia novedosa: las llamadas empresas “B”. Los autores analizan la experiencia de “Onda Orgánica”, una empresa textil argentina que, luego de haber transcurrido por un riguroso proceso de evaluación de diferentes aspectos de su gestión, tales como prácticas laborales, trabajo con la comunidad, programas ambientales, modelo de negocios y gobernanza, ha alcanzado los estándares necesarios y obtenido la certificación como Empresa B.

Las empresas B tienen un propósito que va más allá de los beneficios económicos y consideran a los resultados financieros como una herramienta indispensable para lograr sus objetivos sociales y ambientales, y no como su objetivo principal o su razón der ser. En este marco el hecho de que la empresa estudiada pertenezca al sector textil reviste trascendencia, dado que en Argentina la tercerización de la producción en talleres informales, es la estrategia predominante para minimizar los costos de mano de obra y maximizar las ganancias de los empresarios.

Onda Orgánica es una empresa joven, fundada en 2011. Se trata de una “empresa B” certificada como tal, que opera en el rubro textil de productos orgánicos. Su materia prima principal es el algodón orgánico que en la actualidad es importado.

El objetivo de la empresa es fomentar el uso del algodón orgánico en Argentina, promoviendo y desarrollando prácticas sustentables colaborando activamente con la inclusión social, el cuidado medioambiental, el comercio justo y la responsabilidad

social empresaria. El propósito de esta firma es desnaturalizar el concepto ya instalado en la industria de la vestimenta y demostrar que existe otra forma de producir, basada en el respeto de los derechos humanos, las normas del comercio justo, y el cuidado del medioambiente.

A modo de cierre de este libro se presenta una experiencia de transferencia de herramientas de mejora continua a una empresa metalmecánica de la ciudad de Tandil. En el marco de un proyecto en el que participaron el INTI, la Cámara Empresaria de Tandil, la Asociación de la Pequeña y Mediana Empresa de Tandil (APYMET) y el Municipio de Tandil, se realizó un diagnóstico a la empresa y se definió un plan de trabajo específico en función de las necesidades y prioridades de la organización.

La metodología utilizada para la conformación, el abordaje y la resolución de problemas en cada grupo de mejora fue la siguiente: conformación de los grupos en función de los problemas propuestos por los operarios; definición del alcance y medición de los problemas; implementación de los planes de acción definidos para cada problema y control de los resultados. En aquellos casos en los que se obtuvieron resultados satisfactorios se trabajó en la estandarización de los mismos y en los que no, se volvió a la etapa inicial para redefinir el problema y planes de acción.

Los resultados alcanzados se tradujeron en las siguientes acciones:

1) Capacitación de 24 personas de planta y de mandos medios de la empresa en mejora continua

2) Transferencia de la metodología para abordar cada uno de los problemas a partir de la definición de indicadores y análisis de sus causas.

El desafío para la empresa de aquí en más consiste en mantener las mejoras alcanzadas y en continuar replicando la metodología transferida para la implementación de nuevas acciones.

COMITÉ DE EVALUADORES

Alejandro Bricker (UNICEN)

Alfredo Rebori (UNICEN)

Ana Lucia Tatsch (UFRGS)

Anahi Briozzo (UNS)

Analia Erbes (UNGS)

Andrea Pujol (UNC)

Andrea Rivero (UNICEN)

Belén Guercio (UNICEN)

Carlos Aggio (UNLZ)

Cesar Dellamea (UNNE)

Claudia D'annunzio (UNICEN)

Daniela Calá (UNMdP)

Darío Milesi (UNGS)

Diana Suarez (UNGS)

Duran Laura (UNTdF)

Florencia Barletta (UNGS)

Franco Chiodi (UNGS)

Gabriel Bezchinsky (UNSAM)

Gabriela Pesce (UNS)

German Camprubi (UNNE)

Graciela Landriscini (UNCOMA)

Graña Fernando (UNMdP)

Guillermo Dabos (UNICEN)

Gustavo Baruj (UNLZ)

Hector Formento (UNGS)

Jorge Motta (UNC)

Jose Borello (UNGS)

José Ignacio Diez (UNS)

Juan Federico (UNGS)

Judith Valle (UNTdF)

Leandro Lepratte (FRCU-UTN)

Lisana Martinez (UNS)

Manuel Gonzalo (UNGS)

Marcelo Delfini (UNGS)

María Fernanda Andres (UNL)

Maria Isabel Camio (UNICEN)

Mariela Carattoli (UNICEN)

Marisa Dos Reis A. Botelho (UNICAMP)

Martín Rodriguez Miglio (UNGS)

Miguel Juan Bacic (UNICAMP)

Paloma Fidmay (UNGS)

Paula Julieta Báscolo (UNR)

Renato Garcia (UNICAMP)

Rodrigo Kataishi (UNTdf)

Ruben Ascua (UTN Rafaela)

Sabrina Ibarra Garcia (UNGS)

Sonia Roitter (UNGS)

Verónica Robert (UNGS)

TRANSPARENCIA INFORMATIVA, INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO EN PYMES DE LATINOAMÉRICA

Anahí Briozzo y Diana Albanese
Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur, IIESS (UNS-CONICET)
abriozzo@uns.edu.ar
Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur
dalbanese@uns.edu.ar

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) necesitan cada vez más contar con información transparente como un elemento fundamental para su operatoria mediante inversión y financiamiento. Los estados financieros (EEFF) reflejan la situación patrimonial de una empresa a un momento dado, el resultado de sus operaciones y el flujo de fondos durante un período determinado. Debido a que los usuarios no siempre cuentan con los conocimientos adecuados para leer e interpretar la información que brindan, es relevante la opinión de un auditor independiente que brinde una seguridad razonable respecto a que los estados financieros no contienen errores o distorsiones significativas. No obstante y debido a ciertas crisis acaecidas a nivel mundial, no siempre los informes de auditoría aportan credibilidad a los estados financieros. Otro factor a considerar es la opacidad informativa que presentan las pymes de los países menos desarrollados y sus características particulares. Cabe mencionar que en la mayoría de los países desarrollados y de América Latina, a diferencia de la Argentina, las auditorías de estados financieros para el segmento de empresas de menor tamaño son voluntarias.

Teniendo en cuenta el contexto descripto anteriormente, el objetivo de este trabajo es estudiar los efectos de la transparencia informativa en las decisiones de inversión y financiamiento de las pymes de cuatro países de Latinoamérica: Argentina, Brasil. Colombia y México, medida a través de la auditoría externa de estados financieros. Para ello se estudiaron aquellas empresas sujetas al régimen de auditorías voluntarias en sus respectivos países, considerando que la contratación del servicio sería una señal informativa positiva para los usuarios de los estados financieros.

La originalidad de este trabajo subyace en que se estudia el efecto potencial de la mayor transparencia informativa medida a través del reporte de un auditor externo independiente no sólo para las instituciones financieras, sino también para los proveedores de crédito comercial. La incidencia de otros factores en este tipo de

inversiones, como el tamaño, la antigüedad, las características de sus propietarios, entre otros, es considerada mediante la inclusión de variables control.

El trabajo se estructura en cuatro secciones. Primero se presentan el marco teórico y los antecedentes, y a continuación se describen los aspectos metodológicos. Posteriormente, se detallan los resultados del análisis bivariado y multivariado, finalizando con las conclusiones..

1. Marco teórico y antecedentes

1.1. La utilidad del informe de auditoría

Una de las características más notorias de las pymes es la opacidad informativa. “Más aún, muchas de las empresas de menor tamaño no cuentan con estados financieros auditados que puedan ser presentados a los proveedores externos de fondos. Como resultado, las pequeñas empresas con frecuencia no pueden transmitir en forma creíble su calidad” (Berger & Udell, 1998, p. 616, traducción propia).

Los estados financieros emitidos por el directorio de un ente son aquellos informes contables que brindan información a usuarios con disímiles intereses sobre la situación patrimonial, económica y financiera de una empresa. Según el IASB (2010) la información financiera debe ser útil para la toma de decisiones económicas por parte de los principales usuarios: inversores, prestamistas y acreedores.

El informe de auditoría es la comunicación de los hallazgos realizado por un profesional independiente sobre la razonabilidad de la información contenida en los estados financieros (Arens, Elder & Beaskey, 2007) La opinión de un auditor independiente agrega credibilidad a los usuarios respecto a que los estados financieros no contienen errores o irregularidades significativas, en la medida en que el profesional realice su tarea pensando en los intereses de los usuarios que van a tomar decisiones.

La existencia de estados financieros auditados reduciría el problema de selección adversa y el riesgo moral entre usuarios internos y externos (Jensen & Meckling 1976) y actuaría como una señal de la calidad de los mismos (Van Tendeloo y Vanstraelen 2008).

Sin embargo, la literatura sobre estructura de capital y financiamiento bancario indica que existen otras variables que son consideradas por los proveedores externos de fondos al momento de definir el otorgamiento de un crédito y que pueden actuar como

mejores predictores de la calidad de la empresa. Se tienen en cuenta factores como el tipo de relación y la duración del vínculo con las instituciones bancarias, el tamaño, la antigüedad, la estructura de activos de la empresa y las características de los propietarios (Jensen y Meckling 1976; Jensen 1986; Ang 1991, Chittenden et al 1996; Berger y Udell 2002; Briozzo y Vigier 2009, 2014, 2016)

Cassar (2011) señala que los analistas de créditos emplean información hard adicional a los estados financieros, como historia de cumplimiento tributario e historial crediticio y calificaciones crediticias de terceros, que son mecanismos que también reducen las asimetrías de información.

Los estudios precedentes muestran resultados contrapuestos sobre la utilidad del informe auditoría. La opinión que brindan los contadores en sus informe ha sido cuestionada al igual que la propia función de auditoría (Guiral ,Ruiz,Choi, 2014).

Por un lado, existe evidencia a favor de la utilidad de reporte de auditoría como mecanismo de reducción de los problemas de información. Minnis (2010) analiza empresas de capital cerrado de los Estados Unidos y encuentra que las empresas con balances auditados tienen menor costo de la deuda Van Caneghem y Van Campenhout (2012) estudian la relación entre la cantidad y calidad de la información contable en pymes belgas y su estructura de financiamiento. Encuentran que la probabilidad de contratar a un auditor externo (una medida de calidad) se relaciona positivamente con el endeudamiento. Ojala, Niskanen, Collins y Pajunen (2014) en un estudio realizado sobre pequeñas empresas privadas de Finlandia encontraron evidencia respecto a una relación positiva entre la percepción del propietario sobre la confiabilidad y competencia del auditor externo y los beneficios percibidos de la auditoría. Los autores no encontraron para las empresas investigadas, una relación positiva entre la contratación de un auditor Big4 y calidad de auditoría. También se puso conocer que la contratación de un contador externo confiable y competente que asesore sobre las normas contables, prepare los estados financieros y emita el informe de auditoría brinda seguridad al propietario de las pequeñas empresas. Cabe recordar que la actividad de teneduría de libros es considerado como una amenaza de autorevisión al principio de independencia según el código de ética de IFAC pero no es aplicable a las pymes argentinas, donde no son incompatibles los servicios mencionados, siempre que no se realicen bajo relación de dependencia.

Por otro lado, existe una rama de estudios que encuentran que es limitado el conocimiento que los informes de auditoría brindan sobre empresas con dificultades

para continuar su actividad y los reportes resultan tardíos para la toma de decisiones. En varias oportunidades los observadores no están satisfechos de la capacidad de la profesión contable para advertir sobre amenazas de fracaso de clientes (Bellovary et al, 2006; Citron y Taffler, 2001).

Sormunen (2014) realiza un estudio cualitativo exploratorio sobre las percepciones de los analistas de crédito bancario sobre el uso de los reportes de auditoría de estados financieros de PyMEs que cumplen con la condición de empresa en marcha. En concordancia con otros autores como Niemi y Sundgren, (2012), Sormuen (2014) considera que los bancos conforman uno de los grupos principales de usuarios de los estados financieros de estas empresas para satisfacer requisitos básicos en la toma de decisiones de préstamo e inversión. La entidad financiera necesita obtener información confiable y el informe de auditoría debería cumplir el propósito de brindar seguridad a los funcionarios sobre la información que bridan los reportes financieros. No obstante, de las entrevistas realizadas a oficiales de crédito de instituciones financieras de Finlandia, el autor pudo conocer que no aceptarían estados contables no auditados a pesar de que algunos le dan relativamente poca importancia al informe de auditoría por considerar que aporta más información didáctica sobre la tarea de auditoría que confiabilidad sobre la información financiera. Asimismo se pudo saber que los oficiales de crédito solamente verifican si la opinión del auditor es calificada y si la auditoría fue realizada por alguno de los Big 4, lo cual les asegura una auditoría de calidad.

Bessell et.al. (2003) señalan que los bancos no parecen dar importancia adicional al informe del auditor al momento de calificar a un cliente ya que actualmente cuentan con un conjunto de alternativas de información útil que utilizan de manera significativa, lo cual le permite realizar sus propias investigaciones (Church et al., 2008).

Guiral-Contreres et al (2007) considera que el informe de auditoría contiene información relevante cuando es contrario a las expectativas financieras favorables. Un estudio realizado por estos autores obtuvo resultados contrapuestos en cuanto a que por un lado, los analistas de crédito parecen no otorgar demasiada importancia a los informes de auditoría no calificados (opinión sin modificar o limpia) si cuentan con información adicional que resulta desfavorable para el cliente. Por el contrario, un informe con opinión calificada resulta en un cambio de actitud frente a la evaluación del cliente que solicita el crédito

1.2. La auditoría externa voluntaria

Un informe de auditoría, producto del trabajo de un contador independiente, que ha desarrollado su tarea con experticia profesional y escepticismo suficiente, destinado a emitir una opinión, sobre la razonabilidad de la situación patrimonial, económica y financiera de un ente, reduce la incertidumbre sobre la calidad de la información. Por ello y debido a la proliferación de fraudes financieros, las normas sobre independencia del auditor y la calidad de las auditorías de estados contables son cada vez más exigentes.

En la mayoría de los países desarrollados y en Latinoamérica, a diferencia de la Argentina, existe un régimen de auditorías voluntarias, estando obligadas a presentar estados financieros auditados solo las empresas de capital abierto, las que se encuentran reguladas por algún organismo de contralor o las grandes empresas en general. Briozzo, Albanese y Rivera (2015) analizaron los determinantes de la contratación de auditorías voluntarias en Brasil, México, Colombia y Argentina. Los cuatro países presentan normas diferenciales respecto a los requerimientos para que la auditoría sea obligatoria, observándose los más estrictos en la Argentina, y los más laxos en Brasil. Los resultados del análisis indican que las empresas que poseen mayor probabilidad de contratar una auditoría en forma voluntaria se caracterizan por ser innovadoras -fundamentalmente aquellas que cuentan con patentes registradas-, con una top manager mujer, con presencia de mujeres entre los propietarios, con una mayor antigüedad promedio de sus créditos bancarios y con un mayor plazo de sus créditos por ventas. A su vez, las empresas de regiones socioeconómicamente menos desarrolladas tienden a realizar auditorías en forma voluntaria en mayor medida. En la decisión de contratar el servicio de auditoría son relevantes tanto los potenciales beneficios de atenuación de los costos de agencia, como los costos derivados de la contratación.

En la Tabla 1 se presenta el resumen de los requerimientos para que una empresa esté sujeta a auditoría independiente obligatoria para cada país bajo estudio, en dólares estadounidenses para homogeneizar la comparación. Tanto Colombia como México y Brasil poseen normativas diferenciales en función del tamaño de la empresa. En particular, Brasil presenta los requerimientos más flexibles. Por otro lado, en la Argentina el régimen es más estricto, y a partir de la sanción del nuevo Código Civil y Comercial Unificado, puesto en vigencia a partir de la sanción de la Ley 26994, se establece que “están obligados a llevar contabilidad todas las personas jurídicas privadas y quienes realizan una actividad económica organizada o son titulares de una empresa o establecimiento comercial, industrial, agropecuario o de servicios”. La

misma norma excluye a las profesiones liberales y actividades agropecuarias y conexas no organizadas como empresas. Asimismo la ley agrega que pueden ser eximidas de llevar registraciones contables, las actividades que por el volumen de su giro, resulte inconveniente someterlas a esa exigencia, lo cual debe ser determinado por cada jurisdicción local (Lenardón, 2016). Esto ha traído mayor incertidumbre respecto a quienes están realmente obligados a presentar estados contables auditados en la Argentina. A efectos del análisis y siguiendo los usos y costumbres, para la Argentina se consideró como obligados a presentar estados contables auditados, las sociedades regularmente constituidas.

Tabla 1: Requerimientos mínimos para ser sujeto de auditoría obligatoria

País	Activos Brutos	Ingresos Brutos	Empleados	Forma legal
Colombia (1)	1,401,017.44	840,610.46	--	SA
México (2)	5,692,036.96	2,846,017.66	300	
Brasil (3)	118,988,596.93	148,735,746.16	--	SA abiertas SA y SRL gran tamaño
Argentina	--	--	--	Sociedades legalmente constituidas

Nota: Valores expresados en dólares estadounidenses según tipo de cambio promedio del año de la encuesta: (1) tipo de cambio 1837.95 C/U, (2) tipo de cambio 12.229 M/U (3) tipo de cambio 2.017 R$/U$

Con respecto a la situación particular de la Argentina, Fowler Newton (2004) sostiene que la contratación de una auditoría debería ser una decisión de los propietarios y no una imposición legal, lo cual aumentaría la credibilidad de la información financiera.

El código de ética unificado de la Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas (FACPCE), al igual que el código de ética de International Federation of Accountants (IFAC) y las normas de auditoría, exigen el cumplimiento de la independencia del auditor como condición básica para el desarrollo de encargos de auditoría de estados financieros y por ende para una mejor calidad del servicio. No obstante, un estudio realizado por Schlaps, Albanese, Briozzo, & Vigier (2015) encontró que la independencia del auditor se ve afectada frecuentemente en pymes argentinas por amenazas de auto revisión, ya que es muy frecuente que el contador registre las transacciones y prepare los estados contables que luego audita, amenazas de familiaridad y una significativa dependencia de remuneración mediante honorarios contingentes.

Un aspecto relevante a considerar es que las pequeñas y medianas empresas de las economías en desarrollo y por ende de la Argentina presentan ciertas particularidades

tales como: empleo de la llamada “contabilidad creativa” generada en parte, por la influencia de los efectos tributarios, poca importancia a los estados contables y alto nivel de informalidad, situaciones que afectan la calidad de la información y en consecuencia del informe de auditoría.

La realidad de la Argentina es que la exigencia de presentación de estados contables auditados es la misma para las grandes empresas que para una micropyme lo cual va en detrimento de la calidad del trabajo de auditoría y es un elemento más que contribuye a la falta de confiabilidad de la información contable de las pymes

2. Metodología

2.1. Fuentes de datos, población y muestra

Para el análisis de los datos a nivel empresa, se emplea la base de datos World Enterprise Surveys del Banco Mundial, año 2010, para la Argentina, México y Colombia, y año 2009 para Brasil[2]. Estos cuatro países representan el 95% del PBI, el 81% de la población y el 97% del valor industrial agregado de toda Latinoamérica (Banco Mundial, 2015).

La variable explicativa de interés, de naturaleza binaria, se define como estados financieros del último año auditados por un contador independiente. El análisis se realiza sobre aquellas empresas exceptuadas del régimen de auditoría externa obligatoria en cada país, según lo indicado en la Tabla 1.

La conformación de la muestra se muestra en la Tabla 2, donde puede observarse que casi el 70% de las empresas optaron por contratar el servicio de auditoría externa. Debido a la disponibilidad de información sobre determinadas variables, la totalidad de las empresas de la muestra pertenecen al sector manufacturero.

Tabla 2: Conformación de la muestra

País	EF auditados		Total
	No	Sí	
Argentina[3]	40,52%	59,48%	80
Brasil	31,03%	68,95%	921
Colombia	37,37%	62,63%	195
México	32,53%	67,47%	568
Total	30,61%	69,39%	1.803

[2] Son los datos más recientes disponibles para estos países.

[3] Para la Argentina se consideran sólo las empresas unipersonales. Como se indica en la sección de marco teórico y antecedentes, si bien no están legalmente exceptuadas de la auditoría externa obligatoria, en la práctica los usos y costumbres vigentes indican que la misma no se realiza.

2.2. Definición operativa de variables

Se analizan las siguientes variables dependientes descriptas en la Tabla 3.

Tabla 3: Definición operativa de las variables dependientes

Variables binarias (1= posee la característica)	
Obstáculo financiamiento	El acceso al financiamiento es un obstáculo grave o severo.
Crédito activo	Tiene una línea de crédito en instituciones financieras activa.
Colateral	Crédito más reciente requirió colateral.
Activos personales	Crédito más reciente requirió garantía con activos personales.
Crédito último año	El último año solicitó un crédito.
Activos fijos	El último año adquirió activos fijos.
Variables cuantitativas	
Activos fijos inst. financieras	Porcentaje de los activos fijos financiados con instituciones financieras.
Cap. de trabajo inst. financieras	Porcentaje de capital de trabajo financiado con instituciones financieras.
Cap. de trabajo proveedores	Porcentaje de capital de trabajo financiado con proveedores.

Se incluyen como variables control distintas características que condicionan las decisiones de inversión y financiamiento de las empresas: tamaño (antigüedad, número de empleados, ventas), estructura de activos (activos fijos a valor de mercado), competencia (porcentaje de ventas en el sector nacional, estructura de competencia y nivel de informalidad del sector), estructura de propiedad y administración (propietario mujer, top manager mujer, porcentaje de participación del mayor propietario, propiedad familiar, forma legal) innovación y localización (región y país). Las definiciones operativas de estas variables se presentan en la Tabla 4.

Tabla 4: Definición operativa de las variables de control

Antigüedad	Continua. Antigüedad al 2010.
Empleados	Variable continua. Número de empleados.
Ventas	Variable continua. Ventas en millones de dólares.
Activos fijos VM	Continua. Valor de mercado de los activos fijos en millones de dólares - Solo para industria.
Ventas nacionales	Continua. Porcentaje de ventas destinadas al mercado nacional.
Competencia	Binaria. 1 si la estructura de competencia es monopolio u oligopolio.
Informalidad sector	Binaria. 1 si considera que la informalidad en el sector es obstáculo grave o severo
Propietario mujer	Binaria. Entre los fundadores hay al menos una mujer.
Top manager mujer	Binaria. 1 si principal decisor es mujer.
Concentración propiedad	Continua. Concentración de la propiedad principal propietario
Propiedad familiar	Continua. Participación de la propiedad familiar al inicio de la empresa- Excepto Brasil.
Innovación	Binaria. 1 si introdujo un producto nuevo
Región	Binaria. 1 si la región es de PIB por debajo de la media del país.
País	Se definen cuatro variables binarias, 1 por país.
Forma legal	Binaria. 1 si la forma legal que adopta la empresa implica responsabilidad patrimonial limitada.

2.3. Métodos de análisis

Primero se realiza un estudio descriptivo comparativo de las empresas que optan por realizar una auditoría versus las que no, para las variables resultado. Se estudian las diferencias significativas mediante el test de Pearson para las variables binarias, y mediante test t de Student para las variables continuas. En este caso el análisis se realiza considerando las ponderaciones del muestreo estratificado correspondientes a cada país.

Para el análisis multivariado, dada la potencial endogeneidad de la variable "estados financieros auditados" se realizaron en primer lugar estimaciones mediante máxima verosimilitud de dos ecuaciones probit, bajo la forma de seemingly unrelated bivariate probit. La primera ecuación estima la variable resultado y la segunda ecuación, la probabilidad de tener estados financieros auditados. Siguiendo a Baum (2006) este modelo puede escribirse como:

$$y_1^* = X_1\beta_1 + u_1$$
$$y_2^* = X_2\beta_2 + u_2$$

Donde

$$\begin{pmatrix} u_1 \\ u_2 \end{pmatrix} \sim N\left\{\begin{pmatrix} 0 \\ 0 \end{pmatrix}, \begin{pmatrix} 1 & \rho \\ \rho & 1 \end{pmatrix}\right\}$$

Las variables observables y_1, y_2 toman valor 1 si las correspondientes variables latentes y_1^*, y_2^* toman valores positivos, y cero en caso contrario. Bajo el seemingly unrelated bivariate probit ambas ecuaciones son vistas como un sistema y deben estimarse en forma conjunta si $\rho(rho) \neq 0$. Se estima el test de la hipótesis nula de $\rho(\text{rho}) = 0$ bajo un test de razón de verosimilitud, y en caso de ser no ser rechazada, ambos modelos probit pueden estimarse en forma separada. Las estimaciones para todas las variables brindaron un rho no significativo (Tabla 6), por lo cual se aplica un modelo probit simple.

Para las variables resultado cuantitativas se utilizó en primer lugar una regresión empleando la probabilidad de tener estados financieros como variable instrumental. Formalmente, el modelo se estima mediante:

$$y_i = y_i\beta_1 + X_{1i}\beta_2 + u_i$$

$$y_i = X_{1i}\Pi_1 + X_{2i}\Pi_2 + v_i$$

Donde $y_i$es la variable dependiente para la observación i-esima (variable resultado), y_i representa al regresor endógeno (estados financieros auditados), X_{1i}representa los regresores exógenos incluidos, X_{2i} representa los regresores exógenos excluidos. u_i y v_i son los términos de error con media cero, y la correlación entre u_i y los elementos de v_i se presume distinta a cero. Como y_i es una variable binaria, la estimación se realiza mediante limited-information maximum likelihood (LIML). Los regresores de la segunda ecuación (probabilidad de tener estados financieros auditados) provienen de Briozzo, Albanese y Rivera (2015). Posteriormente se realizan los tests de Durbin y

Wu–Hausman bajo los cuales la hipótesis nula es que y_i es exógena[4]. Si no se rechaza la hipótesis nula, es más eficiente estimar $y_i$mediante mínimos cuadrados ordinarios.

En las estimaciones realizadas, sólo se rechaza la hipótesis nula de exogeneidad para la variable resultado capital de trabajo proveedores (Tabla 7). El resto de las variables resultado cuantitativas son estimadas por mínimos cuadrados ordinarios.

3. Resultados

3.1. Análisis bivariado

En la Tabla 5 se presentan una primera descripción de las variables de interés mediante un análisis bivariado, a fines de observar si existen diferencias significativas entre empresas auditadas y no auditadas para la muestra en general. Asimismo, se analizan estas características para empresas auditadas por país.

Tabla 5: Análisis bivariado de las variables dependientes

Variable dependiente	Media EF no auditados (general)	Media EF auditados (general)	Arg Media EF auditados	Bras Media EF auditados	Col Media EF auditados	Mex Media EF auditados
			Variables binarias			
Obstáculo financiamiento	59,07%	67,95%	44,73 %	70,20%	48,92 %	35,59%
Crédito activo	61,6%	62,82%	40,58 %	64,79%	48,68 %	62,82%
Colateral	23,3%	31,66%	69,44 %	29,74%	65,12 %	51,62%
Activos personales	41,01%	40,65%%	14,34 %	42,75%	41,56 %	27,04%
Crédito último año***	55,34%	88,87%	23,14 %	94,58%	38,86 %	34,6%
Activos fijos	66 %	67,49%	30,85 %	69,75%	66,69 %	46,12%
			Variables cuantitativas			

[4] Estos tests no están disponibles para el compando ivregress liml en Stata, por lo cual el modelo se estima también por GMM (método general de los momentos). Los resultados son similares.

Activos fijos inst. financieras	35,07%	43,64%	9,51%	45,18%	38,18 %	11,22%
Cap. de trabajo inst. financieras	25,71%%	24,05%	4,53%	25,60%	16,22 %	7,84%
Cap. de trabajo proveedores	22,22%	26,09%	13,93 %	25,95%	38,95 %	34,72%

Nota: Para las variables binarias se indica el porcentaje de empresas que tienen valor 1 en la variable (presencia de la característica), sobre el total de empresas no auditadas (columna 2) y auditadas (columna 3) respectivamente. Para las variables cuantitativas, se indica la media, calculada para el total de empresas no auditadas (columna 2) y auditadas (columna 3) respectivamente. En las columnas 4 a 7 se indican los valores correspondientes a cada país, sobre el total de empresas auditadas.

El porcentaje de empresas que considera que el acceso al financiamiento es un obstáculo grave o severo no presenta diferencias significativas entre las empresas con EEFF no auditados (59,07%) y las auditadas (67,95%). El país con mayor incidencia de esta variable en empresas auditadas es Brasil.

En cuanto a la variable línea de crédito activa, no se encuentran diferencias significativas para las empresas con EEFF no auditados (61,6%) que para las auditadas (62,82%). El país con menor proporción de línea crédito activo en empresas auditadas es la Argentina.

Al analizar las empresas a las que se les ha requerido colateral en su última línea de crédito no presenta diferencias significativas para aquellas con EEFF no auditados (23,3%) que para las auditadas (31,66%) siendo Brasil el país con menor requerimiento de colateral. Asimismo, el porcentaje de empresas que ha presentado colateral en forma de activos personales en su última línea de crédito no presenta diferencias significativas para las empresas con EEFF no auditados (41,01%) que para las auditadas (40,65%). El país con menor requerimiento de colateral en forma de activos personales en empresas auditadas es la Argentina.

Se encontraron diferencias significativas al analizar las empresas que solicitaron un crédito en el último año, encontrando que aquellas con EEFF no auditados representan un 55,34% y las auditadas un 88,87%. Brasil presenta una notoria mayor presencia de esta característica en empresas auditadas.

El porcentaje de empresas que ha invertido en activos fijos en el último año no presenta diferencias significativas para quienes cuentan con EEFF no auditados (66%) que para las auditadas (67,49%). El país con menor presencia de inversiones en empresas auditadas es la Argentina.

Tampoco se encontraron diferencias relevantes al analizar la variable activos fijos financiados con instituciones financieras, siendo las que no cuentan con EEFF auditados el 35,07% y las auditadas el 43,64% Se observan los mayores valores para las empresas auditadas de Brasil y Colombia.

El porcentaje de capital de trabajo financiado con instituciones financieras presenta valores similares, entre las empresas con estados financieros no auditados (25,71%) y las auditadas (24,05%) Brasil presentan el mayor porcentaje para esta variable. La misma situación se presenta al analizar la financiación del capital de trabajo con proveedores, encontrando que las empresas con EEFF no auditados representan el 22,22% y las auditadas el 26,09%. En este caso, la Argentina es la que tiene el menor porcentaje.

3.2. Análisis multivariado

En la Tabla 6 se presentan los resultados de las regresiones probit para las variables resultado binarias, ya que en todos los casos se encuentra que la variable EEFF auditados puede tratarse como exógena. Se estimaron diversas especificaciones a fines de testear la robustez de los resultados. Las variables omitidas resultaron no significativas en todas las estimaciones.

Los estados financieros sometidos a auditorías voluntarias tienen un efecto positivo significativo en cuanto a obtener un crédito activo, contar con colateral en el último crédito, haber solicitado un crédito el último año, y en la inversión en activos fijos en el último año.

Con respecto a la percepción del acceso al financiamiento como un obstáculo severo (columna 2 Tabla 6), contar con EEFF auditados no tiene efectos significativos. Las variables control relevantes son la antigüedad y el tamaño medido como ventas, factores que se presentan en forma negativa, es decir que aquellas empresas que no presentan EEFF auditados y tienen mayor antigüedad y monto de ventas tienen una menor percepción del financiamiento como un obstáculo. En cambio, la percepción de la informalidad en el sector como un obstáculo se presenta con un efecto positivo en la percepción del financiamiento como un obstáculo Las empresas localizadas en Brasil tienen mayor probabilidad de percibir al acceso al financiamiento como un obstáculo.

Los EEFF auditados tienen un efecto positivo en la probabilidad de contar con un crédito activo (columna 3 Tabla 6), lo cual coincide con lo esperado. El número de empleados tiene un efecto positivo, mientras que el valor de mercado de los activos

fijos muestra un signo negativo. Si bien este signo es contrario a lo esperado, el pequeño valor que adopta el coeficiente hace que su relevancia económica sea baja.

Contar con EEFF auditados tiene un efecto positivo en la probabilidad de que su último crédito haya requerido colateral (columna 4 Tabla 6), lo cual puede explicarse a través de la asociación positiva con tener un crédito activo. Las variables control relevantes que impactan de manera negativa en la probabilidad de tener un crédito con colateral son la antigüedad, una estructura de baja competencia y pertenecer a una región con bajo desarrollo, mientras que el número de empleados tiene efecto positivo. Las empresas de Colombia tienen mayor probabilidad de contar con un crédito con colateral.

Para el grupo de empresas con crédito con colateral (columna 5 Tabla 6), se encuentra que el número de empleados tiene un efecto negativo en la probabilidad de que dicho colateral esté constituido por activos personales. Los estados financieros auditados no son relevantes.

Los EEFF auditados inciden positivamente en la probabilidad de haber solicitado un crédito el último año (columna 6 Tabla 6). También tienen un efecto positivo la antigüedad, el número de empleados y la percepción de la informalidad como obstáculo. En cambio, pertenecer a un sector con baja competencia tiene un efecto negativo. Las empresas de Colombia tienen mayor probabilidad de haber solicitado un crédito el último año.

Por último, los estados financieros auditados tienen un efecto positivo en la probabilidad de haber realizado en el último año (columna 7 Tabla 6), aun controlando por haber solicitado un crédito, variable que también tiene un efecto significativo. La antigüedad tiene un efecto negativo, mientras que el número de empleados y el valor de los activos fijos muestran una incidencia positiva. Las empresas de México y Colombia tienen menor probabilidad de haber realizado inversiones.

Tabla 6: Análisis multivariado para variables resultado binarias

	Obst. financiam	Credito activo	Colateral	Activos personales	Cred último año	Activos fijos
EF auditados	0.044 (0.252)	0.066* (0.071)	0.096** (0.036)	0.0633 (0.279)	0.077* (0.037)	0.121*** (0.000)
Brasil	0.192** (0.021)	0.164* (0.077)	-0.078 (0.451)	0.01288 (0.958)	0.174 (0.072)	-0.017 (0.850)
Colombia	0.048 (0.588)	0.135 (0.151)	0.225** (0.038)	0.1271 (0.623)	0.179* (0.077)	-0.256*** (0.007)
Mexico	-0.050 (0.520)	-0.038 (0.670)	-0.010 (0.305)	0.15004 (0.553)	-0.038 (0.683)	-0.223*** (0.008)
Crédito último año						0.189*** (0.000)
Ventas nacionales	0.001 (0.533)	-0.001 (0.684)	0.001 (0.694)	-0.0018 (0.353)	0.000 (0.821)	0.000 (0.650)
Oligopolio	-0.012 (0.891)	-0.020 (0.797)	-0.169* (0.091)	-0.0719 (0.539)	-0.143* (0.066)	0.028 (0.640)
Antigüedad	-0.002* (0.079)	0.000 (0.737)	-0.003** (0.045)	-0.0026 (0.222)	0.002*** (0.047)	-0.003*** (0.001)
Empleados	0.000 (0.490)	0.002*** (0.000)	0.0004** (0.012)	-0.0009** (0.033)	0.001*** (0.001)	0.001*** (0.005)
Ventas	-0.009** (0.010)					
Activos fijos VM		-0.0003** (0.028)		0.002 (0.555)	-0.002 (0.127)	0.0003* (0.094)
Región	0.034 (0.489)	-0.001 (0.980)	-0.118** (0.049)	0.0164 (0.864)	-0.023 (0.629)	0.112* (0.011)
Top manager mujer	0.065 (0.168)	-0.047 (0.276)	0.040 (0.499)	0.000 (0.998)	0.004 (0.917)	-0.041 (0.309)
Propietario mujer	-0.036 (0.339)	0.028 (0.424)	-0.031 (0.484)	0.038 (0.515)	-0.027 (0.446)	0.053 (0.102)
Conc. propiedad	0.001 (0.391)	0.000 (0.730)	0.001 (0.279)	0.001 (0.413)	-0.000 (0.97)	0.000 (0.669)
Forma legal	0.067 (0.202)	0.064 (0.181)	0.057 (0.387)	0.045 (0.575)	0.047 (0.326)	0.069 (0.119)
Informalidad	0.182*** (0.000)	-0.011 (0.721)	0.007 (0.865)		0.059* (0.057)	
Prob > chi2	0.000	0.000	0.000	0.023	0.000	0.000
Likelihood-ratio test para rho=0	0.724	0.531	0.9085	0.200	0.593	0.633

Nota: Se muestran los efectos marginales de la regresión probit sobre la variable resultado. Para las variables binarias es el efecto de pasar de 0 a 1. La última fila de Likelihood-ratio test muestra el p-value de testear la hipótesis nula rho=0 en una regresión biprobit. P-values entre paréntesis. Se señala con * las variables significativas al 10%, ** al 5%, *** al 1%.

En la Tabla 7 se presentan los resultados de las regresiones para las variables resultado cuantitativas. La variable EEFF auditados resulta no endógena para estudiar el porcentaje de activos fijos y de capital de trabajo financiados con instituciones financieras. En cambio, contar con EEFF auditados es un regresor endógeno al analizar el porcentaje de capital de trabajo financiado con proveedores. En este caso se emplea la variable país como regresor de la primera etapa, y genera colinealidad con la regresión de la segunda etapa, motivo por el cual se lo excluye de las estimaciones. Al estimar este modelo por MCO incluyendo la variable país, ésta no resulta significativa.

Se estimaron distintas especificaciones de los modelos, incluyendo las distintas variables de control descriptas en la Tabla 4. Todas las variables excluidas en la Tabla 7 resultaron no significativas en las distintas especificaciones.

Las estimaciones de la Tabla 7 indican que contar con estados financieros auditados es únicamente relevante para el financiamiento del capital de trabajo con proveedores. Este es un resultado interesante, en especial al considerar el efecto negativo de la antigüedad y del tamaño (medido como empleados) en el empleo de crédito comercial como fuente de financiamiento. Esto podría indicar la utilidad de esta fuente de fondos para las empresas jóvenes y más pequeñas, que enfrentan mayores asimetrías de información en el sistema financiero tradicional. El efecto positivo de los estados financieros auditados en forma voluntaria indica la relevancia de esta señal informativa en un contexto de elevada opacidad.

Con respecto a la utilización de instituciones financieras para financiar activos fijos, se observa un efecto positivo de la antigüedad y el número de empleados, mientras que el efecto de las ventas anuales es negativo. Cabe aclarar que al excluir a las empresas de Brasil de la regresión, la variable estados financieros auditados pasa a ser significativa con signo positivo, si bien los términos de interacción entre EF auditados y país son no significativos.

La localización en Brasil y Colombia tiene un efecto positivo en el empleo de instituciones financieras como financiamiento, tanto de los activos fijos como del capital de trabajo. Los efectos de interacción entre país y estados financieros auditados son no significativos.

Tabla 7: Análisis multivariado para variables resultado cuantitativas

	% activos fijos inst. financieras	% cap. trabajo inst. financieras	% cap. trabajo proveedores
EF auditados	4.355 (0.647)	3.000 (0.755)	40.925*** (0.000)
Brasil	15.836*** (0.008)	19.398*** (0.001)	
Colombia	17.407** (0.032)	12.172* (0.053)	
México	4.597 (0.429)	5.676 (0.319)	
EFauditados#Brasil	7.674 (0.469)	4.365 (0.664)	
EFauditados#Colombia	-7.220 (0.553)	-2.399 (0.820)	
EFauditados#México	-4.836 (0.639)	-3.648 (0.714)	
Región	-4.420 (0.215)	-1.496 (0.530)	
Ventas	-0.273* (0.076)	-0.050 (0.693)	-0.117 (0.464)
Activos fijos VM		0.254 (0.507)	
Antigüedad	0.179* (0.055)	0.038 (0.486)	-0.120* (0.099)
Concentración propiedad	-0.029 (0.639)	0.023 (0.523)	
Empleados	0.011** (0.022)		-0.011* (0.051)
Top manager mujer			0.515 (0.843)
Ventas nacionales		0.099* (0.071)	0.029 (0.675)
Forma legal	-2.892 (0.482)	2.155 (0.358)	
Constante	12.107 (0.129)	-11.290 (0.261)	14.968 (0.049)
Prob>F	0.000	0.000	0.001
Test endogeneidad p-value	0.357	0.247	0.000

Nota: Para columnas 2 y 3 se muestran las estimaciones según MCO, dado que en paso previo de regresión por variables instrumentales no se rechaza la hipótesis nula de exogeneidad (última fila de la tabla). La columna 4 muestra los resultados de la regresión por variables instrumentales, donde no pueden incluirse términos de interacción. En este caso el efecto país está controlado a través de incluir

dicha variable como variable instrumental. P-values entre paréntesis. Se señala con * las variables significativas al 10%, ** al 5%, *** al 1%.

Conclusiones

El objetivo de este trabajo es estudiar los efectos la transparencia informativa, medida a través de la auditoría externa de estados financieros, en las decisiones de inversión y financiamiento de las pequeñas y medianas empresas de cuatro países de Latinoamérica: Argentina, Brasil. Colombia y México. Se analizan aquellas empresas sujetas al régimen de auditorías voluntarias en sus respectivos países, considerando que la contratación del servicio sería una señal informativa positiva para los usuarios externos de los estados financieros.

A fines de aislar el efecto de los estados financieros auditados, se incluyen como variables control distintas características que condicionan las decisiones de inversión y financiamiento de las empresas. Asimismo, se emplean métodos de estimación econométrica que permiten identificar y tratar el problema de la endogeneidad de la decisión de realizar una auditoría en forma voluntaria.

Los resultados brindan evidencia a favor de que para aquellas empresas exceptuadas de la auditoría obligatoria, contar con estados financieros auditados afecta positivamente el acceso al financiamiento (tener una línea de crédito activa, crédito con colateral, y solicitar un crédito en el último año) y también en la probabilidad de invertir en activos fijos (controlado por financiamiento). Asimismo, contratar auditorías voluntarias favorece el porcentaje de capital de trabajo financiado con proveedores. Para el resto de las variables la auditoría externa voluntaria no resulta significativa.

Se observan diferencias significativas en los patrones de resultados del análisis multivariado para los países estudiados. Comparado con la Argentina, las empresas de Brasil que optan por auditar sus estados financieros perciben en mayor medida el financiamiento como obstáculo, y también cuentan en mayor proporción con un crédito activo. Este resultado señalaría que las barreras de acceso al crédito son percibidas por los demandantes activos del mercado crediticio. De la misma forma, las empresas brasileras poseen mayor proporción de activos fijos y capital de trabajo financiado en instituciones financieras. Las empresas radicadas en Colombia, comparadas con las argentinas, poseen mayor proporción de capital de trabajo financiado con instituciones financieras, y tienen mayor probabilidad de que su último crédito haya requerido colateral. Con respecto a la probabilidad de invertir en activos fijos, tanto Colombia

como México presentan menor probabilidad de realizar este tipo de inversiones, con respecto a la Argentina.

En términos generales, los resultados encontrados señalan que los estados financieros auditados brindarían mayor transparencia informativa, tanto en el acceso al financiamiento mediante instituciones financieras, como en el crédito comercial, éste último de especial importancia para las empresas más pequeñas. Se encuentra concordancia con el estudio realizado por Van Caneghem y Van Campenhout (2012) quienes concluyeron que contratar un auditor externo para las pymes belgas, resulta una medida de calidad y se relaciona positivamente con el endeudamiento.

Asimismo cabe mencionar que el efecto negativo observado de variables como antigüedad y tamaño (medido como cantidad de empleados) en el empleo de financiamiento con crédito comercial, podría confirmar la utilidad de esta fuente de fondos para las empresas jóvenes y más pequeñas, que enfrentan mayores asimetrías de información en el sistema financiero tradicional.

Por último, se delinea como futura línea de investigación un análisis de mayor profundidad sobre la utilidad de los informes de auditoría para los usuarios externos, sus percepciones y limitaciones, mediante la aplicación de métodos de investigación cualitativos.

Referencias

Ang, J.S. (1991). “Small Business Uniqueness and the Theory of Financial Management,” Journal of Small Business Finance, 1, 1-13.

Arens A., Elder J., & Beasily M (2007). Auditoría, un enfoque integral. Pearson, Prentice Hall, México

Baum, C. (2006). An Introduction to Modern Econometrics Using Stata. Stata Press, College Station, Texas.

Bellovary, J.L., Giacomino, D.E. & Akers, M.D. (2006). Weighting the public interest: is the going concern opinion still relevant?, The CPA Journal 76(1), 16-21.

Berger, A. N., & 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 & finance, 22(6), 613-673.

Berger, A., & Udell, G., (2002), “Small Business Credit Availability and Relationship Lending: The Importance of Bank Organizational Structure”, Economic Journal, 112, 32-53.

Bessell, M., Anandarajan, A. & Umar, A. (2003). Information content, audit reports and going-concern: an Australian study, Accounting and Finance 43, 261–282.

Briozzo, A., Albanese, D. & Rivera, C (2015). Determinantes de la auditoría voluntaria de estados financieros en Latinoamérica, XX Reunión Anual de la RedPYMES-MERCOSUR.

Briozzo, A., & Vigier, H. (2009). A demand-side approach to SME's capital structure. Evidence from Argentina. Journal of Business and Entrepreneurship, 21, 30–56.

Briozzo, A., & Vigier, H. (2014). The role of personal loans in the financing of SMEs. Academia Revista Latinoamericana de Administración, 27(2), 209-225.

Briozzo, A., Vigier, H. & Martinez, L. (2016). Firm-level determinants of SME´s financing decisions. Evidence from Argentina. Latin American Business Review, en prensa.

Cassar, G. (2011) Discussion of the value of financial statamente verification in debt financing: evidence from private U.S.firms. Journal of Accounting Research, 49(2), 507-528

Citron, D.B. & Taffler, R.J. (2001). Ethical behaviour in the UK audit profession: the case of the self-fulfilling prophecy under going-concern uncertainties, Journal of Business Ethics, 29 (4), 353-363.

Chittenden, F, Hall, G y Hutchinson, P (1996), "Small Firm Growth, Access to Capital Markets and Financial Structure: Review Of Issues and an Empirical Investigation", Small Business Economics, 8, 59-67.

Church, B., Davis, S. & McCracken, S. (2008). The auditor's reporting model: a literature overview and research synthesis, Accounting Horizons 22(1), 69-90.

Fowler Newton (2004) Tratado de Auditoría, 3ra edición, La Ley, Buenos Aires

Guiral, A., Ruiz, E. & Choi, H.J. (2014). Audit report information content and the provision of non-audit services: evidence from Spanish lending decisions, Journal of International Accounting, Auditing and Taxation 23(1), 44-57.

Guiral-Contreras, Angulo J.A, & Rodgers W (2007). Information content and recency effect of the audit report in loan rating decisions, Accounting and Finance 47, 285–304

IASB (2010), The Conceptual Framework for Financial Reporting, IFRS Foundation, Londres.

Jensen, M. & C., Meckling, W. H. (1976), "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", Journal of Financial Economics, 3, 305–360.

Jensen, M. (1986), "Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance and Takeovers", American Economic Review Papers and Proceedings, 76 (2), 323 –329.

Lenardón, F. (2016) ¿Según el nuevo Código unificado hasta el quiosquero debe llevar libros contables?, Thompson Reuters, 1-4 checkpoint.laleyonline.com.ar.

Minnis, M. (2011). The value of financial statement verification in debt financing: Evidence from private US firms. Journal of Accounting Research, 49(2), 457-506.

Niemi, L. y Sundgren,A., (2012), Are Modified Audit Opinions Related to the Availability of Credit? Evidence from Finnish SMEs, European Accounting Review, 21(4), 767-796

Ojala, H., Niskanen,M., Collins,J. y Pajunen,K. (2014) ,Audit quality and decision-making in small companies, Managerial Auditing Journal, 29 Iss 9, 800 - 817

Schlaps, Albanese, Briozzo, & Vigier (2015). Principio de independencia en la auditoria de PyMEs: Análisis comparativo de normativa nacional e internacional y evidencia empírica para la Argentina. Contabilidad y Auditoría, Investigaciones en Teoría Contable, 42, 109-140.

Sormunen N. (2014). Bank officers' perceptions and uses of qualified audit reports, Qualitative Research in Accounting & Management 11(3), 215 – 237

Van Caneghem, T., & Van Campenhout, G. (2012). Quantity and quality of information and SME financial structure. Small Business Economics, 39(2), 341-358.

Van Tendeloo, B., & Vanstraelen, A. (2008). Earnings management and audit quality in Europe: Evidence from the private client segment market. European accounting review, 17(3), 447-469.

A ATUAÇÃO DO BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL COMO FONTE DE FINANCIAMENTO DAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO BRASIL - 1995/2014

André da Silva Redivo, Silvio Antonio Ferraz Cario, João Paulo Reco de Oliveira y Renato Garcia
UFSC
andre.redivo@gmail.com
fecario@yahoo.com
joaopauloreco@hotmail.com
UNICAMP
renato.garcia.unicamp@gmail.com

RESUMO

O trabalho tem por objetivo analisar a atuação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) no período 1995/2014, no financiamento das Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs). Para tal fim, faz-se um resgate teórico sobre crédito, financiamento e banco de desenvolvimento. Apresentam-se informações sobre constituição e objetivo deste Banco, bem como o desempenho, a partir de seus relatórios anuais. Os resultados apontam que há um crescimento no volume de recursos destinados pelo BNDES às MPMEs. No período de 1995/1998, registros apontam 14,07% do valor total de desembolsos destinados às MPMEs e, eleva-se para 33,08%, em 2011/2014. As empresas localizadas nas regiões Sudeste e Sul do país receberam cerca de 70% do total dos recursos cedidos no período de 1995/2014. Neste contexto, destaque para empresas que atuam nos setores: produtos alimentícios, borracha e plásticos, minerais não-metálicos, máquinas e equipamentos e produtos do metal. Este é, portanto, um trabalho inicial na compreensão da importância do Banco como fonte de recursos as empresas de menor porte.

Palavras-chave: BNDES; Crédito e Financiamento; Micro, Pequenas e Médias Empresas.

ABSTRACT

The study aims to analyse the performance of the National Bank for Economic and Social Development (BNDES) in the period 1995/2014, in the financing of Small and Medium Enterprises (MSMEs). To this end, it is a theoretical rescue of credit, financing and development bank in the relevant aspects. Presents information on the constitution and purpose of this Bank, as well as performance from annual reports. The results show that there is a growth in the volume of resources by BNDES to MSMEs. In the

period 1995/1998, records show 14.07% of the total disbursements for the MSMEs and amounts to 33.08% in 2011/2014. Companies located in the Southeast and South of the country receive about 70% of all assigned resources in the 1995/2014 period. In this context, especially companies operating in the sectors: food products, rubber and plastics, non-metallic minerals, machinery and equipment and metal products.

Keywords: BNDES; Credit and Finance; Micro, Small and Medium Enterprises.

1. Introdução

No contexto do desenvolvimento capitalista, o crédito constitui instrumento importante para alancar os investimentos. Esse mecanismo constitui a alavanca da acumulação capitalista, os países procuram criar padrão de financiamento no propósito de financiar os investimentos em diferentes setores econômicos. No Brasil, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDES), vem historicamente constituindo uma parte integrante do padrão de financiamento do país. Esta agência é responsável pela constituição do setor infraestrutural – energia, transporte e comunicação -, bem como de setores econômicos relevantes, dentre os quais as indústrias de bens intermediários e de bens de capitais.

Em particular, o BNDES constitui fonte de financiamento para empresas de menor porte, as Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) que assumem número elevado no Brasil. Registros apontam que tais empresas são responsáveis por 99,74% dos estabelecimentos e 65,55% do pessoal ocupado. Logo, exercem papel importante não somente no contexto econômico – contribuir para riqueza produtiva – como social – gerar empregos. Nos últimos tempos, ocorrem questionamentos acerca do BNDES como órgão financiador das empresas de pequeno porte. Os argumentos frequentes dizem que esta agência financia somente grandes empresas. Sendo assim, este estudo destina-se analisar o financiamento do BNDES para empresas de menor porte.

O presente artigo encontra-se dividido em 6 sessões. Nesta 1ª seção descreve-se seu objetivo principal; na 2ª seção apontam-se aspectos teóricos relacionados ao crédito, financiamento e investimento; na 3ª seção discutem-se referências sobre os Bancos de Desenvolvimento; na 4ª seção aborda-se a origem do BNDES; na 5ª seção analisa-se o desempenho do BNDES no tocante às principais fontes de recursos, bem como os desembolsos efetuados por porte empresarial; e, por fim, na 6ª seção faz-se a conclusão.

2. Elementos Teóricos de Crédito, Financiamento e Investimento

Na análise do processo de desenvolvimento, Schumpeter (1982) destaca a elaboração de novas combinações de meios de produção[5]. Estas derivam do processo inovativo e tendem a competir com elementos já existentes. Tais combinações podem ser (Schumpeter, 1982, p.48): i) introdução de um novo bem; ii) introdução de um novo método de produção; iii) abertura de um novo mercado; iv) conquista de uma nova fonte de oferta de matéria prima; e v) estabelecimento de uma nova organização industrial.

Entende-se que o desenvolvimento, de modo geral, é uma reação dos agentes econômicos diante dos fatos. Os fatos econômicos estão sujeitos a irregularidades, modificando assim, o desenvolvimento. Neste sentido deve-se atribuir significativa importância à geração de inovações tecnológicas. Porém, nem toda mudança significa desenvolvimento, ou nem sempre a tecnologia mais avançada é a mais adequada.

A realização de novas combinações entra em conflito com as antigas combinações dos fatores de produção. Isto decorre da luta entre velhos e novos empresários, sendo que estes são os responsáveis pelos processos de inovação. Os novos processos passam a substituir os antigos, dando início assim a um novo ciclo de desenvolvimento econômico, com diferentes fases. Para que este processo se consolide, Schumpeter (1982) chama atenção para uma figura essencial, o Empresário inovador.

Este processo de alterações da vida econômica não possui trajetória determinada, não pode ser previsto. Entretanto, existem alguns elementos que proporcionam bases para o desenvolvimento. Na análise da mudança econômica, algumas categorias são importantes, entre elas a figura do Empresário inovador, do Crédito e do Capitalista, ou Banqueiro.

Schumpeter (1982), através de categorias analíticas específicas, destaca a importância do Empresário inovador no processo de desenvolvimento econômico. Além deste, destaca-se também o papel desempenhado pelo capitalista, sendo este o responsável pelo fornecimento de crédito ao Empresário inovador. A junção do investidor e do financiador, destacados nas categorias schumpeterianas, reforça a interpretação da importância do financiamento do desenvolvimento.

[5] As novas combinações podem ser realizadas por empresários já estabelecidos e os meios produtivos não necessariamente estão ociosos. Para maiores detalhes sobre as novas combinações e elementos inerentes ao processo ver Schumpeter (1982, p. 48, 49, 50).

O crédito será o elemento necessário à realização de novas combinações, ou seja, ele dará ao empresário a possibilidade de ter comando sobre os fatores de produção necessários. Assim, o crédito "torna o indivíduo até certo ponto independente dos bens herdados, que o talento na vida econômica 'cavalga sobre suas dívidas, em direção ao sucesso" (SCHUMPETER, p. 51, 1982) [6]. É necessário destacar a importância dada por Schumpeter (1982) ao crédito para que o empresário consiga realizara aquilo que lhe é atribuído.

A origem do crédito, em Schumpeter (p. 52, 1982), não tem relação com a poupança realizada por abstenção ao consumo. Os recursos que resultam no crédito são oriundos de "fundos que são, eles próprios, resultado de inovação bem sucedida e nos quais reconhecemos mais tarde o lucro empresarial". A poupança por sua vez seria "uma chance de participar dos ganhos do desenvolvimento".

Neste sentido, o crédito desempenha papel fundamental, ao dar a possibilidade do empresário ter a posse dos meios necessários para a realização das novas combinações. Deste modo, percebe-se que o dinheiro tem um papel relevante e que se distingue de mero meio de troca. Ele tem potencial para alterar a relação de poder de comprar entre indivíduos, ou seja, entre o empresário e os demais produtores. Conforme Schumpeter (1982, p. 68), "o objetivo do desenvolvimento, quanto realização de novas combinações depende da alteração do poder relativo de compra dos indivíduos".

O fenômeno do crédito, portanto, deve ser analisado com vistas ao desenvolvimento econômico, qual seja a realização de novas combinações. Assim sendo, na análise schumpeteriana o crédito é um aspecto intrínseco a inovação e ao Empresário inovador, pois "o empresário só se torna empresário ao tornar-se devedor [...] O que ele quer primeiro é crédito. Antes de qualquer espécie de bens, requer poder de compra. É o devedor típico da sociedade capitalista" (SCHUMPETER, p. 72, 1982).

Assim sendo, a finalidade do crédito é dar ao empresário a capacidade de retirar dos seus usos anteriores os meios necessários à realização das novas combinações. Ao estabelecer este mecanismo de competição entre o poder de compra criado e o existente, coloca-se em questão a inflação de crédito. Ela é temporária e tão efêmera quanto a atividade empresarial, pois o empresário ao honrar suas dívidas não apenas

[6] Aqui o crédito mencionado está estritamente ligado à esfera produtiva e a realização de novas combinações. Não se ignora a existência e a importância do crédito ao consumo. Porém para que haja o processo de mudança trata-se, então, do crédito a produção.

devolve dinheiro ao banqueiro, mas também devolve a sociedade bens que resultam de sua atividade com os meios de produção retirados do fluxo circular.

O comportamento do empresário, ao tomar suas decisões de investimento leva em consideração elementos pautados por previsões, por expectativas de retorno do favor investido. Neste sentido considera-se o a visão que tem em relação ao futuro, realçando o seu comportamento psicológico. Logo, assume grande importância na análise econômica do ponto de vista keynesiano, os conceitos de Eficiência Marginal do Capital (EMgK) e das expectativas de longo prazo.

A Eficiência Marginal do Capital (EMgK) refere-se à situação em que a taxa de desconto, quanto aplicada a um valor futuro, ou fluxo de diferentes valores futuros e esperados, resulta no valor presente ou de oferta. Neste sentido, Keynes (p. 101, 1983) observa: “Isto nos dá as eficiências marginais dos diferentes tipos de bens de capital. A mais alta destas eficiências marginais pode, então, ser considerada como a eficiência marginal do capital em geral”.

As variações da EMgK são baseadas nas decisões tomadas pelos agentes em conjunto. Isto ocorre em função do volume de investimento que incide em determinado capital, ou seja, um maior volume de investimento fará cair a renda obtida por tal capital. O inverso também é verdadeiro. Assim como demais itens dentro da análise econômica, a EMgK do capital está sujeita, em função destas variações, a uma curva da eficiência marginal do capital.

Quanto a taxa, efetivamente, na medida em que ocorrerem variações do volume de negócios com tal capital, a tendência de queda fará com que a EMgK do capital tenda a taxa geral de juros da economia. Portanto a realização do investimento está condicionada ao valor da taxa de juros e também da expectativa de ganho por parte do investidor, qual seja, o empresário.

A tal expectativa, é em especial, a que se tem em relação ao futuro. Trata-se da expectativa em longo prazo e seus efeitos pelas escolhas presentes. Porém, estas se baseiam em experiências presentes e passadas, ou seja, “o nosso método habitual consiste em considerar a situação atual e depois projetá-la no futuro, modificando-a apenas à medida que tenhamos razões mais ou menos definidas para esperarmos uma mudança” (KEYNES, 1983, p. 110). Às razões, Keynes denomina-as de estado de confiança, e esta se associa ao que chama de psicologia dos negócios. O estado

de confiança, que permeia a expectativa de mudança do cenário econômico, deve ser entendido como uma forma de esperança probabilística.

Porém, as escolhas não são tão racionais ou exatas quanto o pensamento estatístico das probabilidades. Uma série de fatores que contribuem para a incerteza do ambiente econômico e que dificultam a formação de expectativas sobre os eventos futuros. As dificuldades passam pela ignorância sobre aspectos relevantes aos negócios e, também, oscilações de curto prazo. Entretanto, cabe destacar dois elementos importantes e que dificultam a formação de expectativas: i) mesmo supondo que as expectativas estejam corretas, não há garantias que o crédito necessário à concretização dos investimentos esteja disponível; ii) as imprecisões e erros cometidos pelos agentes não "profissionais" não são corrigidas pelos profissionais do mercado. Isto ocorre porque, segundo Keynes (1983), tais agentes procuram prever oscilações de curto prazo[7], associados ao comportamento médio do mercado, além de terem ações voltadas para a liquidez.

A taxa de juros tem relação direta com o volume de investimentos a ser realizado, uma vez que serve como parâmetro para a EMgK. Assim, assume papel importante na determinação do volume de emprego, dado que a afeta o nível de investimento (KEYNES, 1983, p. 157). Assim, como, marca o limite de comparação com a EMgK esperada pelo investimento produtivo.

Cabe mencionar que a taxa de juros considerada por Keynes (1983) em suas observações é a do dinheiro. Isto não impede que outros bens possam ter suas diferentes taxas de juros, mas que devido a algumas propriedades apresentadas pela moeda, a sua taxa de juros passa a ser a balizadora das demais taxas de juros. O fator principal que dá a moeda tal caráter, está relacionado a sua elasticidade, isto é, há uma menor elasticidade na produção de moeda, uma vez que apenas o Governo possui a competência de emiti-la. Assim, sua taxa de juros não está sujeita as variações idiossincráticas de cada mercadoria capital.

Ainda sobre as diferentes possibilidades, cabe destacar que, sendo a taxa de juros do dinheiro a taxa referencial, a demanda por riqueza será orientada para qual apresentar a maior taxa de juros. "Ora, os bens cujo preço normal de oferta é menor que o preço da demanda serão agora objeto de nova produção, e esses serão os bens que têm uma eficiência marginal maior que a taxa de juros" (KEYNES, 1983, p.160).

[7] "O investimento baseado nas previsões autênticas em longo prazo é hoje tão difícil que mal pode ser posta em prática" (KEYNES, 1983, p. 114). Sobre a busca pela liquidez: "Não há evidência clara a demonstrar que a política de investimento socialmente mais vantajosa coincida com a mais lucrativa" (KEYNES, 1983, p.115).

Das análises ex-ante e ex-post, surgem os conceitos de Finance e Funding. A ideia do Finance está associada ao dinheiro de curto prazo necessário para a efetivação do investimento. Caracteriza-se por um fundo rotativo e sujeito a “flutuações especiais próprias” (Keynes, 2010a, p.67), onde os recursos são repostos pelos investimentos que se concretizaram. A circulação do dinheiro, neste caso, o financiamento, está associado a decisão pré-investimento, onde a poupança exerce um papel menor, pois “o investimento planejado – isto é, o investimento ex-ante – pode garantir sua ‘provisão financeira’ antes que ocorra o investimento, quer dizer, antes que a poupança correspondente se processe” (KEYNES, 2010a, p. 66). Aqui os bancos assumem papel fundamental ao garantir que este investimento especial possa se concretizar. Isto, pois, dispõe de recursos líquidos em carteira.

Dado essa característica, a de curto prazo, a categoria Finance passa a concorrer com outras formas de demanda por moeda. “Assim, é precisamente o prêmio de liquidez do dinheiro predominantemente no mercado que determina a taxa de juros segundo a qual é possível a obtenção de financiamento” (KEYNES, 2010a, p.68). No caso de uma demanda especulativa por moeda, sem aumento de oferta monetária, afetaria a taxa de juros e consequentemente a EMgK, resultando em um nível insuficiente de recursos para investimento.

Além da confiança sobre a obtenção dos recursos de curto prazo – Finance – o empresário também precisa estar afiançado que “acabará financiando usas obrigações de curto prazo mediante uma emissão de longo prazo, em condições satisfatórias” (KEYNES, 2010b, p. 92). Estas condições para emissão de longo prazo, ou financiamento de longo prazo, são o que pode ser chamado de Funding. É diferente do Finance, por ter uma estrutura de longo prazo com custos menores. Portanto, Keynes reforça o papel do financiamento de investimentos na economia através de uma fonte que esteja livre das flutuações da demanda por liquidez dos agentes financeiros.

3. Os Bancos de Desenvolvimento

Entende-se, aqui, por Banco de Desenvolvimento a instituição, que em um contexto de necessidade para financiamento da produção e acumulação de capital, se destina a suprir linhas falhas de financiamento de longo prazo. Tal desenvolvimento se faz necessário à consolidação de condições financeiras adequadas ao processo de evolução econômica, em suas formas técnica, produtiva, financeira e social. A formação de instituições com estas características, por vezes, denota um caráter

ideológico com relação ao tipo de envolvimento do Estado no processo de acumulação de capital e na dinâmica capitalista. Além disso, ressalta-se que um Banco de Desenvolvimento não poderá resolver todos os problemas, no tocante ao processo de financiamento, de uma economia por si só (DIAMOND, 1969).

No tocante a capacidade de influenciar a dinâmica capitalista, promovendo a estruturação de meios adequados de financiamento, um Banco de Desenvolvimento não deve estar só. É necessário que as demais políticas de Estado sejam condizentes com um horizonte desenvolvimentista, através de um banco constituído com tal fim. Assim a direção das políticas fiscais e monetárias pode afetar sobremaneira a potencialidade do desempenho dessas instituições. Portanto, enquanto instrumento de Estado, a atuação de um Banco de Desenvolvimento deve estar inter-relacionada as políticas das demais instituições governamentais (DIAMOND, 1969).

Como destaca Araujo (2007), tais estruturas financeiras são necessárias diante da inexistência de meios adequados no mercado financeiro, sobretudo a setores que não possuem condições favoráveis de financiamento no setor privado. Segundo Barker (1990, p.133) “Há essencialmente um ‘gap financeiro’ ou uma assimetria entre os fundos para investimentos necessários e os que estão disponíveis”. O surgimento de estabelecimentos bancários de desenvolvimento remonta ao século XIX na Europa. A característica essencial de tais instituições era o fornecimento de crédito com longo prazo de maturação e voltado ao desenvolvimento de condições industriais. A expansão dos Bancos de Desenvolvimento ocorre no pós-guerra, em um momento que emergem teorias desenvolvimentistas como as da CEPAL (ARAUJO, 2007).

Vários países estabeleceram esse tipo de instituição em suas estratégias de desenvolvimento[8], tais como: México, Japão, Coréia do Sul, Turquia, Índia, Canadá e Colômbia, além do Brasil. A estrutura de captação dos Bancos de Desenvolvimento difere de um país ao outro, sendo possível captar recursos externos, mercado de capitais e governamentais. Nos casos japonês e coreano, inclusive, utilizou-se a emissão monetária[9] como principal fonte de recursos. No Brasil apresentam-se como

[8] “Com relação ao desempenho dos bancos de desenvolvimento, há fortes indícios de que tais instituições exerceram um papel de fundamental importância nas estratégias de desenvolvimento que tiveram o Estado como agente propulsor, seja direta, seja indiretamente”. (ARAUJO, 2007, p.52)

[9] Sobre uma possível crítica monetarista do viés inflacionário que tal ação poderia resultar, Araujo (2007, p.57) afirma que não é possível chegar a uma relação de causalidade entre a atuação do Banco de Desenvolvimento e a inflação, sendo esta atribuída a outros fatores. Com o exemplo das economias japonesa e coreana no período de recuperação pós-guerra e industrialização, respectivamente, conclui que uma conjugação de fatores pode ter levado ao processo inflacionário, uma vez que tais economias apresentavam um quadro de desorganização estrutural.

importantes fontes de recursos as “poupanças compulsórias” como, por exemplo, o Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT)[10] (ARAUJO, 2007).

Um padrão de captação com grande peso do Tesouro sugere uma maior integração com a autoridade monetária, possivelmente resultando em melhor coordenação das políticas de financiamento e monetária (ARAUJO, 2007). Entretanto, as políticas de financiamento relacionadas a receitas não tributárias, ou “por fora do orçamento”, tal como as poupanças compulsórias, encontram-se sob controle direto dos burocratas. Assim, é fortalecida “a mão dos burocratas profissionais nos ministérios responsáveis pelo planejamento, finanças e indústria”. (AMSDEN, 2007, p.242). Cabe, portanto, às diferenças institucionais o padrão de financiamento a ser adotado pelos bancos de desenvolvimento.

Diamond (1969) defende que mesmo quando sendo uma instituição governamental, o Banco de Desenvolvimento, deve manter um nível mínimo de lucro. Neste sentido ele diferencia as instituições privadas, privada com auxílio do governo e puramente governamental. Em todos os casos, em maior ou menor grau, deve haver uma remuneração ao capital originário do Banco. Tal remuneração seria uma espécie de estímulo para a continuidade do abastecimento do funding necessário aos desembolsos para financiamentos. Entretanto, no caso de instituições com participação governamental, as políticas de remuneração do capital podem estar associadas às políticas de Estado. O autor não ignora que em alguns casos a remuneração pode ser totalmente nula, ou apenas sobre a porção do capital injetado pelo governo.

Assim, segundo Diamond (1969), os Bancos de Desenvolvimento devem ter algum lucro, pois: i) algumas atividades não conseguem gerar os resultados esperados, portanto os empreendimentos superavitários podem cobrir perdas dos anteriores; ii) aumentam os recursos dos bancos, e assim elevam a capacidade de financiar outros empreendimentos; iii) torna a carteira de crédito do banco passível de ser negociada; iv) permite que a instituição capte fundos em mercados abertos de capital; v) um banco público com resultados negativos ou sem retorno sobre seu capital pode ser alvo de críticas políticas; e vi) estimula demais instituições financeiras na promoção do investimento de longo prazo, demonstrando que tal atividade pode ser rentável.

[10] Criado em 1990, pela Lei nº 7.998, de 11 de janeiro de 1990, recebe os recursos oriundos da contribuição PIS-PASEP e se destina a programas de seguro de desemprego, além de ser uma das fontes de recursos do BNDES.

A formação de uma infraestrutura apropriada à atração de investimentos dos setores mais importantes no processo industrial, capaz de impor uma maior dinâmica inter-setorial, é dependente de ações governamentais que garantam sua execução. Assim:

> Entre os obstáculos aos investimentos nos países mais pobres se destacam dois pontos fundamentais: risco alto e custo de capital elevado. O Estado intervém reduzindo o risco dos investimentos e o custo do capital, tornando-os mais condizentes com as taxas de retorno esperadas, de tal modo que esses países possam competir com as economias avançadas na atração dos investimentos. Alternativamente, o próprio Estado assume os riscos e os custos de capital mais elevados, tornando a dianteira e a iniciativa dos empreendimentos industriais e comerciais. (Freitas, 2005, p.27)

A promoção dos investimentos elementares não se faz ao acaso. Observa-se, ao longo da trajetória dos diferentes bancos de desenvolvimento, que o crédito concedido está subordinado a interesses das políticas de Estado. De modo geral os países selecionam setores aos quais destinam os recursos dos bancos de desenvolvimento, com vistas a substituir a importação de itens essenciais, como aço, petroquímicos, maquinário, peças automotivas, máquinas elétricas. Isto é, cada país escolhe um conjunto de setores que julga essenciais ao desenvolvimento futuro. Destarte, observa-se um nacionalismo no estabelecimento de setores dinâmicos e dentro dos padrões de competitividade internacional. Busca-se, assim, a criação de vantagens competitivas locais, assegurando tanto a competição de produtos nacionais com os obtidos via importações, quanto a concorrência por mercados externos (AMSDEN, 2007). Freitas (2005, p.35) afirma que “um banco de desenvolvimento pensa numa visão de futuro para a economia e procura selecionar protagonistas que realizem ações para levar a sociedade em direção àquele futuro”.

No Quadro 1 apresentam-se exemplos da escolha de indústrias prioritárias no recebimento de investimento dos Bancos de Desenvolvimento. Observa-se que cada país possui um grupo de escolhidos, assim como se acrescentam novos setores ao longo das décadas. Também cabe explicitar que a maioria das indústrias escolhidas é elementar em um processo de desenvolvimento pautado no alargamento das forças produtivas industriais. Nestes termos, Amsden (2007, p. 285) aponta:

> A despeito dos desafios relacionados a economias de grande escala e a grandes requisitos de capital, os bancos de desenvolvimento supervisionaram a ascensão das indústrias básicas do ‘resto’. As ‘indústrias quentes’ escolhidas para subsídio em geral aumentaram sua parcela da produção manufatureira e do total de exportações, e os índices de crescimento das manufaturas dispararam.

Quadro 1 - Indústrias priorizadas: países por década.

País	1950	1960	1970	1980	1990
Brasil	Produtos químicos, metais básicos e produtos de metais básicos.	Metais básicos, produtos de metais básicos.	Metais básicos, produtos de metais básicos, produtos químicos.	Metais básicos, produtos de metais básicos, produtos químicos.	Papel e celulose, produtos químicos.
Índia	Produtos alimentícios, produtos têxteis.	Produtos químicos, produtos têxteis.	Produtos químicos, maquinário.	Produtos químicos, produtos têxteis.	Produtos químicos, metáis básicos e produtos de metais básicos.
Indonésia	n.d.	n.d	Produtos químicos, produtos têxteis.	Produtos químicos, produtos têxteis.	Produtos químicos, produtos têxteis.
Coréia do Sul	n.d.	Produtos têxteis, cerâmica.	Maquinário, metais básicos e produtos de metais básicos.	Maquinário, metais básicos e produtos de metais básicos.	Produtos químicos, metáis básicos e produtos de metais básicos.
Malásia	Produtos químicos.	Metais básicos, produtos de metais básicos, madeira e produtos de madeira.	Produtos alimentícios, produtos têxteis.	Metais básicos, produtos de metais básicos, produtos alimentícios.	Metais básicos, produtos de metais básicos, produtos de minerais não metálicos.
México	Metais básicos, produtos de metais básicos, produtos alimentícios.	Equipamentos de transporte, metáis básicos e produtos.	Equipamento de transporte, metais básicos e produtos de metais básicos.	Metais básicos, produtos de metais básicos, maquinário.	Metais básicos, produtos de metais básicos, maquinário.
Turquia	Produtos têxteis, produtos alimentícios.	Cerâmica, produtos têxteis.	Equipamentos de produção, produtos têxteis.	Equipamento de transporte, produtos têxteis.	n.d

Fonte: Adaptado de Amsden, 2007, p.250-251.

Para os países que ainda não eram atendidos por um complexo industrial, no pós-guerra, as estruturas financeiras organizadas sob a forma de banco de

desenvolvimento tiveram importante papel na constituição da infraestrutura e indústria Neste sentido, os investimentos proporcionados pelo capital dos bancos de desenvolvimento eram realizados em condições bastante favoráveis, muitas vezes realizando empréstimos “a taxas de juros abaixo do mercado” (AMSDEN, 2007, p.239).

Além disso, o Banco de Desenvolvimento tem como uma de suas principais funções a de estabelecer novos mercados para instrumentos financeiros, além de equilibrar a distribuição de crédito entre diferentes setores. Outro aspecto importante da atuação destas instituições de crédito é o papel anticíclico desempenhado em momentos de crise financeira. Esta função está atrelada a característica pública de tais bancos e, portanto, se configura como uma forma de garantir que o Estado possa intervir no mercado de crédito em um ambiente macroeconômico recessivo (DEOS; MENDONÇA, 2010).

Afora os efeitos sobre o sistema financeiro nacional, a introdução dos bancos de desenvolvimento propiciou a formação de encadeamentos produtivos. Desta forma, os investimentos realizados com recursos financiados por tais instituições foram importantes para o estabelecimento de outros elos da cadeia de suprimentos. Como destaca Amsden (2007, p.229), ao falar do investimento prioritário em infraestrutura como uma das características do início de operação dos Bancos de Desenvolvimento,

> Diversamente da construção de ferrovias no pré-guerra, projetos de infraestruturais como a eletrificação, a construção de rodovias, a irrigação, o saneamento e aeroportos geraram uma demanda substancial por insumos fabricados localmente [...]. Grupos comerciais foram fortalecidos pela participação em tais projetos [...].

Portanto, a característica de instrumento de Estado deve ser observada no que tange a atuação dos Bancos de Desenvolvimento. Assim sendo, os recursos oriundos de tais bancos são direcionados com as diretrizes de política econômica e social, de acordo com as metas estabelecidas pelos governantes (VIDOTTO, 2010). E também, tais instituições estimulam a melhoria de desempenho dos financiados, estabelecendo um conjunto de metas e práticas a serem adotadas, tanto em nível de produto e processo, quanto em práticas administrativas (AMSDEN, 2007).

No Brasil, o universo de instituições bancárias públicas com atuação desenvolvimentista, em nível federal e com distintas configurações jurídicas, contempla os seguintes bancos: i) Vinculados ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio está o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social (BNDES); ii) sob responsabilidade do Ministério da Fazenda estão Caixa Econômica

Federal (CEF) e Banco do Brasil (BB), Banco do Nordeste do Brasil (BNB), Banco da Amazônia (BASA). Deve ser lembrado que um conjunto de instituições regionais também foi criado no período chamado desenvolvimentista (VIDOTTO, 2010).

A estrutura de funding dos Bancos de Desenvolvimento, apresentam-se segundo Freitas (2005), dois grupos: i) com acesso limitado ao mercado financeiro e a poupança do público; e ii) com acesso ilimitado ao mercado financeiro e a poupança do público. No Brasil, os Bancos de Desenvolvimento, tal qual o BNDES, possuem acesso limitado ao mercado financeiro e a poupança em geral.

Os principais fundos, que constituem importantes fontes de funding para os Bancos Públicos no Brasil são: i) Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), utilizado pela CEF para financiamento de imóveis e infraestrutura urbana; ii) Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), destinado através do BNDES para financiamento de máquinas, equipamentos e infraestrutura. Além destas importantes fontes, existem alguns fundos de desenvolvimento regional, voltados à projetos de regiões específicas (CINTRA; PRATES, 2010).

Segundo Freitas (2005), uma parte significativa dos recursos das instituições típicas de desenvolvimento, no Brasil, são de origem oficial. Os maiores fornecedores de recursos são os fundos fiscais e parafiscais, como o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e Fundo de Amparo ao Trabalhador. Com recursos do PIS-PASEP o FAT repassa 40% de sua arrecadação ao BNDES, que assume os riscos das operações realizadas e remunera o FAT com a taxa da TJLP (Taxa de Juros de Longo Prazo). Os recursos do FGTS são destinados, principalmente, a Caixa Econômica Federal, Estados, Municípios, Companhias Habitacionais e Companhias de Saneamento.

Assim sendo, o Banco de Desenvolvimento, portanto, deve ser visto como uma forma de fortalecer setores dinâmicos, promovendo rápido desenvolvimento de forças produtivas. Apesar de ser condição necessária, mas não suficiente, estas instituições possuem a capacidade de estabelecer encadeamentos estruturais, na forma de ampliação dos relacionamentos intercapitalistas. Devem, assim, fazer parte de uma política de governo que priorize o desenvolvimento econômico na forma de introdução e acompanhamento da fronteira tecnológica, com transbordamentos para demais segmentos da sociedade.

Nestes termos, como critério de escolha, deve priorizar as linhas de financiamento de acordo com as preferências da política governamental de desenvolvimento. Devem também, os critérios de seleção, observar as condições institucionais intrínsecas de cada país, evitando sobreposições de funções e ações em desencontro com outros pontos da atuação do Estado. Não deve ser esquecido que o corpo técnico dessas instituições deve estar atento a uma gestão qualificada dos fundos de investimento, dentro dos limites estabelecidos pela política de Estado, mas também com independência para julgamento de resultados e formação de metas. Considera-se, portanto a afirmação de Diamond (1969, p.85), "In such a framework and under such direction, a development bank can have a substantial and beneficial influence on the private sector and on economic development".

4. As Origens do BNDES

É no bojo da ideologia desenvolvimentista-industrializante que o BNDES[11] foi criado em 1952, através da Lei nº. 1.628, num contexto onde se processava o desenvolvimento da indústria pesada. O Banco

> [...] nasceu da convicção de que o país não podia depender somente de recursos externos para avançar seu projeto de renovação da infraestrutura rodoviária, energética, de portos, e assim melhor competir no mercado internacional (BNDES, 2002, p.2).

Evidencia-se, neste contexto, a necessidade de criar uma instituição que possibilitasse o financiamento dos investimentos em infraestrutura e indústria de base. Estes, por sua vez, eram elementos chave para a constituição da indústria pesada no Brasil. Era latente a necessidade de um órgão que fornecesse empréstimos de longo prazo na economia brasileira. Assim,

> Seu papel como fornecedor de recursos para projetos que demandavam financiamentos de longo prazo foi essencial, já que na época o sistema financeiro nacional operava apenas com empréstimos de curto prazo -(duplicatas de sessenta dias). (BNDES, 2002, p. 14).

Dos estudos realizados no âmbito da Comissão Mista Brasil Estados Unidos (CMBEU), resulta a percepção de que haveria necessidade de um organismo com recursos internos para o financiamento dos projetos industrializantes. Além disto, conforme Martins (1983, p. 86), "... o novo organismo seria o locus de um novo tipo de ação administrativa e, simultaneamente, um polo de poder". Vê-se, portanto, a importância atribuída à criação do BNDES. É demonstra, também, que a preocupação

[11] O Banco foi criado com o nome de Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico, sendo que em 1982 insere-se o "S" de Social. Porém, o mesmo será tratado por BNDES.

não era apenas formar um simples repassador de recursos governamentais, mas formar um novo elemento de planejamento dentro das estruturas do Estado.

Segundo Batista (2002), o BNDES é um marco na estrutura institucional brasileira, destacando novamente a característica de centro qualificado para a elaboração e execução de projetos nacionais. Além disso, sua formação como Banco e não como autarquia privilegia a consolidação de critérios econômicos e financeiros, não puramente políticos ou até mesmo clientelistas. Tal formação reflete em um corpo técnico qualificado e capacitado para análises técnicas.

Monteiro Filha (1995) destaca que havia um critério de seleção, por parte do Banco, baseado em setores e favorecendo empresas nacionais. Ainda, afirma que os projetos deveriam ser viáveis econômica e financeiramente. A intenção da seleção,

> Era o rompimento de pontos de estrangulamento na construção de cadeias de ligações interindustriais. A seleção de setores financiados era estabelecida em planos de desenvolvimento traçados nos diferentes governos. (MONTEIRO FILHA, 1994, p.156)

Cabe mencionar o declínio desenvolvimentismo, enquanto resultado, na década de 1980; expresso no desgaste dos fatores propulsores presentes nos momentos de ápice. Assim, de modo geral, pode-se perceber uma similaridade entre a atuação do BNDES e das ações do Estado, em relação ao financiamento e investimento. Segundo Monteiro Filha (1994, p.156), “A história do BNDES, como aparelho de Estado, esteve sempre atrelada às mudanças político-institucionais pelas quais a economia do país passou”. Destaca ainda a presença ativa do Banco no Plano de Metas e II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND).

Portanto, o Estado brasileiro, em 1952, passa a atuar sobre o padrão de financiamento através de um Banco de Desenvolvimento, o BNDES. Dentro das especificidades da economia brasileira é de grande importância um órgão com a capacidade de financiar projetos que sejam essenciais para o desenvolvimento econômico do país. “O BNDES colocou-se, ao longo de sua história, na posição de principal agente financeiro do governo federal para a materialização das metas contidas nos planos e programas governamentais”. (MONTEIRO FILHA, 1994, p.156). Isto em função da debilidade do sistema financeiro em promover financiamento de longo prazo a custos razoáveis. Sobre a atuação do BNDES no período e as tentativas de desenvolver novas linhas de financiamento de longo prazo, assim como o mercado de capitais, Monteiro Filha (1994, p.419) destaca que “O BNDES continuou então a ser a principal instituição financeira especializada no financiamento do investimento industrial”.

5. O BNDES e as Micro, Pequenas e Médias Empresas: ênfase no período recente

O BNDES enquanto Banco Público de Desenvolvimento, mantém no período analisado, a característica de seguir a orientação de política econômica do Estado. Sendo que os principais objetivos econômicos do Banco acabam por ser os mesmos do governo. Entretanto, esta orientação do Estado sofre alterações e o BNDES desempenha diferentes papeis em dois momentos distintos entre 1995 a 2014.

No primeiro período a atuação do BNDES sofre uma inflexão em relação ao que era habitual e que foi observado na seção 4. Nos anos desenvolvimentistas, entre 1952 e 1989 - sendo a década de 1980 marcada pela crise na capacidade de atuação do Estado - o BNDES atua como agente estruturante e orientado ao desenvolvimento de elos avançados da estrutura produtiva industrial brasileira. A mudança de década traz consigo uma mudança importante na orientação das políticas governamentais, agora sob a ideologia liberalizante e neste sentido, realizando um conjunto de reformas de abertura comercial, desestatização e estabilização. Assim, de Banco estruturante, o BNDES passa a agente de privatização (BNDES, 1990, 1993, 2000).

Esta afirmação se baseia na atuação desempenhada durante a década de 1990, sendo a instituição a gestora do processo de privatizações executada sob o Plano Nacional de Desestatização (PND). Esta atribuição está associada a experiência adquirida durante o processo de desestatização das participações acionárias do BNDES, sobretudo na década de 1990. Para além do processo de privatizações, o Banco também atua na tentativa de implantar elementos de competitividade, sob a luz do modelo liberal, ou seja, sem os grandes planos de desenvolvimento produtivos realizados em décadas anteriores. Estas ações são realizadas através do estímulo as exportações e também a atuação das MPMEs, principalmente após o plano estratégico 2000-2005. Também deve ser observado que durante a fase liberal do Estado Brasileiro, na década de 1990, as políticas governamentais estavam subordinadas a estabilização econômica e, portanto, a adequação das variáveis econômicas nos termos pretendidos. Assim, os motivos propulsores da atuação do Banco são diferentes daqueles que estavam presentes quando da sua constituição (BNDES, 2000).

O período posterior, entre 2003 e 2014, marca a retomada do pensamento desenvolvimentista no BNDES. Não diferente da fase liberal, a atuação do BNDES passa a ser pautada em novos termos. Deve ser lembrado que o desenvolvimentismo

atual é diferente do anterior, principalmente pela defesa da austeridade macroeconômica e também pela adoção de políticas públicas de distribuição de renda e erradicação da desigualdade (BNDES, 2003).

Portanto, o BNDES passa a ser elemento ativo das novas políticas públicas implantadas ao longo da década de 2000. O Estado volta a atuar através de grandes planos estruturantes, voltados, sobretudo, para área de infraestrutura e industrial. É neste bojo que estão enquadrados: Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP) e Programa de Sustentação do Investimento (PSI) . Observa-se na formulação dos planos, a tentativa de retomada da prática de política industrial, sobretudo na retomada do aprendizado em realizá-la. Também são novas características da atuação do BNDES a busca pela internacionalização de empresas brasileiras, inclusive resultando na criação de uma nova subsidiária, o BNDES Limited, a crescente participação de MPME nos desembolsos do BNDES e a própria internacionalização do Banco, seja por meio de operações a países da América Latina, seja pelos seus escritório e subsidiária no exterior.

Na Tabela 1 encontra-se uma síntese das fontes de recursos do BNDES para o período 1995/2014. Podemos observar duas trajetórias distintas. Em primeiro lugar, nota-se uma queda da participação da fonte FAT/PIS-Pasep, que passa de 62,91% para 27,05%. Essa queda é compensada pelo aumento vertiginoso do Tesouro Nacional, passando de 5,26% para 52,37%, sendo assim essa conta é responsável por mais da metade de todas as fontes de recursos do BNDES. Tal modificação segue uma orientação da política antí-ciclica estabelecida a partir de 2008, no segundo governo Lula, em virtude da crise mundial. Neste sentido, o Tesouro Nacional passa a fazer aportes de recursos ao BNDES como forma de ampliar o funding da instituição.

Tabela 1 – Principais Fontes de Recursos do BNDES 1995/2014 (%)

Fonte	**1995/1998**	**1999/2002**	**2003/2006**	**2007/2010**	**2011/2014**
Tesouro Nacional	5,26	8,59	10,56	32,10	52,37
FAT/PIS-Pasep	62,91	59,63	61,78	42,07	27,05
Captações no exterior	7,94	15,20	12,01	4,65	3,94
Outros	4,52	6,02	6,61	11,03	8,70
Patrimônio líquido	19,38	10,56	9,05	10,15	7,93
Total Passivo	100	100	100	100	100

Fonte: Elaboração Própria, com base em BNDES (vários anos) e Prochinik (2008).

Dado as baixas barreiras a entrada, o Brasil apresenta grande quantidade de MPMEs. Esses três portes industriais são extremamente importantes para a economia nacional,

sendo responsável por 65% de todo o emprego formal, como pode ser observado na Tabela 2. O crescimento do número de estabelecimentos, sobretudo a partir da década de 1990, é resultado de iniciativas do governo federal. Dentre elas podemos citas: Transformação do Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa (CEBRAE), em Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE); linhas especiais de crédito; criação do Estatuto da Microempresa; a Lei n°. 9.317 de 5 de dezembro de 1996, que instituiu o Sistema Integrado de Pagamentos de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (SIMPLES); e a Lei n°. 9.841 de 5 de outubro de 1999, que instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (PEZZI, 2005).

Tabela 2 – Número de estabelecimentos e pessoal ocupado nas MPME e sua participação no total do Brasil – 1995/2014[12]

Ano	Estabelecimentos		Pessoal Ocupado	
	MPME	% em relação ao total	MPME	% em relação ao total
1995	1.764.501	99,72%	15.063.593	63,41%
2000	2.233.482	99,77%	17.405.148	66,36%
2005	2.717.231	99,75%	21.744.294	65,42%
2010	3.394.101	99,73%	28.558.792	64,81%
2014	3.939.695	99,74%	32.495.991	65,55%

Fonte: RAIS (2016)

O BNDES, historicamente, voltou seus recursos para grandes estabelecimentos industrias, entretanto, como observado em BNDES (2000), um dos objetivos do planejamento estratégico 2000-2005 era o apoio financeiro a MPMEs. A Tabela 3 mostra a distribuição dos desembolsos do Banco no período analisado. De fato, é observada uma maior desconcentração nos desembolsos do BNDES, com destaque para o crescimento dos desembolsos para Pequena e Média empresa e pela queda da participação da grande empresa. A despeito deste último grupo continuar a ser o foco central do Banco, é inegável a atenção que o mesmo vem dando a outras indústrias de menor porte.

Um importante instrumento de apoio a MPMEs foi criado em 2003 o cartão BNDES. Este consiste em um cartão destinado a MPME, com linha de crédito pré-aprovada, contando com uma rede de fornecedores credenciados. Em 2003, ano de lançamento são emitidos 2.162 cartões, com R$ 44 milhões de crédito concedido, em 116 transações. Já em 2004, o número de cartões emitidos chega a 24.854 e o total de recursos aprovados a R$ 367 milhões, em 1.215 transações. Em 2008, o total de

[12] Para a construção de todas as tabelas que tiveram como fonte a RAIS utilizou-se o critério do SEBRAE sobre porte de empresa: Micro: de 1 a 19 funcionários; Pequena: de 20 a 99 funcionários; Média: de 100 a 499; Grande: mais de 500 Funcionários.

recursos desembolsados chega a R$ 2,5 bilhões, com 174.276 operações. Em 2011, foram desembolsados R$ 7,5 bilhões em 540.813 operações. A cobertura do cartão, em 2007, atingia 2.011 municípios e em 2011 chega a 4.843 (BNDES, 2003, 2004, 2009, 2011).

Tabela 3 – Desembolsos totais do BNDES por porte – 1995/2014 (%)[13]

Governo	1995/1998	1999/2002	2003/2006	2007/2010	2011/2014
Micro	11,32	11,05	13,92	10,24	15,83
Pequena	0,04	3,37	4,68	5,37	8,49
Média	2,72	6,09	7,84	7,71	8,77
Grande	85,93	79,48	73,56	76,68	66,92
Total	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

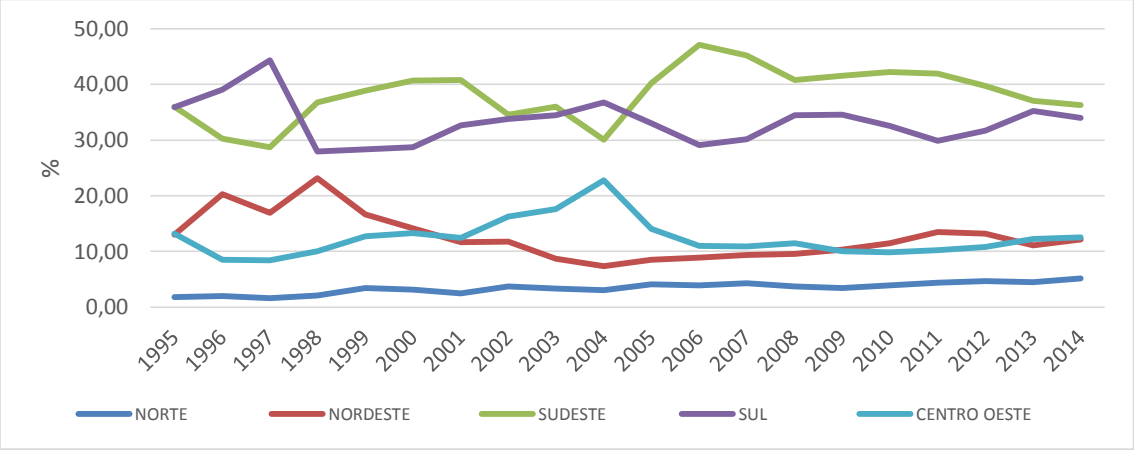
Fonte: BNDES (2015)

Do ponto de vista regional, os desembolsos do BNDES para MPMEs não apresentam mudanças significativas durante o período analisado, como pode ser observado na Figura 1. As duas regiões que mais receberam aporte do Banco em 1995 e em 2014 são a Sudeste e a Sul, as duas somadas representam em torno de 70% do total desembolsado pelo Banco para MPMEs. Abaixo estão as demais, sendo a região Norte a de menor representatividade. Esse cenário se repete quando se analisa os desembolsos totais do BNDES.

O crescimento da atividade cafeeira, sobretudo em São Paulo, permitiu que surgisse na região um núcleo industrial. Os planos econômicos posteriores, como o Plano de Metas e o II PND, corroboraram ainda mais para a concentração industrial do Brasil. De acordo com os dados da RAIS (2016), 70% do total de MPMEs no Brasil, em 2014, estava concentrado nessas regiões. Sendo que São Paulo correspondia a 23% do total. Esse movimento explica o porquê da grande quantidade de recursos do BNDES para as regiões Sudestes e Sul em detrimento das demais regiões.

[13] O BNDES caracteriza o porte da empresa pela Receita Operacional Bruta: Microempresa: Menor ou igual a R$ 2,4 milhões; Pequena empresa: Maior que R$ 2,4 milhões e menor ou igual a R$ 16 milhões; Média empresa: Maior que R$ 16 milhões e menor ou igual a R$ 90 milhões; Média-Grande empresa: Maior que R$ 90 milhões e menor ou igual a R$ 300 milhões; Grande empresa: Maior que R$ 300 milhões.

Gráfico 1 - Desembolsos do BNDES para MPMEs por região – 1995/2014 (%)



Fonte: BNDES (2015)

A Tabela 4 traz os principais setores contemplados pelos desembolsos do BNDES para MPMEs. A indústria de transformação e o setor de comércio e serviços captaram 75% de todo investimento do Banco no período analisado. Uma observação que deve ser feita, diz respeito a perda relativa da agropecuária, caindo de 40,75% para 20,47%, isso ocorre em decorrência do aumento da importância do Banco do Brasil no financiamento do setor primário. Essa queda é mais do que compensada pelo setor de comércio e serviços, sendo que esse setor é representado, em sua maioria, por MPMEs.

Tabela 4 – Desembolsos do BNDES para MPME por setor e por governos – 1995/2014 (%)

Período	Agrop.	Ind. Extrativa	Ind. de Transformação	Comércio e Serviços	Total
1995/1998	40,75	0,79	27,71	30,76	100
1999/2002	43,95	0,73	17,55	37,77	100
2003/2006	38,91	0,84	12,66	47,59	100
2007/2010	19,48	0,90	12,92	66,70	100
2011/2014	20,47	0,91	16,63	62,00	100
Total	**23,89**	**0,88**	**15,46**	**59,77**	**100**

Fonte: BNDES (2015)

A indústria de transformação é o setor com maior capacidade de agregar valor à economia (FURTADO, 2013), sendo assim é importante analisar quais foram os ramos industriais mais beneficiados com os desembolsos do BNDES para MPMEs no período analisado. A tabela 5 mostra que os cinco principais setores foram: Produtos Alimentícios, Borracha e Plástico, Mineral não Metálico, Máquinas e Equipamentos e Produtos de Metal. O setor de maior representatividade foi o de Produtos alimentícios, representando 15,84% do total dos desembolsos do Banco para MPME. Borracha e Plástico caiu de 29,29% em 1995/1998 para 8,49% no último período.

Tabela 5 – Desembolsos do BNDES para MPMEs para as principais divisões da indústria de transformação da CNAE – 1995/2014 (%)

Governo	1995/1998	1999/2002	2003/2006	2007/2010	2011/2014	Total
Produtos Alimentícios	14,09	16,41	14,40	16,08	16,01	15,84
Borracha e Plástico	29,29	11,21	11,51	10,43	8,49	10,06
Mineral não Metálico	7,78	7,86	6,48	9,07	10,33	9,46
Máquinas e Equipamentos	8,00	10,85	7,76	8,72	8,76	8,76
Produtos de Metal	6,71	5,24	7,82	7,21	7,86	7,52
Total	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Fonte: BNDES (2015)

O direcionamento dos recursos vai de encontro com o número de estabelecimentos de MPMEs por setores da indústria de transformação em 2014, de acordo com a Rais (2016), que são os seguinte: Micro – Confecção de Artigos do Vestuário, Produtos de Metal, Produtos Alimentícios, Móveis e Indústrias Diversas; Pequena: Confecção de Artigos do Vestuário, Produtos Alimentícios, Produtos de Metal, Produtos de Minerais não Metálicos, Máquinas e Equipamentos; Média – Produtos Alimentícios, Máquinas e Equipamentos, Artigos de Borracha e Plástico, Produtos Químicos e confecção de artigos do vestuário.

6. Considerações Finais

Um Banco de Desenvolvimento constitui um importante instrumento promotor do desenvolvimento de um país. Dentre as funções exercidas por um Banco de Desenvolvimento destacam-se a prática de financiamento de longo prazo, instrumento de política de governo, criar condições mais favoráveis para o investimento privado, entre outras. Importante citar, que tal instituição financeira não resolve todos os problemas que os países deparam para se desenvolver, mas contribui como importante fonte no padrão de financiamento de um país.

No Brasil, o BNDES exerce função de Banco de Desenvolvimento, desde sua criação em 1952, no Governo Getúlio Vargas. De lá para cá, figura como o principal órgão financiador do setor infraestrutural – energia, transporte e comunicação – e de setores econômicos, com destaque à formação e desenvolvimento do setor industrial. O BNDES tem uma de suas características, priorizar o financiamento para setores industriais definidas em muitos programas de governo, como o Plano de Metas do Governo Juscelino Kubitschek e o II PND do Governo Ernesto Geisel.

Considerando a gestão do BNDES, em período mais recente, 1995/2014, observa-se o crescimento dos desembolsos para as MPMEs, em relação as empresas de maior porte. Conforme Relatórios de Atividade, 14,07% do total dos desembolsos no período

de 1995/1998 destinam-se as MPMEs; de 1999/2002, 20,52%; em 2003/2006, 26,44%; em 2007/2010, 23,32%; e, em 2011/2014, 33,08%. Do valor total dos desembolsos às empresas de tais portes, cerca de 70%, destinam-se às empresas localizadas nas regiões Sudeste e Sul do país, regiões mais desenvolvidas economicamente.

Observa-se também, o crescimento do percentual do valor dos desembolsos destinado ao setor de comércio e serviços, em relação aos demais setores. Em 1995/1998, a participação do setor de comércio e serviços alcança 30,76%, e em 2011/2014 atinge, 62,00% do total do valor do desembolso para as MPMES. Destaque no setor industrial para as empresas que figuram no setor tradicional – produtos alimentares, borracha e plástico e minerais não-metálicos – e no setor dinâmico – máquinas e equipamentos e produtos de metal.

Referências Bibliográficas

AMSDEN, Alice. A Ascensão do Resto. São Paulo: Editora da UNESP, 2007. 586p.

ARAUJO, Victor Leonardo Figueiredo Carvalho de. Revisitando o Desenvolvimentismo Brasileiro: o BNDE e Financiamento de Longo Prazo - 1952-1964. 2007. 197 f. Tese (Doutorado) - UFF, Niterói, 2007.

BARKER, Wendy. Os Bancos, a Indústria e o Estado no Brasil. Revista de Economia Política (REP). Vol. 10, nº 2, Abr-Jun – 1990. São Paulo.

BATISTA, Jorge Chami. O BNDES e o Desenvolvimento Brasileiro. In: SEMINÁRIO ESPECIAL 50 ANOS DE DESENVOLVIMENTO, 1. 2002, Rio de Janeiro. Seminário. Rio de Janeiro: Inae - Instituto Nacional de Altos Estudos, 2002. p. 1 - 30. Disponível em: <www.forumnacional.org.br/trf_arq.php?cod=EP00390>. Acesso em: 30 set. 2009.

BNDES. BNDES 50 anos de Desenvolvimento. 2002. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Paginas/livro_bndes50anos.html>. Acesso em: 03 nov. 2011.

BNDES. Relatório de Atividades. Rio de Janeiro:, 1990, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002b, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2015

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Disponível em: <www.bndes.gov.br>. Acesso em: 05 mar. 2012.

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Serviço de Informação ao Cidadão, ago. 2012a.

CINTRA, Marcos Antônio Macedo; PRATES, Daniela Magalhães. Fundos de Poupança Compulsória como Instrumentos de Funding na Economia Brasileira. In: JAYME JUNIOR, Frederico G.; CROCCO, Marco. Bancos Públicos e Desenvolvimento. Rio de Janeiro: IPEA, 2010. p. 289-323.

DEOS, Simone; MENDONÇA, Ana Rosa Ribeiro de. Uma Proposta de Delimitação Conceitual de Bancos Públicos. In: JAYME JUNIOR, Frederico G.; CROCCO, Marco. Bancos Públicos e Desenvolvimento. Rio de Janeiro: Ipea, 2010. p. 43-72.

DIAMOND, William. Development Banks. 5a. ed. London: Johns Hopkins, 1969. 128 p.

FERREIRA, Carlos K. L. O Financiamento a Indústria e Infra-Estrutura no Brasil: Crédito de Longo Prazo e Mercado de Capitais. 285 f. Tese (Doutorado) – UNICAMP, Campinas, 1995.

FREITAS, Carlos Eduardo de. A experiência brasileira com instituições financeiras de desenvolvimento. In: Financiamento Del Dessarrollo. N.155. Projeto Cepal/BID: “El reto de acelar El crecimiento em América Latina y el Caribe. Santiago de Chile, Nov 2005.

FURTADO, Celso. Interação entre decisões e estruturas. In: D´Aguiar, Rosa Freire. Essencial Celso Furtado. São Paulo. Penguim, 2013ª

KEYNES, John Maynard. Teoria Geral do Emprego, do Juro e o Dinheiro. São Paulo: Abril Cultural, 1983. (Os economistas).

KEYNES, J. M. Teoria Ex-ante da Taxa de Juros. In: IPEA. Clássicos de literatura econômica: textos selecionados de macroeconomia. 3. ed.- Brasília: Ipea, 2010b.

KEYNES, J. M. Teorias Alternativas da Taxa de Juros. In: IPEA. Clássicos de literatura econômica: textos selecionados de macroeconomia. 3. ed.- Brasília: Ipea, 2010a.

Monteiro FILHA, Dulce Corrêa. O BNDES e seus Critérios de Financiamento Industrial: 1952 a 1989. 430 p. Tese (Doutorado) - Curso de Economia, Instituto de Economia Industrial-UFRJ, Rio de Janeiro, 1995. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro_ideias/livro-17.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2016.

PEZZI, Sérgio Luiz. Acesso ao Crédito por Parte das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras no Período Pós Plano Real. 2005. 133 p. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia - PUC, Rio Grande do Sul, 2005

PROCHNIK, Marta. Fontes de Recursos do BNDES 1995-2007. Revista do BNDES. Rio de Janeiro, v.14. N.29, P.3-34, jun.2008.

SCHUMPETER, Joseph Alois. Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982. 169 p. (Os economistas).

VIDOTTO, Carlos Augusto. Caráter Estratégico dos Bancos Federais: A Experiência Recente. In: JAYME JUNIOR, Frederico G.; CROCCO, Marco. Bancos Públicos de Desenvolvimento. Rio de Janeiro: IPEA, 2010. p. 73-104.

EL PROGRAMA FUERZA PRODUCTIVA: ANÁLISIS PRELIMINAR DE SU INCIDENCIA Y CONCENTRACIÓN EN LOS MUNICIPIOS BONAERENSES.

Orazi, Sofía; Corzo, Lilia; Tesan, Claudio y Castillo, Natalia
CEDETS – UPSO – CIC
sofia.orazi@gmail.com
lilia.corzo@upso.edu.ar
UPSO – CEDETS
ctesan@upso.edu.ar
castillo@upso.edu.ar

Resumen

El principal objetivo del Programa Fuerza Productiva es potenciar el crecimiento de las PyME bonaerenses, facilitando el acceso al financiamiento de inversiones, a través de subsidios de la tasa de interés de los créditos bancarios. El rol de las PyME en la economía regional de un municipio es de gran relevancia, como se ha estudiado a lo largo del tiempo por varios autores. Por esta razón, se han diseñado diversas herramientas públicas para facilitar el acceso al financiamiento de estas empresas y potenciar su desarrollo, pero siguen existiendo dificultades a la hora de implementar dichos programas. En este trabajo se investiga la incidencia del programa Fuerza Productiva en los municipios bonaerenses y se analiza cómo fue su distribución en el período del 2008 al 2013, para encontrar patrones de concentración de la actividad económica y financiera, y la existencia de zonas de marginalidad en las que ciertas empresas PyME no logran acceder al sistema bancario y por ende encuentran muy limitada su capacidad de expansión y crecimiento.

I - Introducción

En los últimos años, ha crecido el interés académico sobre el funcionamiento del sistema financiero y el crecimiento económico. Se ha comprobado empíricamente que un sistema financiero desarrollado, con la capacidad de intermediar o canalizar los fondos disponibles hacia la inversión de manera eficiente, tiene un fuerte vínculo causal con el incremento en el potencial de desarrollo económico de un país o una región[14].

Uno de los principales obstáculos para el desarrollo de las pymes es la dificultad para acceder al financiamiento bancario en condiciones equivalentes de plazos, costo

[14]Un trabajo que sintetiza el estado del arte en la materia y referencia obligada es Levine, Loayza y Beck (2000). En estudios de base empírica en el tema se pueden encontrar una síntesis de las discusiones metodológicas y de los resultados empíricos hallados, como en Bebczuk (2001) o Carabajal y Zuleta (1997).

financiero y exigencias por parte del sistema financiero, respecto de las empresas de mayor tamaño. Estas problemáticas han sido documentadas por diversos estudios de campo realizados en Argentina y en el mundo[15].

Desde el sector público, en todos sus estamentos, se han diseñado e implementado un conjunto amplio de políticas e instrumentos cuyo objetivo fue morigerar las restricciones en el acceso al financiamiento externo por parte de las empresas de menor tamaño. De acuerdo a los resultados obtenidos por Tesan, Castillo, Briozzo, Vigier, y Savoretti (2013), para una muestra de empresas PyMEs del Partido de Bahía Blanca, uno de los principales instrumentos de políticas públicas con mayor grado de conocimiento y aplicación resultó ser el Programa Fuerza Productiva, implementado desde el Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires conjuntamente con el Banco de la Provincia de Buenos Aires.

Este trabajo tiene dos objetivos. El primero es analizar la incidencia global del programa en los Municipios de la Provincia de Buenos Aires para el período 2008 - 2013 de acuerdo a información estadística específica provista por el Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires. El segundo objetivo, es analizar la distribución geográfica de dicho programa entre todos los Partidos de la Provincia teniendo como referencia algunos indicadores económicos y demográficos con el fin de analizar si su aplicación acompaña el patrón de distribución espacial de la economía o si en la aplicación de este instrumento se incorporan criterios de descentralización territorial.

Este trabajo consta de cinco secciones principales. La segunda sección desarrolla los principales enfoques conceptuales sobre las problemáticas del sistema financiero y sus efectos sobre el acceso al financiamiento del segmento de empresas PyMEs. La tercera sección desarrolla una revisión general de los programas de apoyo financiero de la PyMEs en Argentina y la Provincia de Buenos Aires, para luego analizar en detalle, el diseño del Programa Fuerza Productiva. En la cuarta sección se describe la metodología a utilizar en el trabajo. La quinta sección se presenta los resultados obtenidos respecto de la incidencia y distribución de la aplicación del Programa Fuerza Productiva en los Municipios de la Provincia de Buenos Aires. Por último, en la sexta sección, se exponen las conclusiones del trabajo.

[15]Ver en Allami y Cibils (2011), Bebczuc (2010), BID (2004), Ceballos (2015), Kulfas y Goldstein (2011), Observatorio PyME (2009), Roura (2009), Sepyme (2009), Vigier et al. (2011).

II - Marco Teórico

II – a - Imperfecciones informativas y acceso al financiamiento bancario de las PyMEs.

En la actualidad, se ha desarrollado una amplia literatura que investiga las causas que determinan los problemas de acceso al financiamiento externo, sobre todo el crédito bancario de largo plazo por parte de las empresas de menor tamaño. En la base de las explicaciones que dan origen a las problemáticas de acceso al financiamiento bancario de Pymes se encuentras las imperfecciones informativas del mercado de créditos, especialmente el caso de la presencia de información asimétrica.

En principio, muchos autores coinciden en señalar la naturaleza distintiva de los mercados de créditos y los mercados estándar. En el mercado de crédito se entrega dinero, no a cambio de bienes y servicios reales, sino a cambio de una promesa de devolución futura que contiene el principal más los intereses pactados al momento de realizar la operación de préstamo. Las promesas pueden incumplirse y no siempre se puede evaluar objetivamente el riesgo que implica este incumplimiento y menos aún, evitarlo completamente.

De esta manera, el proceso de evaluación del riesgo y asignación del crédito, está inserto en un contexto de incertidumbre, que adicionalmente incorpora problemas de información asimétrica entre el proveedor de fondos y el potencial deudor o solicitante. De acuerdo a ello, los mercados de créditos no pueden analizarse mediante el juego de oferta y demanda que se utiliza en los mercados estándar, sino mediante modelos de desequilibrio o modelos de equilibrio con racionamiento del crédito. En estos modelos la tasa de interés no resume toda la información relevante y por consiguiente no es el verdadero precio, como así también, la función del intermediario financiero no puede reducirse a la del típico subastador walrasiano que supone el análisis de los mercados estándar.

Las bases del análisis de los potenciales problemas que puede acarrear las imperfecciones en la información fueron desarrolladas originariamente por Akerlof (1970), y la introducción de la información asimétrica en los mercados de créditos se debe a Jafee y Russell (1976) y Stiglitz y Weiss (1981).

En líneas generales, se puede caracterizar una situación de información asimétrica en el mercado de créditos, de forma tal que los prestatarios (empresas y consumidores) conocen siempre mucho más sobre sus proyectos, habilidades y perspectivas de lo que el prestamista (banco) puede conocer y además es muy difícil y costoso para el

prestamista generar o adquirir este tipo de información, como así también, para los prestatarios suministrar esta información de forma clara y creíble. Es decir, que existen ciertas partes de la información que afectan al contrato de préstamo y sólo están disponibles para una de las partes: los prestatarios.

En modelos más específicos sobre asimetrías en la información, estas, se pueden presentar en dos dimensiones: a) en la media del retorno de los proyectos a financiar por el banco, es decir, un diferencial en la información sobre el retorno esperado del proyecto, (Stiglitz y Weiss, 1981) y b) en la varianza del retorno del proyecto, lo que implica un diferencial de información sobre el riesgo del proyecto y por consiguiente del prestatario (De Meza y Webb, 1987). De todas maneras, la especificación de la dimensión en donde se presenta el diferencial de información que poseen, tanto prestamistas como prestatarios, no modifica las conclusiones obtenidas a partir del caso general.

Los dos problemas básicos que genera esta situación de información asimétrica son la selección adversa y el riesgo moral. El problema de selección adversa se presenta cuando los que tienen más interés en solicitar el crédito, son precisamente aquellos deudores más arriesgados y negligentes, sin que el banco disponga de medios para identificar y discriminar a aquellos con mayor probabilidad de repago o devolución. Ante esta situación, el banco decide establecer una tasa de interés sobre los créditos que le permita cubrir los costos de la intermediación financiera y la prima de riesgo ante una probabilidad de quebranto más alta.

Con esta tasa de interés más alta, los deudores con proyectos más seguros se quedarán sin crédito, porque los aumentos en los costos financieros reducen los rendimientos esperados de sus proyectos de inversión y sólo se financiará a prestatarios que poseen rentabilidades esperadas superiores, pero con proyectos más riesgosos.

El riesgo moral se presenta porque el deudor, ante una situación de información asimétrica, después de firmar el contrato de préstamo y antes de dar a conocer los resultados del proyecto, puede llevar a cabo acciones que reduzcan el rendimiento del proyecto declarado al banco en beneficio propio, esta situación es denominada riesgo moral por acciones ocultas. También puede darse el caso, en que el deudor simplemente declare menores rendimientos de los que efectivamente ha tenido el proyecto, esta situación se denomina en la literatura, riesgo moral por información oculta.

Tanto la selección adversa como el riesgo moral tienen como resultado la generación de externalidades negativas para aquellos deudores que poseen proyectos seguros y conductas crediticias positivas, pero que no están en condiciones de señalizar estas características adecuadas y resultan racionados o autoexcluidos del mercado de créditos.

Se han diseñado varias estrategias para resolver los problemas que genera la existencia de información asimétrica. En líneas generales, estas estrategias, buscan extraer señales sobre los potenciales deudores que permitan discriminar entre buenos y malos, y generar costos adicionales para una situación de quebranto del deudor.

La primer estrategia del sistema financiero es generar contratos de créditos que incorporan garantías o colaterales por parte de prestatario. La exigencia de constituir garantías permite revelar el tipo de deudor que solicita el crédito, ya que los solicitantes seguros estarán dispuestos a presentar garantías elevadas con el objetivo de obtener tasas de interés más bajas, mientras que los solicitantes arriesgados preferirán la situación opuesta. Además, las exigencias de garantías le permiten al banco recuperar con mayor facilidad, total o parcialmente, el importe del préstamo otorgado ante una situación de quebranto del deudor.

Otra estrategia muy utilizada en el sistema financiero, es la exigencia por parte del banco, que parte del desembolso total del proyecto lo realice el deudor bajo la forma de aportes de fondos propios o contraparte en un contrato de crédito. Al igual que las exigencias de garantías, busca modificar la estructura de incentivos económicos del deudor y señalizar su potencial comportamiento respecto del contrato de crédito.

Por último, una de las estrategias que buscan corregir las causas de las asimetrías informativas es la creación de bureaus de crédito o centrales de información crediticia. El objetivo es inducir a las instituciones financieras a intercambiar información, lo que permitirá de forma sistemática mejorar la información sobre los prestatarios potenciales y reducir los problemas de selección adversa. Si un deudor no cumple con su obligación crediticia y accede a un crédito de otro banco y no lo saben, el costo del incumplimiento de sus obligaciones crediticias es relativamente bajo. Por el contrario, si los demás instituciones financieras conocen este comportamiento, el deudor tendrá más dificultades para acceder al crédito una vez que ha incurrido en incumplimiento. De esta manera, los bureau de crédito o centrales de información sobre deudores elevan el costo del incumplimiento para el deudor potencial (Padilla y Pagano, 1997).

II – b - Economías de escala y el proceso de evaluación y asignación del crédito

La presencia de los problemas de información asimétrica en el mercado de créditos afecta en mayor medida las posibilidades de acceso al financiamiento del segmento de empresas Pymes que a las empresas de mayor envergadura. En primer lugar, la obtención de información fidedigna acerca de los prestatarios significa un costo importante en el proceso de evaluación de una solicitud de crédito por parte de una entidad bancaria. Dado que se presentan crecientes economías de escala en la búsqueda de información relevante para la asignación de un crédito cuando el tamaño del proyecto se incrementa. De esta manera, resulta más eficiente para los bancos evaluar proyectos de mayor tamaño, generalmente asociados a grandes empresas[16]. Si el costo marginal de obtener información sobre el prestatario se reduce a medida que aumenta el tamaño del crédito solicitado, los bancos pueden decidir implementar tasas de interés superiores para los créditos menor tamaño afectando en mayor medida a las PyMEs (Stiglitz, 1993).

En segundo lugar, las economías de escala en la obtención de información también se presentan en el proceso de monitoreo del deudor una vez que la solicitud de un crédito ha sido aprobada. En estas circunstancias, el costo marginal del proceso de monitoreo de un deudor se reduce a medida que aumenta el monto del crédito otorgado, lo que afecta en la misma medida que el punto anterior a las empresas de menor tamaño. En ambos casos, la entidad financiera no sólo debe cargar con un costo financiero más elevado para proyectos más pequeños lo que agravaría los problemas de selección adversa y riesgo moral, sino que también puede decidir concentrar su cartera crediticia en empresas de mayor envergadura, y morigerar los problemas mencionados a partir de una estrategia de racionamiento del crédito a empresas de menor tamaño.

II – c - Exigencias de garantías y el acceso al crédito bancario de las PyMEs

La estrategia por parte del sistema bancario de exigir garantías o colateral en los contratos de créditos no asegura una asignación optima de recursos en los mercados de créditos. Esto se debe a que se reduce para las entidades financieras el incentivo a la evaluación objetiva de los proyectos de inversión presentados por las empresas, como así también para realizar el monitoreo ex post requerido para auditar el destino de los fondos y el comportamiento del empresario respecto del contrato de crédito.

[16]Para una descripción del proceso de asignación del crédito desde la perspectiva de una institución financiera véase Salloum, D. y Vigier, H. (2000).

En la práctica se reemplaza la actividad de evaluación ex ante y el monitoreo ex post, por la exigencias de suficientes garantías de calidad que le brindan a la entidad financiera una alta probabilidad de recupero del capital y los intereses ante una situación de quebranto por parte del prestatario. Con esta estrategia, acceden al financiamiento bancario las empresas que poseen garantías adecuadas, con proyectos de inversión que pueden ser rentables o no, generando una subóptima asignación de recursos desde el punto de vista económico.

Con respecto al segmento de empresas Pymes, se constituye en una barrera de acceso al financiamiento bancario, ya que este tipo de empresas posee menos capacidad de brindar el tipo de garantías que demanda el sistema financiero para operaciones de crédito que las grandes empresas, afectando sobre todo a PyMEs con escaza disponibilidad de bienes de capital que permitan avalar una operación de crédito. De manera tal, que las restricciones de acceso al mercado financiero por parte de las Pymes solo cambia de naturaleza.

La exigencia de garantías también puede dar lugar como resultado deficiencias en el proceso de evaluación y asignación del crédito. En primer lugar, las garantías o avales sirven como sustituto de las tareas de selección y monitoreo de deudores que normalmente realizan los bancos. En este sentido, la utilización generalizada de las garantías en el sistema financiero minimiza una de las principales funciones de los bancos en el proceso de intermediación financiera: la identificación de los mejores proyectos en términos de rentabilidad y riesgo.

La existencia de garantías no tiene justificación teórica en un mercado financiero perfecto. Ello se debe a que las garantías tienen un efecto dual sobre los deudores: por un lado, crean un costo contingente en el evento de quiebra (la pérdida del activo ofrecido en garantía), pero, por el otro, reducen la tasa de interés del préstamo al incrementar el ingreso del banco ante un resultado desfavorable del proyecto financiado. En vista de que ambos están ligados a la probabilidad de quiebra del proyecto, estos efectos terminan compensándose mutuamente.

II – d - Concentración territorial del sistema financiero.

Dentro de la visión heterodoxa de la economía, que agrupa las corrientes estructuralistas, poskeynesianas y schumpeterianas, que tienen una perspectiva común respecto del funcionamiento del sistema económico, más allá de sus diferencias en otros aspectos, se plantea que el Estado debe intervenir no solo para

corregir las fallas de mercado, sino también en pos del aprendizaje tecnológico y el desarrollo de nuevas instituciones, que son las que contribuyen realmente al desarrollo económico en el largo plazo (Perez y Primi, 1997 en Allami y Cibils, 2011).

Según la CEPAL (1971, en Allami y Cibils, 2011) la experiencia Latinoamericana evidencia que a menos que se creen instituciones específicas para el propósito, el sistema financiero por sí mismo no logra resolver problemas de transferencia intersectorial o espacial de los países en desarrollo, en donde el criterio de asignación de recursos financieros se rige por rentabilidad, liquidez y riesgo, y no por sus fines sociales, favoreciendo a los sectores con mayor productividad, y que ofrecen colocaciones más seguras. En cambio, el aparato de intermediación pública, asignaría los recursos según los efectos que esas inversiones tienen sobre el desarrollo económico y social. En otras palabras, las intervenciones abocadas a resolver las fallas de mercado no son suficientes para generar una estructura óptima de desarrollo y superar debilidades estructurales de los países en desarrollo. (Allami y Cibils, 2011)

Siguiendo estos interrogantes, es interesante en nuestro caso poder observar cómo estas políticas de financiamiento Pyme influyen en la distribución territorial de la actividad económica, ya que en la base de la hipótesis del auto reforzamiento de los mecanismos de crecimiento (o decrecimiento) regional, es decir que en determinados lugares cuanto más grande sea (en términos de población, actividad económica o también el denominado potencial de mercado) más viable es su crecimiento, se generan externalidades negativas para las zonas que quedan rezagadas. Es un razonamiento circular, una región es grande si hay muchas empresas localizadas, y las empresas deciden localizarse porque la región es grande. (Krugman, 1995) Lo mismo ocurre con el financiamiento, las empresas que se localizan en zonas grandes tienen mayor acceso al crédito, y tienen mayor potencial de crecimiento, mientras que aquellas que se localizan en zonas más rezagadas tienen mayores dificultades para acceder al crédito y menor es su potencial de inversión y crecimiento.

En resumen, todas estas teorías explican la existencia de “fuerzas centrípetas”, que son aquellas que crean centros de actividad económica, y esto tiene sus costos, como la pérdida de economías regionales, la congestión, el aumento del precio del suelo, como así también, la cultura y tradición de las localidades más pequeñas. Es por esto que surgen políticas de estado, para proteger estos recursos.

Es así entonces que en este trabajo se analiza la concentración en la distribución de las variables, para poder identificar este tipo de patrones y a su vez analizar si la

intervención estatal logra superar los obstáculos que se imponen en estas situaciones para la economía y la sociedad.

III - Políticas Públicas y acceso al financiamiento de las MiPyMEs: El Programa Fuerza Productiva

III – a - Políticas Públicas y acceso al financiamiento de las MiPyMEs en Argentina

Desde el sector público, en todos sus estamentos, hace ya tiempo, se ha comenzado a tomar conciencia de la problemática señalada, y se han diseñado instrumentos de política económica que buscan mitigar los problemas de acceso al financiamiento y mejorar sus condiciones para el segmento de empresas Pymes en Argentina. En la práctica, tanto el gobierno nacional como los diferentes gobiernos provinciales han implementado una gran diversidad de programas e instrumentos cuyo objetivo es resolver total o parcialmente las restricciones a las que se enfrentan las Pymes argentinas para obtener financiamiento externo, particularmente aquel que proviene del sistema financiero.

Para los objetivos de este trabajo conviene realizar, antes de describir brevemente algunos de los programas más utilizados por las Pymes argentinas, una clasificación de los mismo, siguiendo el trabajo de Briozzo, Vigier y otros (2013) teniendo en cuenta las problemáticas analizadas en el marco conceptual desarrollado en el apartado anterior[17].

En primer lugar se encuentran los programas de apoyo financiero, que tienen como objetivo intentar morigerar los problemas de acceso al financiamiento y sus condiciones, como costo financiero, plazos, y períodos de carencia. Estos programas incluyen en su operatoria los créditos directos, subsidios de tasas de interés en créditos otorgados por entidades bancarias.

Algunos de los programas más difundidos de nivel nacional y provincial son los programas de crédito directo (FONAPYME, SEPYME; Programa Global de Crédito, fondos del BID; Fondo Federal de Inversiones del Consejo Federal de Inversiones), los de subsidio de tasa de interés (Régimen de Bonificación de Tasa de interés, SEPYME y Fuerza Productiva(Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires)); los de subsidio directo o indirecto (Aportes no reembolsables y Programas de crédito fiscal del FONTAR y de igual manera de la Comisión de Investigaciones Científicas de la

[17]Para una revisión exhaustiva de los distintos programas de apoyo al financiamiento de las pymes ver el trabajo de Briozzo, Vigier et al. (2009).

Provincia de Buenos Aires), y los beneficios para el acceso a los instrumentos del Mercado de Capitales, provenientes de la Comisión Nacional de Valores y la Bolsa de Comercio de Buenos Aires.

Los programas de crédito directo, son evaluados y financiados por el organismo que los promueve y consisten, en general, en créditos para financiar proyectos de inversión en condiciones preferenciales, como plazos de gracia más largos y tasas de interés más bajas que las que prevalecen en el mercado de créditos a Pymes tradicional. Los programas de subsidios de tasas, son canalizados a través del sistema bancario y se evalúan con los mismos criterios de decisión que aplican las entidades financieras a un cliente Pyme. El organismo responsable del programa evalúa si la empresa cumple con los requisitos del mismo, para luego subsidiar la tasa de interés sobre el crédito que ha aprobado la entidad financiera[18].

Los programas de subsidio directo consisten en el cofinanciamiento del proyecto de inversión por parte del organismo otorgante mediante aportes no reembolsables (ANR). Generalmente, los ANR tienen un tope máximo establecido como un porcentaje del monto total del proyecto, y algunas restricciones particulares respecto de los rubros a financiar por el organismo. En el caso de los subsidios indirectos, la mayoría de los casos se instrumentan mediante el otorgamiento de un certificado de crédito fiscal por un porcentaje del monto total del proyecto una vez que este se haya ejecutado de manera satisfactoria.

A pesar de los esfuerzos realizados por parte del Estado en la implementación de programas de apoyo financiero a las Pymes, conviene señalar que el diseño en la práctica de dichos programas ataca los efectos o las consecuencias y no las causas originales de la problemática: a saber los problemas de selección adversa y riesgo moral que surgen como consecuencia de la existencia de información asimétrica en los mercados financieros. Este quizá sea la principal crítica hacia la mayoría de los programas de este tipo en Argentina.

En segundo lugar se encuentran los programas de asistencias de garantías. El objetivo de dichos programas es proveer de garantías adecuadas para las Pymes con el fin de mejorar las condiciones de acceso al financiamiento, principalmente, por parte de entidades financieras. En Argentina se ha impulsado desde el sector público el

[18]Los dos programas más importantes, desde el punto de una PyME radicada en la Provincia de Buenos Aires son el Régimen de Bonificación de Tasas de la SEPYME y el Programa Fuerza Productiva del Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires. En el primero de ellos, la SEPYME opta por un sistema de licitación, donde las entidades bancarias pugnan por las tasas de interés de créditos a este segmento de empresas. Mientras que el Programa Fuerza Productiva, opera exclusivamente a través del Banco de la Provincia de Buenos Aires.

desarrollo de un sistema de garantías para las Pymes, a partir de la Ley 24.467 y sus respectivas leyes modificatorias, en la que se crearon dos instrumentos muy importantes. Los fondos de garantías, que en la actualidad cuenta con los fondos de garantías provinciales y el FoGaPyME que actúa como un fondo de garantía de segundo piso, brindando reafianzamiento al resto de los proveedores de garantías del sistema.

El otro instrumento que se impulsa a través de la Ley mencionada son las Sociedades de Garantía Reciprocas (SGRs). Las SGRs son sociedades de empresas con dos tipos de socios. Los socios partícipes: que pueden ser los titulares de pequeñas y medianas empresas, sean personas físicas o jurídicas. Y los socios protectores pueden ser personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, que realicen aportes al capital social y al Fondo de Riesgo de la sociedad. En este marco, las SGRs pueden realizarse su objetivo a través de la emisión de avales financieros, técnicos o comerciales que permitan dar credibilidad en el cumplimiento de las obligaciones financieras asumidas por una empresa Pyme ante el sistema financiero[19].

Por último, los programas de capacitación consisten en acciones que realiza cada organismo otorgante con el objetivo de minimizar la brecha de formación y capacidades que tienen las Pymes respectos de las grandes empresas. Los programas más difundidos son el Programa PRE (o PACC Empresas en la actualidad) y de Crédito Fiscal de Capacitación de la SEPYME, los Programas de Crédito Fiscal para Proyectos de Investigación y Desarrollo y para Consejerías Tecnológicas (FONTAR y FONCyT), y los subsidios para la formulación de proyectos de inversión (FONTAR).

Tesan et al. (2013), analizaron el grado de conocimiento y utilización de los programas e instrumentos de apoyo financiero a las Pymes para una muestra de empresas del Partido de Bahía Blanca siguiendo la clasificación de programas e instrumentos desarrollada en el párrafo anterior. Los programas de apoyo financiero son los más conocidos por la PyMEs radicadas en Bahía Blanca con un 67% de nivel de conocimiento, seguidos de los programas de asistencia de garantías con un 27% y por último los programas de capacitación con el 4,6%.

[19] Para un extenso análisis y descripción de las Sociedades de Garantía Recíprocas en Argentina véase Vigier, H. Savoretti, A, y otros (2010).

En el marco de los programas de apoyo financiero resultan con mayor conocimiento el Programa Fuerza Productiva con el 27,7% y el régimen de bonificación de tasas de interés implementado por la Sepyme. En el caso de los programas de asistencia de garantías, el 23,1% de las PyMEs encuestadas declara conocer el Fondo de garantías de Buenos Aires (FOGABA), mientras que el grado de conocimiento para el Fondo de Garantías de las PyMEs (FOGAPYME) y las sociedades de garantías recíprocas (SGRs) representan el 3,1% y 1,5% respectivamente. Los programas de capacitación resultan ser los menos conocidos por las PyMEs bahienses, en donde se destaca en las respuestas el conocimiento de uno de los organismos que implementa este tipo de instrumentos, el FONTAR, con un 3,1%, sin poder identificar el instrumento específico.

El grado de utilización de cada instrumento en el trabajo mencionado considera su aplicación de acuerdo a la cantidad de empresas que declaran conocer al menos uno de ellos. En este sentido, en el marco de los programas de asistencia financiera se destaca el Programa Fuerza Productiva con un grado de aplicación del 18,5% y el Régimen de Bonificación de Tasas de Sepyme con el 6,2%. Mientras que en los programas de asistencia de garantías el FOGABA cuenta un grado de aplicación del 7,7%.

Para los fines de este trabajo, resulta de interés señalar que los programas de subsidios de tasas de interés operan a través del sistema bancario. Para poder aplicar con éxito a dichos programas, las empresas primero deben ser evaluadas y declaradas como sujetos de crédito por una entidad bancaria. Teniendo en cuenta los resultados del relevamiento mencionado, las empresas que lograron aplicar con éxito ya tenía la opción real de utilizar el crédito bancario como una fuente de financiamiento externa. Esta situación no invalida totalmente los beneficios económicos que se espera al implementar dichos programas de apoyo financiero y de asistencia de garantías, simplemente que en estos casos, los efectos sobre las empresas se concentran casi exclusivamente en el mejoramiento de las condiciones de acceso a los mismos, especialmente en la reducción del costo financiero del endeudamiento bancario. De todas formas es conveniente realizar una descripción más específica de lo que es el programa, sus objetivos, destinatarios e instrumentos, para luego analizar los datos y arribar a las conclusiones del trabajo.

III – b – Descripción del Programa Fuerza Productiva.

El Programa Fuerza Productiva se inicia en el año 2008, mediante un convenio celebrado entre el Banco Provincia, que compromete capacidad prestable y el

Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología, que aporta fondos presupuestarios para subsidiar parcialmente la tasa de interés de los créditos bancarios que se otorgan a Pymes. Es la continuación natural de otro programa similar que se llamaba Fuerza Pyme.

El objetivo del Fuerza Productiva es potenciar el crecimiento de las empresas bonaerenses facilitando el acceso al financiamiento de inversiones.

Los destinatarios son empresas en marcha, en pleno funcionamiento y con proyección de futuro, o empresas nuevas que demuestren acabado conocimiento de la actividad y solvencia económica, como así también deben eestar radicadas en la Provincia de Buenos Aires. En caso de que la actividad principal se desarrolle fuera de la Provincia, la empresa podrá ser beneficiaria si los fondos provistos por el mismo se destinan, de manera comprobable, a un proyecto productivo a desarrollarse íntegramente en la Provincia de Buenos Aires.

Deben tener situación impositiva y previsional regular (nacional y provincial) o estar dispuestas a regularizarse, como así también ser sujeto de crédito y no poseer inhabilitación de firma. A su vez deben estar inscriptas en el Registro Provincial de Microempresas o Registro Pyme, según corresponda. Las cooperativas, por su parte, deben tener matrícula con origen en la Provincia de Buenos Aires y tienen que estar en situación regular para el órgano competente en la Provincia de Buenos Aires.

En cuanto a la actividad, incluye aquellas Pyme que sean de actividad industrial, de la construcción, minera, comercial, de servicios y agropecuaria (este último exclusivamente para producción de granja y cría de animales, que no sea ganado, o la producción de frutas). El resto del sector agropecuario podrá ser beneficiario exclusivamente para la compra de maquinaria agrícola, equipamiento e implementos rurales fabricados en la Provincia de Buenos Aires o para la compra de biodigestores, aerogeneradores y paneles solares.

En todos los casos la facturación anual debe ser menor a:

Industria	Comercio	Servicios	Construcción	Agropecuario	MyP industrias
$270 MM	$41,6 MM	$91 MM	$134 MM	$82 MM	$32,4 MM

Quedan excluidas empresas cuya actividad principal sea:

a) La intermediación financiera o que estén vinculadas con el mercado de capitales
b) Los servicios de esparcimiento relacionados con juegos de azar y apuestas
c) Los registros de la propiedad automotor.
d) Colegios y otros establecimientos educativos.
(Clasificador Nacional de Actividades Económicas. Revisión 1997)

Las líneas de acción se encuadran en financiar el 100% de la inversión neta en IVA, en bienes nuevos o usados y capital de trabajo asociado a la inversión. Para bienes usados hasta el 100% del valor de tasación o de compra neto de IVA, de ambos el menor. Con un monto máximo de $6.000.000 para personas jurídicas y $1.500.000 para personas físicas, a una tasa nominal anual del 21,89% (vigente para Febrero 2016).

Las micro y pequeñas industrias podrán acceder a capital de trabajo de manera directa por un monto máximo de hasta dos meses de facturación, no pudiendo exceder $1.000.000.El resto de las empresas únicamente accederá a este destino si la operación está asociada a un préstamo para inversión acordado en el marco del presente Programa, hasta un máximo del 15 % del mismo, no pudiendo exceder $1.000.000.

Existen 4 subprogramas: Fuerza Parques, Desarrollo cooperativo, Maquinaria agrícola y Desarrollo Software, que tienen otras condiciones, como se detalla más abajo.

El destino de los créditos puede ser para financiamiento de nuevas inversiones: adquisición, manufactura o construcción de bienes de capital nuevos y usados, nacionales e importados, inmuebles, obra civil, instalaciones y equipos, infraestructura y otros bienes.

No se destinarán fondos a capital de trabajo, cuando se trate de préstamos para el sector agropecuario, para empresas incluidas en el subprograma Software y cuando el destino de los fondos sea la compra de rodados.

La tasa de interés está subsidiada por el Ministerio de la Producción generando así las siguientes tasas para el tomador, según las características de la línea:

Sub líneas	Tasa bancaria (Febrero 2016)	Subsidio Ministerio	Tasa (TNAV) inicial para el tomador (Febrero 2016)
Inversión	27,39%	5,5%	21,89%
Capital de trabajo	27,39%	4,5%	22,89%
Fuerza Parque	27,39%	7,5%	19,89%
Desarrollo Cooperativo	27,39%	6,5%	20,89%
Maquinaria agrícola	27,39%	6,5%	20,89%
Desarrollo de Software	27,39%	7,5%	19,89%
Rodados	27,39%	3,5%	23,89%

La tasa de referencia es la Badlar, promedio del último mes, es variable y se pacta semestralmente a partir del desembolso del crédito;

El sistema de amortización es alemán y los plazos son los siguientes:

- Inversión: 36,48 o 60 meses con hasta 12 meses de gracia para el pago del capital
- Capital de trabajo: 12 meses con hasta 3 meses de gracia para el pago del capital
- Capital de trabajo para micro y pequeñas industrias: 12 o 24 meses con hasta 6 meses de gracia para el pago del capital

Las garantías son a satisfacción del Banco o con aval de FOGABA. Entre 2012 y 2015 el 50% de los créditos otorgados tuvieron una garantía de este último instrumento.

A su vez, tiene 4 subprogramas:

- Fuerza Parques está orientada a atender financieramente a las micro, pequeñas y medianas empresas que desarrollen actividad industrial, y que soliciten fondos para trasladarse a un parque o sector industrial o para ampliar su inversión en uno de ellos. La tasa para el tomador: 19,89% TNAV (vigente para Febrero de 2016). Puede destinarse a obra civil, de infraestructura,

adquisición, manufactura o construcción de bienes de capital nuevos o usados, nacionales o importados, instalaciones, equipos y otros bienes.

- Desarrollo cooperativo: Para Cooperativas limitadas de consumo, de producción industrial y de servicios públicos tiene una tasa diferencial 1 punto inferior al resto de la línea, ya que el subsidio del Ministerio se eleva a 6,5 puntos. La tasa para el tomador: 20,89% TNAV (vigente para Febrero de 2016).
- Maquinaria agrícola: Para toda empresa, agropecuaria, contratista rural, etc, que desee comprar maquinaria, implementos rurales y equipamiento para el agro fabricado en la Provincia de Buenos Aires. Los bienes a adquirir deben ser nuevos. La tasa para el tomador: 20,89% TNAV(vigente para Febrero de 2016).
- Desarrollo Software: Atiende a pymes que se encuentren inscriptas o tramitando la inscripción en el Régimen de Promoción de la Industria del Software instaurado en el artículo 3° de la Ley N° 25.922 y realicen las actividades que establece el artículo 4° de la misma ley. La tasa para el tomador: 19,89% TNAV (vigente para Febrero de 2016). Puede destinarse a la adquisición de equipamiento nuevo o usado (hasta 100%) y a solventar los costos de honorarios y masa salarial asignados al desarrollo del proyecto (hasta 70%). Hasta $ 750.000 en un plazo de 36 meses con 6 meses de gracia. Los proyectos deberán previamente ser respaldados técnicamente por informes emitidos por la Comisión de Investigaciones Científicas, por Universidades Nacionales radicadas en la Provincia de Buenos Aires, o por el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI).

Línea de acción	TNAV	Destinatario.
Fuerza Parques	19,89%	Invertir en, o trasladarse a un parque industrial.
Desarrollo cooperativo	20,89%	Para cooperativas limitadas.
Maquinaria agrícola	20,89%	Para empresa, agropecuaria, contratista rural, etc.
Desarrollo Software	19,89%	Industria de Software: Equipamiento nuevo: 100% Honorarios: 70% Max: $750.000 (30 + 6 meses de gracia)

Para cualquiera de estos sub planes no se requiere formulación de proyecto y el trámite se realiza directamente en el Banco Provincia, la comisión es del 2% anual sobre saldo.

Una de las particularidades de este programa, en comparación con otros similares que llevan a cabo subsidio de tasa de interés, es que en el proceso de asignación existe una participación activa del Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología. En otros programas similares de subsidio de tasa de interés, una vez acordado el subsidio con el o los bancos prestamistas, el proceso de asignación se lleva a cabo enteramente por la entidad crediticia.

IV- Metodología

Este trabajo tiene como objetivo analizar la incidencia y la concentración del Programa Fuerza Productiva y el FOGABA en los Municipios de la Provincia de Buenos Aires. Para ello, contamos con la información estadística de los montos de los créditos que han sido beneficiados con el régimen de bonificación de tasas del Programa Fuerza Productiva para el período 2008 – 2013 para el global de la Provincia de Buenos y para los 133 Municipios[20]. La información ha sido obtenida por pedido a la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología Provincia.

Por otro lado, disponemos de los datos del Producto Bruto Geográfico del año 2003 para los 133municipiosde la Provincia de Buenos Aires (excluidos Lezama y Chascomús), último dato disponible en la página del Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires, al igual que la población, que es del año 2010.[21]

Por último utilizamos el saldo al 31 de diciembre de cada año (2008 – 2013) del total de préstamos al sector privado no financiero (SPNF) constituidos en el conjunto de las casas y sucursales ubicadas en un mismo partido de la Provincia de Buenos Aires, para los 135 partidos bonaerenses. Esta información se encuentra disponible en la página web del Banco Central de la República Argentina (BCRA).[22] Con estos datos se calcula también la variación interanual de los saldos, que se utiliza como una aproximación a los préstamos otorgados al sector por Partido por año, a los fines de analizar la incidencia del programa en la actividad financiera de los Municipios

[20]En el año 2009, fue creado el Partido de Lezama a partir de su separación del Partido de Chascomús. Es por ello, que hemos de excluir ambos Partidos de la información estadística que utilizamos en este trabajo.
[21]Las notas metodológicas se pueden encontrar en la página web:
http://www.ec.gba.gov.ar/estadistica/pbg2003/resultados%202003.html
[22]Las notas metodológicas se pueden encontrar en la página web:
http://www.bcra.gob.ar/Estadisticas/estser030100.asp

bonaerenses. Es una variable próxima, ya que la diferencias de saldos anuales no representan el monto total de préstamos otorgados a las PyMEs en el año (como se pretende), sino que en primer lugar es a todo el SPNF, y segundo, que en ella se incorporan saldos no cancelados de préstamos otorgados en años anteriores. Aunque hay algunas aproximaciones de qué proporción representan las Pyme en el SPNF, las hay sólo a nivel nacional y son muy variables[23] . Por lo que esta es la única variable disponible, a nivel municipal, que nos permite tener una aproximación del total de financiamiento al sector privado.

A continuación se realizará una descripción de los datos obtenidos, luego se llevará a cabo un análisis de los coeficientes de correlación de Pearson entre las variables, para identificar si es que existe una relación estadística entre ellas. Para analizar la incidencia del programa en la actividad financiera de los municipios presentamos los resultados de un ratio de proporción del monto total de préstamos subsidiados por Fuerza Productiva en relación al saldo de préstamos de cada municipio. Por último analizamos la concentración de la aplicación del programa entre los Partidos, para ello analizamos el índice de localización, las curvas de Lorenz y los coeficientes de Gini.

V- Resultados.

V – a - Análisis de los datos

Según un informe de la Subsecretaría de la Pequeña, mediana y microempresa (2015) que analiza, entre otros programas el de Fuerza Productiva, destaca que entre el 2012 y mitad del 2015 se recibieron 2.117 solicitudes de crédito con tasa subsidiada por el programa, por $ 980 millones, de los cuales se monetizaron 1.924 por unos $ 790 millones (91% del monto total). El 40% de los créditos fueron para microempresas, el 38% para pequeñas empresas y el resto para empresas medianas (22%). Como muestra el gráfico N°4, los sectores productivos que más monto de crédito han recibido son, el sector industrial, seguido por el transporte. Le siguen el comercio, el sector construcción, el agropecuario, los servicios de salud y el resto son servicios en general. El principal destino de los fondos es la adquisición de maquinarias para la industria, seguido por construcción y obra civil, ampliaciones, remodelaciones e infraestructura, la adquisición de vehículos de carga, equipamiento y compra de inmuebles.

[23]Existen distintas estimaciones acerca de la participación de los préstamos a pymes respecto de los préstamos totales del sistema bancario. Oscilan entre el 40 y 50%. Por ejemplo, Ceballos (2015) a partir de información del BCRA, calcula que los préstamos a PyMEs resultan ser de 49,33% del total de los préstamos al sector privado no financiero en Argentina.

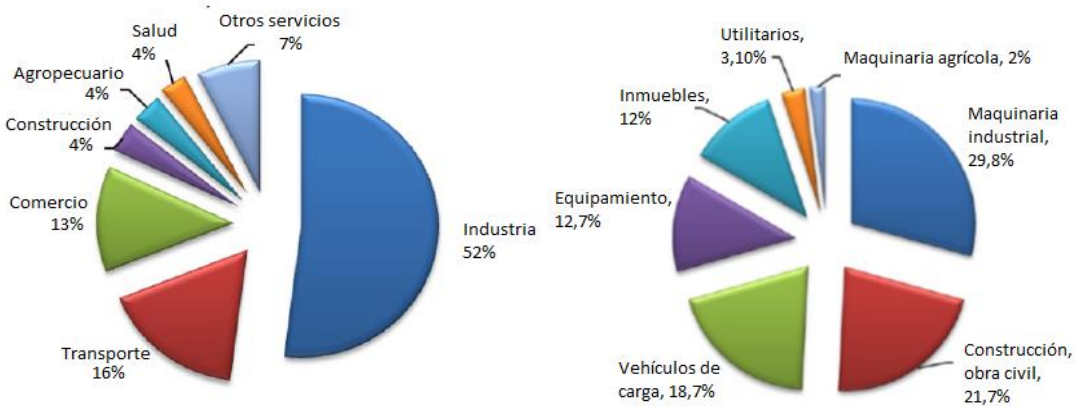


Gráfico N°4: Distribución del monto total de créditos subsidiados por Fuerza Productiva por sectores productivos y por tipo de inversiones, 2012-2015. Fuente: Informe de Gestión, Subsecretaría de la Pequeña, mediana y microempresa, 2015.

En paralelo, según información suministrada por el Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires, entre el 2008 y 2013 el monto total de los créditos otorgados a través de Fuerza Productiva en toda la provincia fue de $1.808 millones, un promedio de $13 millones por Partido.

Los Partidos que más crédito obtuvieron fueron:

General Pueyrredón	**$113.732.529, un 6,2% del total**
Bahía Blanca	$111.809.366
La Plata	$99.561.184
Avellaneda	$54.734.141
PROMEDIO	**$13.554.222**
General Lavalle	$172.000, un 0,009% del total
Tordillo	$110.000
Punta Indio	$84.500
Presidente Perón	$12.600

Desde sus inicios se concedieron un total de 5.703 créditos, un promedio de 43 créditos por localidad, y un monto promedio de $317.122 por crédito, aunque hubo mucha disparidad en esta asignación.

La localidad con mayor cantidad de créditos fue Bahía Blanca, con 354 créditos, muy superior a la media, aunque los montos por crédito están cerca del promedio. Por otro lado hubo distritos que en cantidad de créditos fue menor, pero que en monto

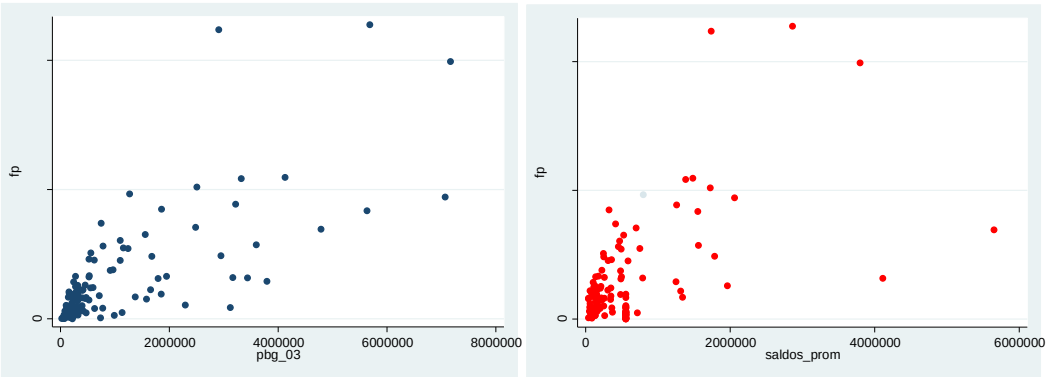
recibieron en promedio por crédito mucho más, como por ejemplo Almirante Brown. Caso contrario, Tordillo, recibió sólo 2 créditos, con un promedio de monto por crédito muy reducido.

TOTAL	5.900 crèditos	$320.000 prom por crèdito
Bahía Blanca	354 créditos	$316.000 prom por crédito
Almirante Brown	31 créditos	$1.143.000prom por crèdito
Tordillo	2 créditos	$55.000 prom por crédito

Se puede observar entonces que la distribución del programa fue muy variada entre los municipios de la Provincia. Ahora cabe preguntarse a qué responde esta distribución de los recursos del programa. A continuación intentamos dar respuesta a este interrogante, aunque en futuros trabajos puede seguirse dilucidando la incidencia de los programas provinciales de asistencia al acceso financiero de las PyMEs.

A causa de las razones ya explicadas en el marco teórico, tanto por la presencia economías de escala, como de información asimétrica, es esperable que exista una correlación positiva entre la cantidad de créditos otorgados en el marco del programa, respecto del PBG, como una estimación de la actividad económica del Partido y del promedio de los saldo de préstamos al sector privado no financiero (SPNF) a nivel municipal, como un indicador de la actividad financiera del municipio.

Una primera aproximación de estas proposiciones podemos observar en los gráficos de dispersión, donde cada punto representa un partido en 2 variables para encontrar una relación entre ambas.



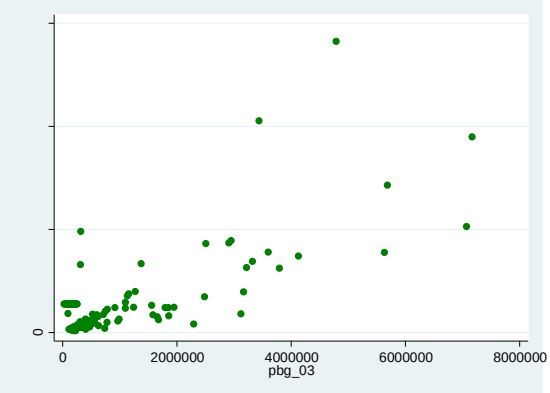


Grafico N° 5: Gráficos de dispersión de las variables Fuerza Productiva (FP), Producto Bruto Geográfico 2003(PBG_03), y Saldo promedio de préstamos al SPNF de cada partido de la Provincia de Buenos Aires. Fuente: elaboración propia.

Para poder estimar el grado de relación lineal, calculamos el coeficiente de correlación de Pearson (Pairwise correlations), que es un índice que indica la relación lineal entre dos variables cuantitativas. La ventaja de este estimador es que es de sencilla interpretación y es independiente de la escala de las variables. Los resultados que se obtuvieron fueron:

```
. pwcorr fp pbg_03 saldos_prom, sig
```

	fp	pbg_03	saldos~m
fp	1.0000		
pbg_03	0.7496 0.0000	1.0000	
saldos_prom	0.6478 0.0000	0.7964 0.0000	1.0000

Como se muestra en el cuadro, para el análisis de los datos en valores totales (o nominales), el coeficiente de correlación es elevado, y los p-valor son muy chicos, es decir, la probabilidad de cometer error tipo 1 (de rechazar la hipótesis nula, que no existe relación entre las variables, siendo ésta verdadera) es muy reducida, por lo que estaría mostrando con buen grado de confianza, que existe una relación positiva, fuerte (y significativa) en la correlación del programa Fuerza Productiva, respecto del PBG y el promedio de los saldos de préstamos al SPNF en los Municipios bonaerenses, y entre estas dos variables entre sí.

Resulta importante tratar de analizar esta relación sin incorporar los efectos del tamaño poblacional de los municipios, es decir, de la correlación de las variables mencionadas, pero a nivel per cápita. De esta forma podemos observar si es que en

los Partidos de mayor PBG per cápita también existe un monto mayor de créditos subsidiados por dicho programa por persona.

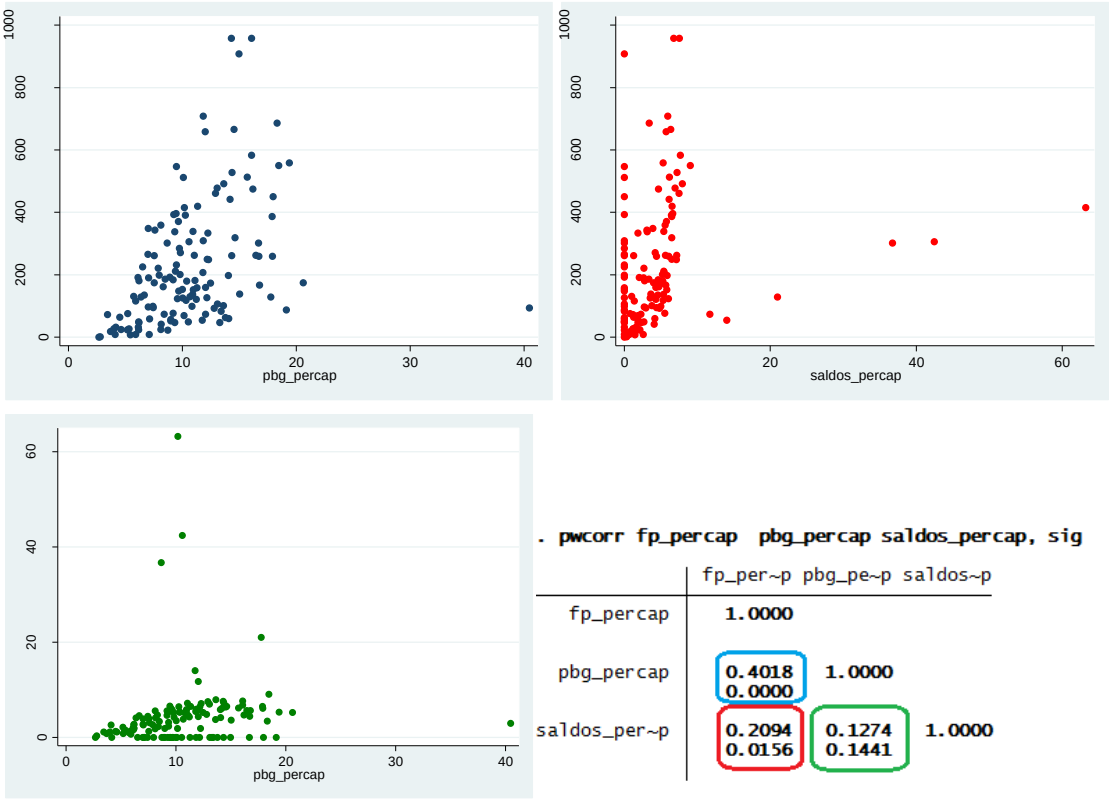


Gráfico N°6. Gráficos de dispersión de las variables Fuerza Productiva (FP) per cápita, Producto Bruto Geográfico (PBG) per cápita, y Saldo promedio de préstamos per cápita de cada partido de la Provincia de Buenos Aires per cápita y los resultados de la correlación lineal con p-valor. Fuente: elaboración propia.

De esta forma se puede observar que sigue existiendo una relación positiva y significativa entre las variables de créditos subsidiados por Fuerza Productiva por persona y el Producto bruto geográfico por persona y a su vez el saldo de préstamos promedio por persona, aunque estas últimas dos variables no se relacionan de forma estadísticamente significativa. De todas formas en todos los casos, el coeficiente de correlación es sensiblemente menor.

Cuadro resumen: correlaciones nominales y per cápita:

	FP - PBG	FP- Saldos	PBG- Saldos
Nominal	0,7496	0,6478	0,7964
Per càpita	0,4018	0,2094	0,1274

De este análisis simple de correlación podemos concluir que en los partidos con mayor nivel de actividad económica también encontramos un alto nivel de préstamos al sector privado no financiero (puede decirse mayor actividad financiera), y son aquellos que en general presentan mayores montos de aplicación del programa bajo análisis.

V – b – Análisis de la Incidencia del Programa Fuerza Productiva:

Siguiendo en nuestro trayecto de analizar la incidencia de estos programas a nivel provincial y municipal, utilizamos la variación interanual de los saldos de préstamos al sector privado no financiero como una aproximación a los préstamos totales por partido por año, a los fines de analizar la incidencia del programa en los Municipios bonaerenses para el período 2008 – 2013. La variable se utiliza para calcular el siguiente ratio: el cociente entre los montos de préstamos con subsidio de tasas del interés de Fuerza Productiva, con respecto a la variación interanual por Municipio. Se hace por cada año y luego se promedian los resultados de cada año.

Este indicador asumiría valores de entre 0% y 100%, es decir o ningún préstamo se subsidió con el programa, o bien todos los préstamos se subsidiaron. Puede ocurrir también que se den niveles más bajos del indicador (negativos), que estarían reflejando que en ese año hubo más cancelaciones (en monto) o créditos según la contabilidad de los bancos, que préstamos nuevos o débitos, por lo que el denominador sería negativo y el cociente quedaría negativo, esto se debe a las fallas que tiene la variable como estimadora de los préstamos que se otorgaron en el año que ya se debatieron.

De esta forma, se obtiene un valor promedio para la Provincia de 1,15%, lo que significa que la incidencia del programa en el endeudamiento privado de la provincia fue relativamente baja para el período 2008 - 2013. También encontramos una gran variabilidad en los cocientes calculados a nivel Municipal, por ejemplo en donde la incidencia resulta ser elevada es en los casos de:

Guaminí	**7,0788%**
Ramallo	6,5246%
Exaltación de la Cruz	5,3428%
Promedio	1,15%

Aquí conviene hacer una aclaración, como ya mencionamos, este indicador estaría subestimando la incidencia del programa en la financiación de las PyMEs de los

Partidos bonaerenses, dado que está incorporando en el denominador tanto los préstamos a personas bajo la modalidad de préstamos hipotecarios, prendarios y personales, con los préstamos destinados a empresas, en sus diferentes variantes; y por otro lado estaríamos sobrestimando el valor del coeficiente en el sentido que en ese saldo interanual están restadas las cancelaciones de préstamos anteriores que no fueron saldados todavía.

En conclusión, en este apartado podemos inferir que el programa no ha tenido una fuerte incidencia en el endeudamiento del sector privado no financiero de los partidos, que ya de por sí es reducido a nivel regional, en comparación con otros países de Latinoamérica, (Ceballos, 2015 y Unión Industrial Argentina, 2015). Por lo que sería necesario rediseñar la política pública para poder mejorar su grado de conocimiento y aplicación en la Provincia y así generar un estímulo a la realización de inversiones por parte de las PyMEs que permita impulsar el crecimiento económico provincial y la creación de nuevos puestos de trabajo.

V – c – Análisis Preliminar de Concentración y distribución del Programa Fuerza Productiva.

Por último, analizamos la aplicación del programa en la Provincia de acuerdo al índice de concentración respecto de las variables de referencia como son el PBG y el promedio de los saldos de los préstamos al sector privado no financiero para el total de Municipios de la Provincia de Buenos Aires. El objetivo es determinar si el grado de concentración en la distribución de los montos de préstamos con subsidio de tasas por municipios refuerza la concentración en la localización de la actividad económica o evidencia tendencias desconcentradoras.

Para este objeto, existen un amplio conjunto de índices y medidas de distribución o desigualdad. En este caso se analizaran el índice de localización y las curvas y coeficiente de concentración que cumplen con las características deseables de los indicadores de desigualdad.[24]

$$\frac{\frac{FPi}{FPt}}{\frac{PBGi}{PBGt}} = \text{Indice de localización}$$

El índice de localización es un índice de simple interpretación, se calcula de la siguiente forma:

Donde FPi es el monto total de créditos (en monto) subsidiados por Fuerza Productiva en el Partido “i” y FPt es el total de los créditos bajo

[24] Para más información de las características deseables de los indicadores de desigualdad revisar Feres y Mancero (2001)

el programa en la Provincia. Y el PBGi es el producto bruto geográfico en el Partido “i” mientras que PBGt es el total de la provincia.

Si el índice es uno, entonces el programa se distribuye de manera similar al producto. En Partidos donde el producto es pequeño en relación al total, hubo pocos créditos subsidiados por Fuerza Productiva en relación al total de la provincia. Pero en cambio si es menor a uno, es porque en localidades con mayor proporción de producto hubo pocos créditos bajo el programa en proporción. Y por el contrario, si es mayor a uno entonces en las localidades pequeñas, con menor porción del producto, hubo buena inversión PyME con tasas subsidiadas por el programa de estudio, que sería lo que idealmente el programa debería demostrar.

PROMEDIO	1.4053
Part c/i >1	72
Part c/i <1	61

Como muestra la tabla, el promedio de todos los partidos fue de 1,4053, por otro lado 72 partidos tienen un índice mayor a uno, mientras que 61 tienen un índice menor a uno. De esta forma, se puede inducir que el índice se encuentra cercano a la unidad, de forma que a grandes rasgos se mantiene la proporción del programa aplicado según la distribución del producto geográfico de la provincia, pero pareciera mostrar una tendencia a reforzar la incidencia en las localidades con menor producto en proporción.

Siguiendo con el análisis de concentración, la curva de concentración, íntimamente relacionada con la curva de Lorenz, representa el porcentaje acumulado de una variable en relación a la proporción acumulada de una población, o un grupo de población, ordenado de forma ascendente de acuerdo a su ingreso. De esta forma, se representa gráficamente, cómo a una porción de la población de determinada participación en los ingresos, le corresponde cierta proporción de la variable a examinar. Gráficamente se observa una línea de 45º que representa la línea de equidad perfecta que sirve para comparar la curva o “panza” de la línea de desigualdad, que cuanto más pronunciada, mayor será la desigualdad en la distribución de la variable.

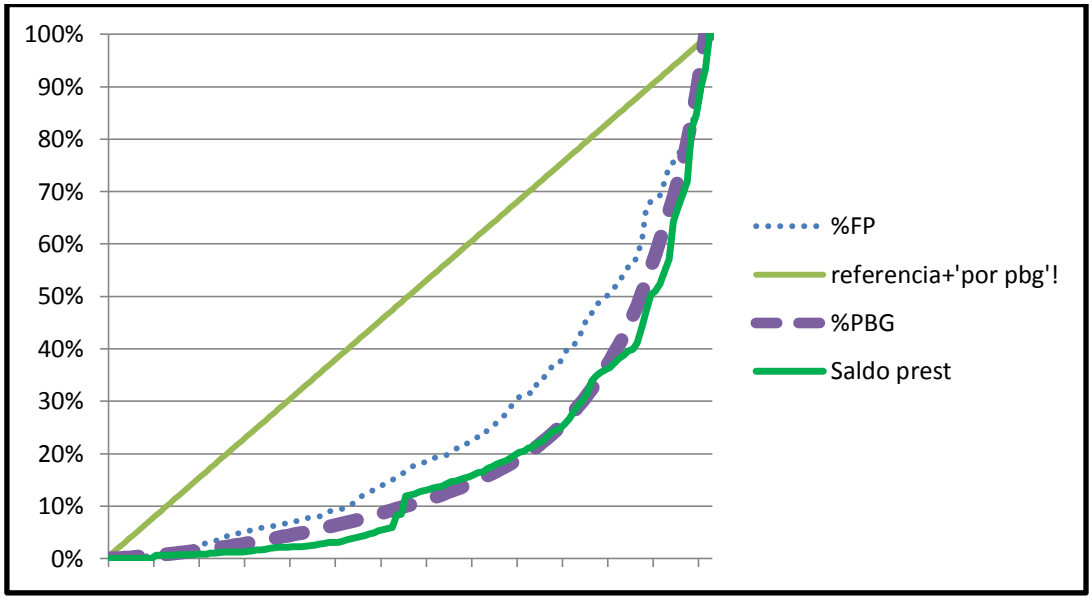
Entonces, al considerar sólo los porcentajes acumulados de las variables, se aísla del problema de los montos totales, y se puede analizar la estructura y forma de la distribución.

Igualmente, para poder comparar distintas curvas que se interceptan, es necesario incurrir a otra medida. Es por eso que utilizamos el Índice de Concentración (que es conocido como coeficiente de Gini en el análisis de la variable riqueza o ingreso). Este índice es el resultado del cociente entre la superficie que se encuentra entre la línea de perfecta equidad y la curva de concentración, sobre el total del triángulo que se forma con la línea de 45°. Cuanto mayor sea el numerador, mayor será el coeficiente y mayor desigualdad presenta la variable.

El Coeficiente de Concentración puede tomar valores entre 1, en el cual la desigualdad es máxima (un individuo o grupo concentra el 100% de la variable) y 0, en el caso de perfecta equidistribución. Entonces, cuanto más alto sea el indicador, más concentrada se encuentra la variable, que en nuestro caso de estudio es una característica poco deseable, por la pérdida de economías regionales y oportunidades de inversión rentables, como ya hemos debatido.

Este índice tiene algunas desventajas. Es insensible a los cambios en la distribución de la variable, que mantengan inalterada el área bajo la línea de 45°. Tampoco hay una ponderación entre las distintas escalas de la variable (lo que puede ser deseable en algunas investigaciones) y si sumamos el índice para todos los municipios no es igual al del total provincial, por lo que es necesario ser cautelosos. Y por último, si las curvas de concentración se cruzan pueden dar resultados ambiguos. Sin embargo, es uno de los indicadores más utilizados por su facilidad de interpretación.

De esta forma analizamos la curva de concentración y el índice de concentración de los distintos municipios para el PBG 2003, para el promedio de saldos de préstamos al SPNF de cada partido a fin de año, y para los montos de los créditos a tasa subsidiada del Fuerza Productiva.



Gini - PBG	0,73219209	Gini- FP	0,57978475	Gini - Saldos	0,73709896

Gráfico N°7. Curva de Concentración para los valores de referencia, el Producto Bruto Geográfico 2008, el saldo de préstamos al SPNF a fin de año, y los montos de créditos otorgados a través de Fuerza Productiva para los totales de 2008-2013. Fuente: Elaboración propia.

Los datos están ordenados de menor a mayor según el criterio de PBG con los respectivos montos de saldo de préstamos al SPNF a fin de año de cada partido y los créditos a través de Fuerza Productiva (FP). Se calcula la participación de cada municipio en el total de cada variable y se representa acumulado en el gráfico de curva de concentración, también conocida como curva de Lorenz.

Se puede observar que existe desigualdad en la distribución de las tres variables, aunque se distingue una distribución más equitativa de los recursos del programa que la que se obtiene para el PBG y los préstamos a SPNF. Así el 20% de los partidos de menor producto bruto geográfico per cápita tienen sólo el 2% del producto, el 1% del saldo de préstamos al SPNF y el 4% del monto total de préstamos a través de Fuerza Productiva. Mientras que el 20% de los partidos con mayor producto, concentran el 69% del producto, el 68% del saldo de préstamos al SPNF y el 53% de los créditos de Fuerza Productiva.

Los índices de Concentración son muy altos en las 2 variables de referencia (PBG y saldos), lo que nos dice que hay una fuerte concentración de la actividad económica entre los partidos, y el índice del programa es relativamente menor, lo que estaría indicando que el plan está tendiendo a contrarrestar esta concentración de los recursos económicos entre los partidos de la Provincia de Buenos Aires.

Como conclusión, se puede observar los resultados del índice de localización, en el gráfico y en el análisis comparado de los índices, que existe una distribución desigual o concentración de la actividad económica entre los Municipios de la Provincia, y la ejecución del programa pareciera mostrar una tendencia similar aunque levemente pareciera contrarrestarla y llegar un poco más a las zonas marginadas de la actividad económica y financiera. Pero para que esta tendencia genere un efecto real y pronunciado sobre la distribución de la actividad económica debería tener una incidencia mayor respecto del total de préstamos al SPNF y de esta manera generar una fuerza que tienda equilibrar el acceso a los beneficios del financiamiento de las inversiones que requieren las PyMEs para su crecimiento y desarrollo.

VI. Conclusiones:

Se realizó una revisión teórica de las fallas de mercado en el sistema financiero, centrado en la presencia de asimetrías informativas y economías de escala en el proceso de intermediación financiera por parte del sistema bancario, que afecta en mayor medida a la PyMEs. A partir de aquí, hemos utilizado una clasificación de políticas públicas de financiamiento para PyMEs que nos permite entender mejor su diseño y los objetivos generales.

En este trabajo se ha analizado un programa que busca mejorar el acceso al financiamiento de las PyMEs en la Provincia de Buenos Aires. Fuerza Productiva es un programa de apoyo financiero que tiene el mayor grado de conocimiento y aplicación en lasPyMEs de la Ciudad de Bahía Blanca (Tesan et al. 2013) y que busca recudir el costo financiero del acceso al crédito bancario por parte de las PyMEs radicadas en la Provincia.

Sobre la base de información estadística se revisó el impacto de la política pública abocada a esta problemática del racionamiento del crédito a las Pyme. También se desarrollaron los objetivos e instrumentos del programa en detalle y se analizaron los datos obtenidos, en cuanto al monto y cantidad de créditos subsidiados y su relación con el producto bruto geográfico (2003) y el saldo de préstamos del SPNF de los partidos bonaerenses. Se analizó qué grado de participación tienen estos programas en el endeudamiento neto de este sector y si los datos muestran una tendencia a favorecer o pronunciar problemas de desigualdad entre los partidos de la provincia.

De acuerdo a los resultados de este análisis preliminar, podemos concluir que: (1) la incidencia del programa es relativamente baja y dispar entre los municipios bonaerenses, (2) se observa una tendencia a concentrarse en partidos con mayor

nivel económico y financiero y (3) la distribución se observa levemente más equitativa que las distribuciones de PBG y préstamos al SPNF, entre los municipios de la Provincia.

Por otro lado, el diseño e implementación del mismo solo ha tenido el efectos de reducir el costo financiero de las Pymes que ya contaban con acceso al crédito bancario, es decir que ya eran sujetos de crédito y tenían un contacto con el banco previamente, y no sobre la incorporación de empresas marginadas del sistema funcional de financiamiento bancario.

En futuras investigaciones sería de gran importancia realizar estudios más completos de incidencia regional, analizando con otro tipo de indicadores, como ratios con matrices de peso espacial, para determinar si estos programas muestran otras tendencias de concentración, y a través de estos, identificar otro tipo de patrones de asignación de los créditos, como índices de empleo, cantidad de empresas, la eficiencia en la organización del municipio o la afinidad política de ellos, entre otros.

A su vez, el producto bruto geográfico de 2003 parece estar desactualizado, para obtener resultados más concluyentes deberían realizarse estos estudios con información más reciente. A su vez, el saldo de los préstamos a fin de año del SPNF es un estimador del endeudamiento del sector, pero sobrestima la creación de créditos en el año ya que quedan saldos sin cancelar de créditos anteriores, y por otro lado también subestima la incidencia en cuanto en el denominador se encuentran todos los créditos del SPNF y no solo los PyME, por lo que deberían hacerse estos estudios con la información directa.

Por otro lado, podrían realizarse estudios más completos de diseño de políticas públicas que propongan métodos para resolver de forma más eficiente y tener mayor incidencia en los problemas que padecen las Pyme en cuanto al racionamiento del crédito, que resulta ser una de las principales limitaciones al crecimiento de las mismas, para potenciar su capacidad de inversión y creación de puestos de trabajo en todas las regiones, y poder subsanar los efectos negativos que la concentración territorial genera a la economía y el bienestar social.

VII- Bibliografía.

Akerlof (1970): “The Market for Lemons: Quality, Uncertainty and Market Mechanism”, Quarterly Journal of Economics. 84

Allami, C. y Cibils, A. (2011) “El financiamiento bancario de las PYMES en Argentina (2002-2009)”. Revista problemas de desarrollo, 165 (42), 2011.

Ascua, R. (2005) “Financiamiento para pequeñas y medianas empresas (pyme). El caso de Alemania. Enseñanzas para Argentina”. CEPAL, Serie estudios y perspectivas. Nº 26.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2004), “Desencadenar el Crédito”. Progreso Económico y Social en América Latina. Informe 2005.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2006). “Sistemas de garantías de créditos en América Latina: Orientaciones operativas”. Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo, agosto de 2006.

Bebczuc, R. (2001): “Corporate finance, financial development, and growth”. Central Bank Award “Rodrigo Gómez 2000”. CEMLA.

Bebczuk, R. N. (2010). “Acceso al financiamiento de las pymes en la Argentina: estado de situación y propuestas de política”. CEPAL, Sección de Estudios del Desarrollo, Serie financiamiento del desarrollo N°227.

Briozzo, A. y Vigier, H. (2007). “Rethinking SME' s Financing Decisions: A Demand-side Approach”, XLII Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Política (AAEP).

Briozzo, A. y Vigier, H. (2009). “La demanda de créditos promocionales en pequeñas empresas argentinas”, IX International Finance Conference.

Carabajal A. y Zuleta H., (1997). “Desarrollo del sistema financiero y crecimiento económico”. Subgerencia de Estudios Económicos del Banco de la República. Borradores semanales de economía, Nº 67.

Ceballos, Pablo (2015) “Informe anual de Financiamiento MiPymes” Observatorio de políticas públicas. Módulo de política económica. Universidad Nacional de Avellaneda. Marzo 2015

FeresJ.C. y Mancero, X (2001)“Enfoques para la medición de la pobreza: breve revisión de la literatura”. Estudios Estadísticos – Series CEPAL. Enero 2001.

Ferraro, C. Goldstein, E. (2011) “Políticas de acceso al financiamiento para las pequeñas y medianas empresas en América Latina”. CEPAL – Colección Documentos de proyectos.

Filippo, A. Kostzer, D. Schleser, D. (2004)”Créditos a Pyme en Argentina: racionamiento crediticio en un contexto de oferta ilimitada de dinero”. CEPAL, Red de Reestructuración y Competitividad, División de Desarrollo Productivo y Empresarial. Nº154

Goldstein, E. (2011) “El crédito a las pymes en la Argentina: Evolución reciente y estudio de un caso innovador”. CEPAL – Colección Documentos de proyectos.

Jaffee D. y Russell T. (1972): “Imperfect Information, Uncertainty and Credit Rationing”, Quarterly Journal of Economic, 90.

Krugman, P. (1995) “Desarrollo, geografía y teoría económica”. Antoni Bosch editor SA, Universidad de Stanford, 1997.

Kulfas, M. Goldstein, E. (2011). “Apoyando a las pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe”. CEPAL

Levine, R. Loayza, N. y Beck, T. (2000): "Financial intermediation and growth: Causality and causes," Journal of Monetary Economics, Elsevier, vol. 46(1), pages 31-77.

Lódola, A. Brigo, R.yMorra, F (2013). “Economía de los Gobiernos Municipales. Teoría y Aplicaciones a la Argentina. Producción en los Municipios de la Provincia de Buenos Aires”. Serie Documentos de Trabajo Departamento de Economía e Instituto de Investigaciones Económicas, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, Nro. 98, Mayo 2013. Disponible en:

http://www.depeco.econo.unlp.edu.ar/doctrab/doc98.pdf

Observatorio PyME (2009) “Informe 2008/09. Evolución reciente, situación actual y desafíos futuros de las pyme industriales”, Buenos Aires

Roura, H. (2009): “Las PyMES en el desarrollo de la economía argentina”. Información Industrial.

Salloum C. y Vigier H. (1997). “Los problemas del financiamiento de la pequeña y mediana empresa: la relación Bancos-PyMEs”. Presentado en la Asociación Argentina de Economía Política, Bahía Blanca.

SEPYME (2009) “Mapa PyME: Informe de resultados”, Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Economía y Producción, mayo.

Stiglitz, J. (1993) “The Role of the State in Financial Markets”. Proceedings of the World Bank. Annual Conference on Development Economics. pp 19 – 51

Stiglitz, J. E. y Weiss, A. (1981), “Credit rationing on markets with imperfect information” American Economic Review, vol. 71, Nº 3.

Subsecretaría de la Pequeña, Mediana y Microempresa de la Provincia de Buenos Aires, (2015), “Informe de Gestión, 2012-2015”.

Tesan, C., Castillo, N., Briozzo, A., Vigier, V., y Savoretti, A. (2013). “Grado de conocimiento y utilización de programas de apoyo financiero para PyMEs”. XVIII Reunión Anual de la Red Pymes Mercosur; Resistencia, Chaco.

Unión Industrial Argentina, (2015) “informe de coyuntura: Inversión, financiamiento y líneas de crédito”. Departamento PyMI y CEU-UIA Agosto 2015.

Vigier, H. Savoretti A, Briozzo, A. Castillo, N. Tesan, C. y López, C (2010): “Las SGRs y el acceso al financiamiento de las MiPyMes en Argentina”. XV Reunión Anual de la RED PYMES DE MERCOSUR. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, 29 de septiembre de 2010.

Vigier, H., Briozzo, A., Tesan, C. y Savoretti, A. (2011) “Determinantes del racionamiento del crédito en pymes argentinas”. XVII Reunión Anual de la Red Pymes Mercosur; Concepción del Uruguay, Entre Ríos.28,29 y 30 de Septiembre de 2011. ISSN 1853-2438

EL ROL CONTRACÍCLICO DE LA BANCA PÚBLICA EN EL FINANCIAMIENTO DE LAS PYMES ARGENTINAS

Corzo, Lilia José; Vigier, Hernán Pedro; Briozzo, Anahí; Orazi, Sofía y Camarero, Mauro
CEDETS-UPSO-CIC
liliacorzo@gmail.com
CEDETS-UPSO-CIC –UNS
hvigier@gmail.com
DCA-UNS – IIESS-CONICETabriozzo@uns.edu.ar
CEDETS-UPSO-CIC
sofia.orazi@gmail.com
Banco de la Provincia de Buenos Aires
maurocam69@hotmail.com)

Resumen ejecutivo

Ante los problemas de acceso al financiamiento que condicionan el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) y las demostradas dificultades de financiarse a través del sistema financiero, la intervención del Estado es necesaria. El presente trabajo tiene por objeto analizar el comportamiento del sistema bancario en el financiamiento de las PyMEs, poniendo especial atención al comportamiento de la banca púbica. Se analiza el rol contracíclico de la banca pública en el financiamiento de las PyMEs, el cual permite que en épocas recesivas las PyMEs no empeoren tanto su situación financiera, a partir de moderar el ciclo con políticas crediticias más estables. Los resultados generales indican que los bancos públicos prestan más a las PyMEs en términos relativos, aunque subsiste en términos absolutos la preponderancia del sector privado en el financiamiento del sector, resultado explicado por la estructura actual del sistema financiero argentino. Además, se pudo comprobar para el período 2008-2009 la función contra-cíclica de la banca pública. Luego, la participación de la banca pública, como proveedor de fondos y como estabilizador del ciclo económico, puede ser uno de los principales roles que realiza el Estado a través del sector financiero en pos de contribuir al desarrollo de las PyMEs.

1. Introducción

Estructuralmente, las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en Argentina representan más del 90% de las empresas, generan alrededor del 50% del empleo y aportan al menos el 40% al PBI (FIEL, 1996; FOP, 2014). Pese a la importancia relativa del sector en cuanto a generación de producto y empleo, estas empresas se caracterizan por problemas en el acceso al financiamiento externo debido a la

marginación que sufren en el sistema bancario respecto a tasas, plazos y montos (Ferraro et al, 2011; Bebczuk, 2010), lo que limita su accionar y crecimiento.

El presente trabajo toma relevancia en vista que la financiación mediante créditos bancarios es la principal fuente de financiamiento externa de las PyMEs en Argentina. Según datos del Banco Mundial, estas empresas se financian en promedio en un 13% con créditos bancarios (Banco Mundial, 2010) y las mismas tienen proyectos frenados por falta de financiamiento bancario (FOP, 2015; Allami y Cibils, 2011).

Los problemas de asimetrías informativas existentes en los mercados financieros, que generan algún grado de discriminación del financiamiento hacia las PyMEs, hacen presumir que la banca pública, en pos de esta falla de mercado, posee un papel fundamental en la asistencia a este grupo de empresas. Sin embargo, esta asistencia en volúmenes absolutos, dependerá de la participación de la banca pública en el total del financiamiento. Por otro lado, y con el consabido rol pro cíclico del mercado financiero, en el cual, cuando hay crecimiento del PBI los bancos flexibilizan los créditos y el aumento de los créditos reimpulsa el PBI, y ante una recesión, los bancos endurecen las condiciones de otorgamiento de créditos y reducen los montos de los préstamos otorgados, lo que refuerza aún más la caída del PBI. Por lo que se discute si la banca pública, como parte del sistema financiero, asume un rol pro cíclico o contra cíclico.

Este trabajo tiene por objeto analizar el rol del sistema bancario en el financiamiento de las PyMEs, prestando especial interés al rol de la banca pública en el mismo. Además, se pretende testear el rol contra-cíclico de la banca pública en el financiamiento a las PyMEs en Argentina. Así esta investigación intentará responder a las siguientes preguntas: i) ¿Es la banca pública quien más recursos financieros pone a disposición de las PyMEs argentinas? ¿O es la banca privada? ii) ¿Es posible observar el comportamiento contra-cíclico de la banca pública en el financiamiento a las PyMEs en Argentina?

El presente trabajo incorpora cinco secciones: en la segunda sección se discuten algunas nociones teóricas; en la tercera, se presenta la metodología; en la cuarta se incorporan los resultados; y finalmente, en la quinta se comentan las principales conclusiones.

2. Algunas nociones teóricas

El problema de acceso al financiamiento de las PyMEs puede ser analizado desde el enfoque de las fallas de mercado, al considerarse que no existe información perfecta en el sistema financiero (Stiglitz y Weiss, 1981; Stiglitz, 1993). La incertidumbre y los problemas informacionales son inherentes al funcionamiento de estos mercados (Bebczuk, 2000). Cuestión que radica en la separación entre la propiedad y la gerencia (Stiglitz, 2010), en la cual nada asegura que los gerentes tomen los mismos niveles de riesgo que los propietarios.

La información asimétrica genera otros fenómenos no deseados como son: la selección adversa y el riesgo moral (Salloum y Vigier, 1997; Bleger y Rozenwurcel, 2000). Ambos aplicables a los problemas financieros de las PyMEs.

La selección adversa se produce por la dificultad que tiene el prestamista de identificar los niveles de riesgo asociados a los distintos tipos de prestatarios. Los tomadores de deuda conocen mejor que el prestamista las potencialidades de su proyecto o de su negocio y cuáles son los riesgos y la rentabilidad asociados. La selección adversa se refiere, además, a la dificultad de los prestamistas para identificar las distintas probabilidades de retorno de los préstamos por parte de los demandantes de los mismos. (Salloum y Vigier, 1997; Lorenzana de la Varga y Vigier, 1999)

A fin de resolver estos problemas informacionales, las instituciones financieras utilizan distintos mecanismos de selección, el más común es el aumento de la tasa de interés. Sin embargo, a través de esta práctica se puede desalentar a pedir préstamos a aquellos agentes más seguros, con probabilidad de pago mayor pero con menor retorno. Los agentes dispuestos a pagar un mayor precio por los fondos, no son aquellos de los que se espera una mayor rentabilidad. Esto es así porque el retorno esperado es igual al retorno por la probabilidad de repago, la que se reduce cuando el proyecto es más arriesgado. Entonces, el rendimiento no es función creciente de la tasa de interés para el prestamista (Salloum y Vigier, 1997). Así, el mercado puede excluir a los proyectos más rentables, y en este caso, el capital se estaría asignando ineficientemente.

La principal consecuencia que tiene la selección adversa sobre las PyMEs es el racionamiento del crédito, generado por las instituciones financieras al aumentar las tasas de interés (Lacker, 1994). Este fenómeno es lo que Stiglitz y Weis (1983), denominan: equilibrio con racionamiento en el mercado financiero. Asimismo, y según

Larrán, García-Borbolla y Giner, (2008), el racionamiento es indirectamente proporcional al tamaño y a la antigüedad de la empresa

El riesgo moral tiene lugar cuando se dan incumplimientos en los contratos debido al alto costo en el control de los mismos. Es decir, se produce ante la dificultad de los prestamistas de controlar las acciones que realizan los tomadores de crédito (Lapelle, 2007). Debido a la existencia de información asimétrica y la falta de control, los contratos pueden no realizase.

Este fenómeno afecta a las PyMEs a través de dos efectos. En primer lugar, un efecto directo producto de la dificultad de monitoreo que provoca un mercado incompleto. Cuando el banco atomiza la cantidad de prestatarios, el monitoreo se hace imposible de realizar en términos de costos de información. Entonces, las instituciones financieras no otorgan crédito a los proyectos que no pueden monitorear. También, los problemas de monitoreo se combinan con el fenómeno de las economías de escala de la información, y la tendencia a la concentración de los créditos que otorgan los bancos desplaza a los más pequeños. En segundo lugar, ocurre un efecto indirecto, entre ahorristas y el banco, dado que no es posible asegurar el éxito de los proyectos, se le exige a las PyMEs garantías que respalden la viabilidad de los mismos. (Vigier, 1997)

En definitiva, la presencia de asimetría de información, genera los otros fenómenos mencionados, el riesgo moral y la selección adversa, que provocan racionamiento crediticio y segmentación de los mercados financieros (Arroyo, 2007). Las PyMEs, al caracterizarse por tener gran opacidad informacional, al llevar registros contables informales e incompletos, y tener un alto riesgo crediticio (Salloum y Vigier, 1997), son el sector que más sufre estos fenómenos informacionales.

La intervención gubernamental en los sistemas financieros es inevitable, de hecho es una de los mercados más intervenidos (Stiglitz, 2010). Ante la presencia de fallas de mercado, el Estado juega un rol activo en el sistema financiero directa o indirectamente, siendo la banca pública una de las formas a través de la cual el Estado interviene directamente en el mismo. Este actor del mercado financiero, en su visión de desarrollo, financia actividades productivas en sectores que por su naturaleza social o por su falta de madurez, no son atendidos por la banca privada como es el caso de algunas economías regionales, las empresas nuevas y el sector PyME en general (Titelman, 2003).

De acuerdo a lo relevado por De la Torre, Martínez Pería y Schmukler (2008) las razones por las cuales los bancos comerciales en Argentina segregan el mercado de crédito PyME son la alta informalidad del sector, la opacidad de sus balances contables, la falta de garantías y el alto costo de generar información contable para acotar el riesgo de aumentar la exposición en el sector. Además, según estos autores, los bancos exigen garantías reales, buscan clientes previamente vinculados, y no brindan financiamiento a largo plazo a tasa fija; por otro lado, carecen de personal especializado para atender el segmento (Bebczuk, 2010). Según Ferraro et al (2011), las principales razones de la baja solicitud de créditos bancarios por parte de las PyMEs en Latinoamérica, son la falta de garantías, las altas tasas de interés activas, la preferencia por el uso de fondos propios y la ineficiente burocracia administrativa.

Otra importante función de la banca pública es su rol contracíclico de la actividad económica, mediante la cual compensa la reducción de crédito por parte de la banca privada en las fases recesivas del ciclo. Respecto a esta última función, varios estudios destacan su importancia y aportan evidencia al rol contracíclico que desempeña la banca pública y su complementariedad con el accionar de la banca privada a nivel macroeconómico (Machín, 2012; Schachter, 2016; Golonbek y Urturi, 2010; Kampel y Rojze, 2004; Marshall, 2013). En Argentina, diversas investigaciones analizan desde el lado de la oferta el acceso al financiamiento bancario de las PyMEs, sin testear la función contra-cíclica de la banca pública (Allami y Cibils, 2011; Escudé et. al, 2001; Bleger y Rozenwurcel, 2000; Bebczuk, 2010; Goldstein, 2011; García, 2006; entre otros). No obstante, Camarero (2010), lleva a cabo una serie de estimaciones que valida la hipótesis del rol contracíclico.

3. Metodología

Para llevar a cabo este análisis, se utilizan diferentes observaciones a partir de algunas variables y ratios que representan préstamos del sector financiero hacia el sector PyME. A partir de la información publicada por el Banco Central de la República Argentina (BCRA) y de la serie propuesta por el Centro de Economía y Finanzas para el Desarrollo de la Argentina (Cefid-Ar), se construye la variable Préstamos a PyMEs para el total de los bancos y se la desagrega en Préstamos a PyMEs otorgados por la banca pública o por la banca privada, para el período diciembre de 2005 a marzo de 2016. A partir de la misma se analizan algunas relaciones a fin de caracterizar su comportamiento.

Para construir la variable Préstamos a PyMEs total se utilizaron los datos publicados por Cefid-Ar desde diciembre de 2005 hasta junio de 2010, bajo la metodología presentada por García (2006), y a partir de julio de 2010 la serie publicada por el BCRA. Con esta misma fuente y hasta junio de 2010 se construyeron las series de Préstamos a PyMEs otorgados por los bancos públicos o privados. Nuevamente, a partir de julio de ese mismo año y para disponer de una serie hasta la actualidad, se realizó una estimación a partir de los datos disponibles en el BCRA. En este caso, se consideró los porcentajes que los bancos públicos y privados destinan a la cartera comercial sobre los Préstamos al Sector Privado No Financiero (PSPNF), que el BCRA publica anualmente. De esta manera, y en función de la proporción que los bancos públicos o privados destinan del total de los PSPNF a la cartera comercial, los préstamos a PyMEs se obtuvieron multiplicado la proporción PyME (Préstamo PyME mesi/ total PSPNF cartera comercial mesi) por el monto anterior.

Contando con las series de Préstamos a PyMEs otorgados por la banca pública y la banca privada, se puede estimar la importancia absoluta y relativa de ambos grupos de bancos, en la asistencia crediticia a las pequeñas y medianas empresas.

Por otro lado, y a fin de testear el rol contra-cíclico de la banca pública se realiza una comparación de la serie Préstamos PyMEs con la serie del Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE) presentado por el INDEC. Este indicador es un correlato de la evolución mensual del Producto Bruto Interno, y permite comparar la evolución de la economía con la evolución de los montos prestados.

El análisis simultáneo de la evolución de las diferentes series permite que se ponderen hasta qué punto los préstamos de cada sector, privado y público, responden directa o inversamente a la evolución de la actividad económica. El análisis de la evolución de las series utilizadas, se complementa con un conjunto de test econométricos, que permite ponderar la significatividad de los resultados.

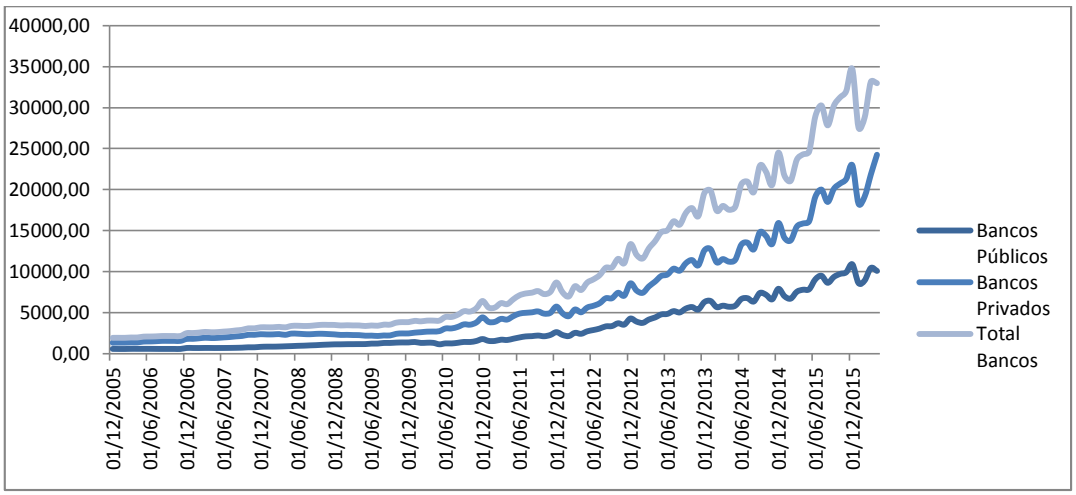
4. Resultados

Préstamos a PyMEs

En primer lugar, se observa la evolución de los préstamos a PyMEs (Gráfico 1), ofrecidos por entidades públicas y privadas. El mismo evidencia que estas últimas ofrecen en términos absolutos, generalmente, más del doble de lo prestado por los bancos públicos, representando lo prestado a las PyMEs por las entidades financieras

menos del 20% de los préstamos al Sector Privado No Financiero (SPNF) en los últimos años.

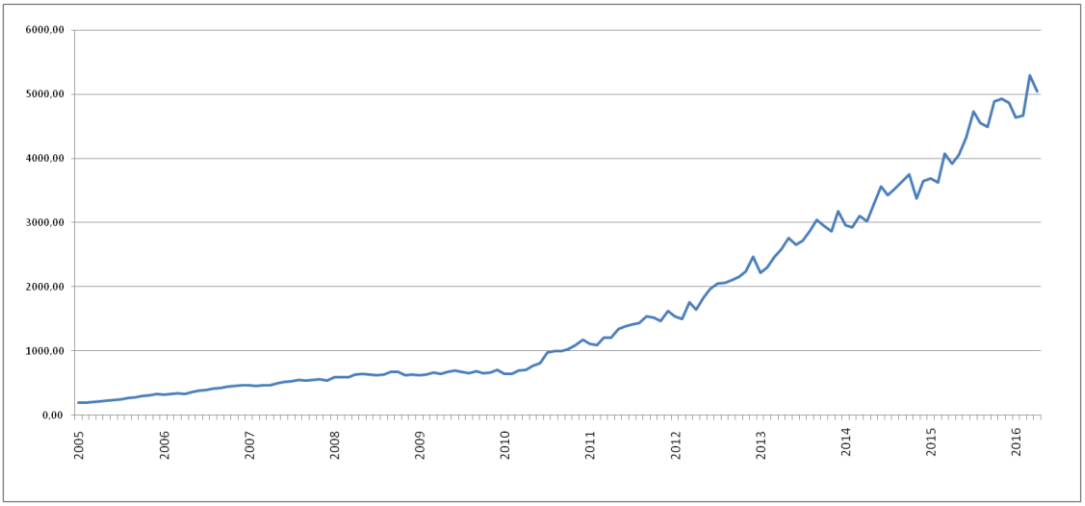
Gráfico 1: Préstamos a PyMEs, en millones de pesos



Fuente: elaboración propia en base a datos del BCRA

Como se observa en el gráfico precedente, los préstamos a PyMEs, siguen una tendencia creciente y las series toman un ritmo mayor a partir de mediados de 2010, siguiendo la misma trayectoria que los préstamos para el total del Sector Privado No Financiero, como se visualiza en el siguiente gráfico (Gráfico 2), tendencia explicada por múltiples razones. En particular, a partir del año 2010, y de manera creciente, el índice inflacionario empieza ser significativo, lo que repercute directamente en las series nominales de préstamos. En particular, a partir del año 2012, el BCRA obliga a los bancos comerciales a que un porcentaje de su cartera de préstamos (actualmente el 7,5% de los depósitos del SPNF) debe estar compuesto por créditos a PyMEs, a una tasa de interés diferencial (no superior al 18%) y a un plazo no inferior a los 36 meses, lo que también incide en el volumen de créditos a este segmento (BCRA, 2016).

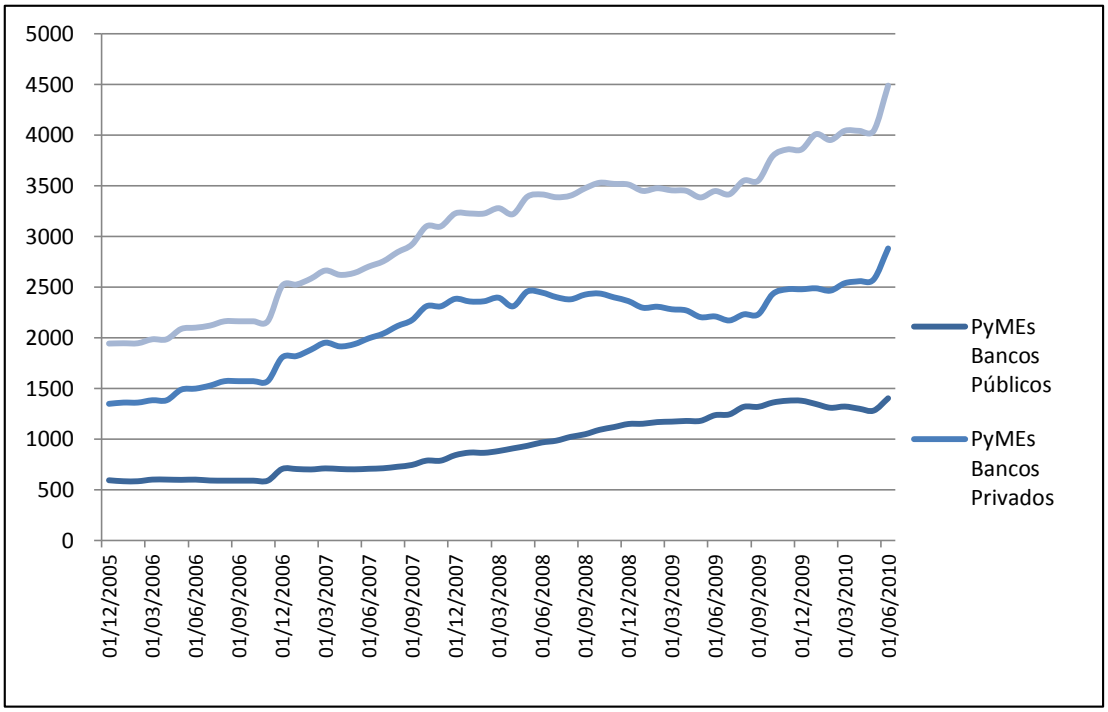
Gráfico 2: Préstamos al SPNF, en millones de pesos



Fuente: elaboración propia en base a datos del BCRA

Dada la dificultad de análisis que presentan los datos disponibles, se muestran a continuación las series préstamos a PyMEs para el período 2005-2010, desagregada por tipo de entidad pública o privada (Gráfico 3), donde es posible extraer algunas conclusiones.

Gráfico 3: Préstamos a PyMEs, en millones de pesos



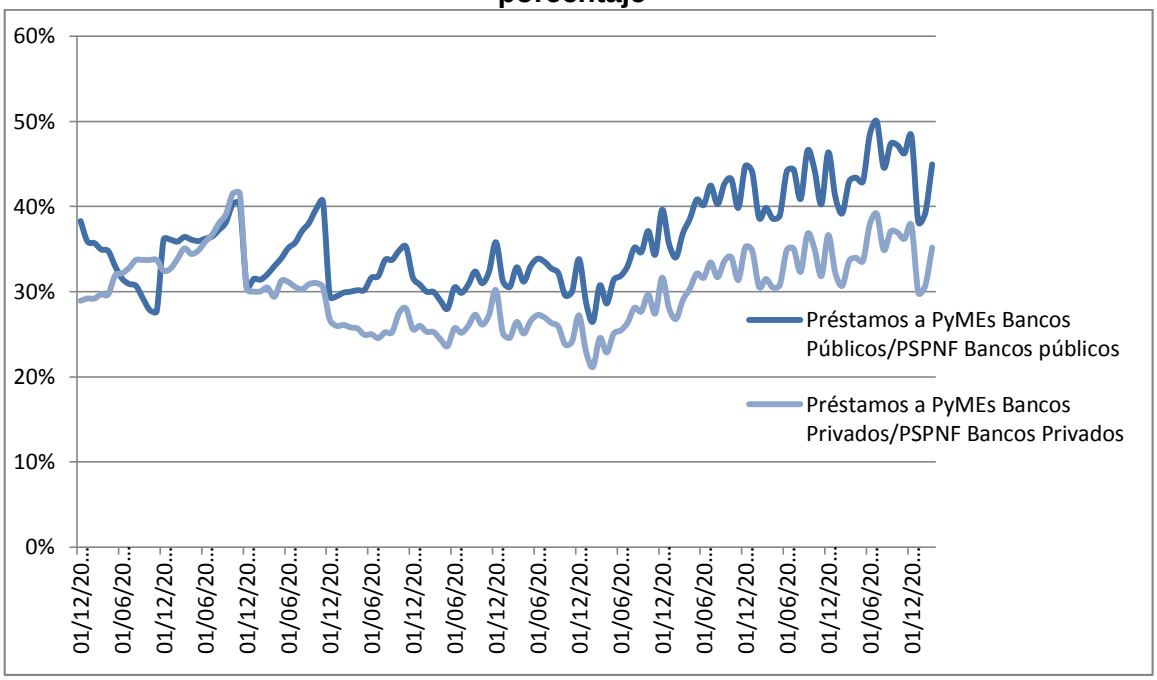
Fuente: elaboración propia en base a datos del BCRA

En general, la variable Préstamos a PyMEs para el total de bancos sigue el movimiento de los Préstamos de los bancos privados al sector PyME, resultado que

puede estar condicionado por la estructura del sistema financiero argentino (Cibils y Allami, 2013), en vista que el 80% de los bancos de la Argentina son privados.

Para salvar este posible sesgo estructural, se calcula el ratio créditos destinados a PyMEs sobre el total de préstamos al sector privado no financiero (SPNF) en entidades públicas y privadas (Gráfico 4), el cual arroja un resultado mayor para la banca pública en todo el período analizado. En otras palabras, los bancos públicos destinan una mayor proporción de su cartera de crédito hacia las PyMEs que los bancos privados.

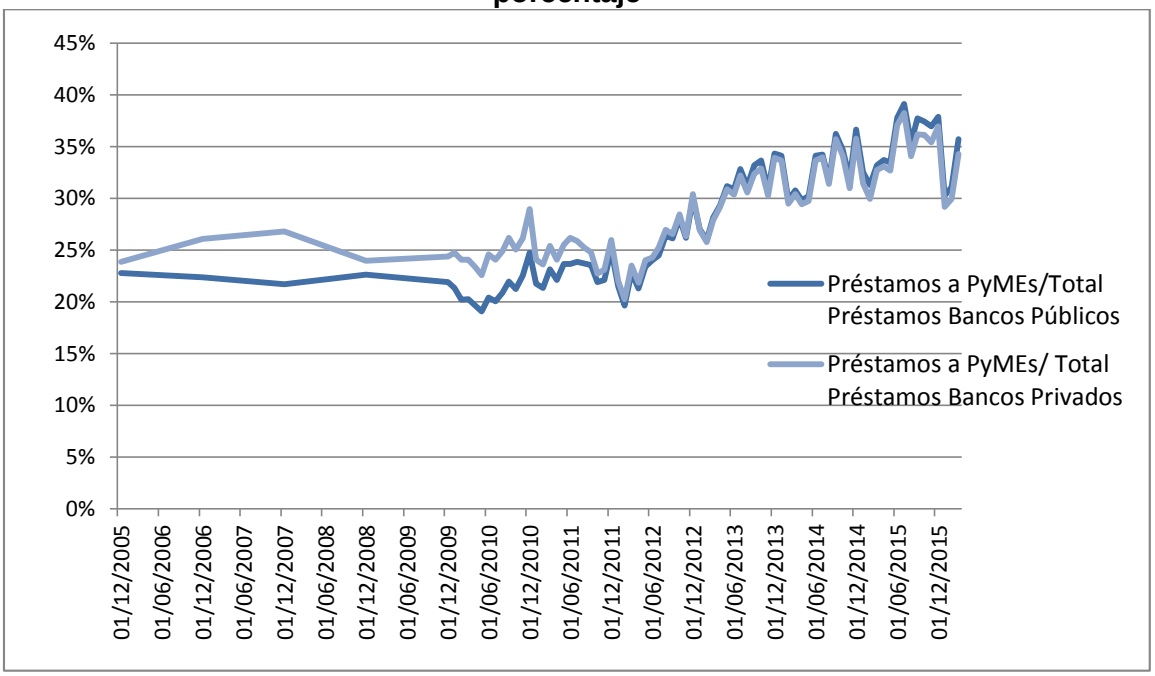
Gráfico 4: Préstamos a PyMEs sobre Total PSPNF por tipo de Banco, en porcentaje



Fuente: elaboración propia en base a BCRA

Respecto al peso de la cartera PyME en el total prestado tanto por los bancos públicos como privados (Gráfico 5), se observa que en los últimos años se ha incrementado tanto en uno como en otro tipo de entidad bancaria. En este ratio, nuevamente los Bancos Privados tienen mayor participación en el mercado PyME, resultado que deja nuevamente en una posición de desventaja a los bancos públicos en la participación en los préstamos a PyMEs, aunque este resultado puede estar explicado por la fuerte influencia que tienen los préstamos al sector público por parte de los bancos públicos. No obstante, mientras históricamente los bancos públicos han destinado menor proporción de su cartera total a los préstamos a PyMEs, esto se ha revertido aparentemente en los últimos años, a partir de mediados de 2012, donde los Bancos Públicos igualan y casi superan los porcentajes de los privados en sucesivos períodos.

Gráfico 5: Préstamos a PyMEs sobre Total Préstamos por tipo de Banco, en porcentaje

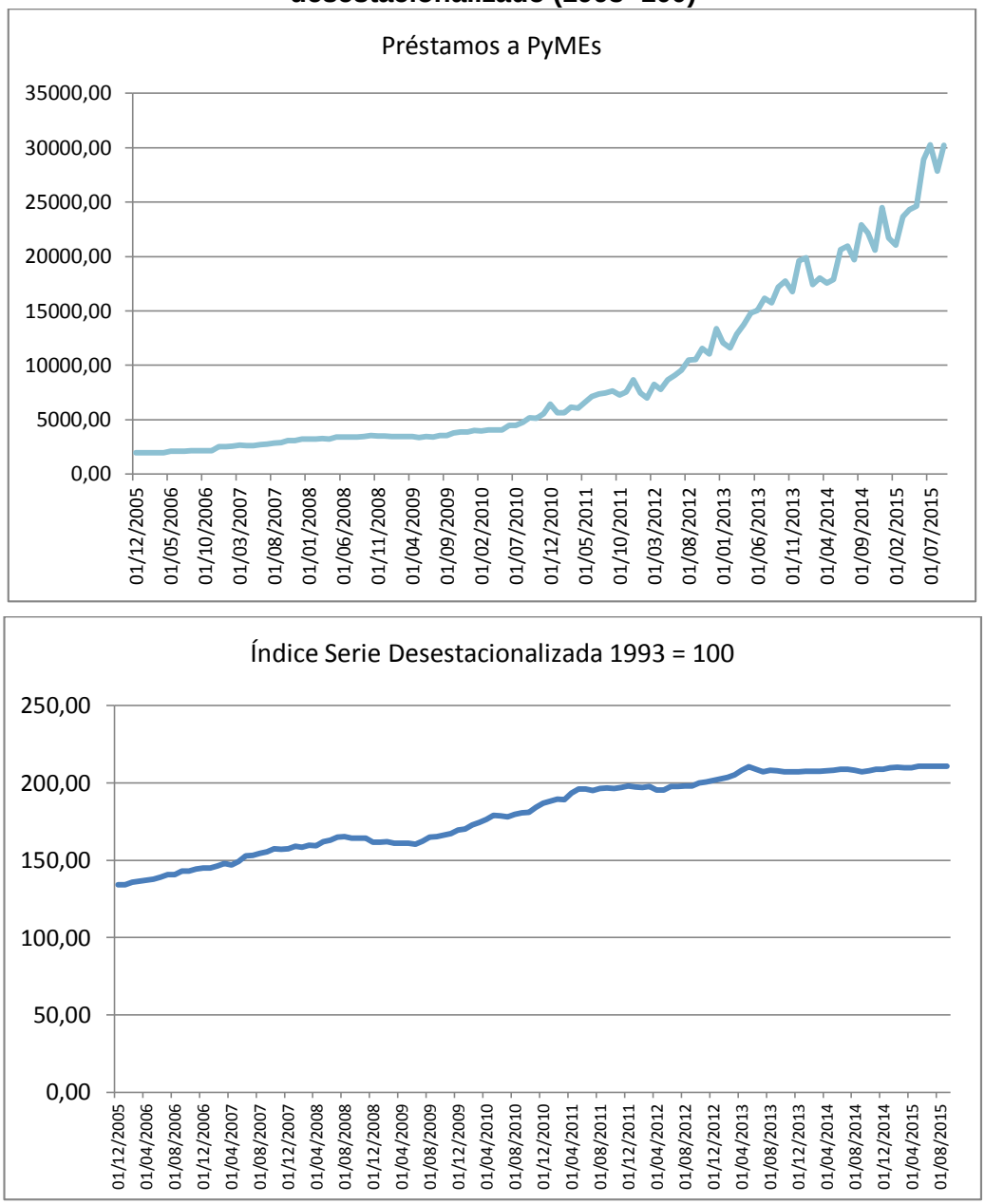


Fuente: elaboración propia en base a BCRA

Rol contra-cíclico de la banca pública

Para el análisis del rol contra-cíclico de los bancos públicos en Argentina se considera el período diciembre 2005- septiembre 2015, el cual guarda relación con la disponibilidad de datos para ambas variables. En primera medida, se contrasta gráficamente el nivel de Préstamos a PyMEs con el indicador de actividad económica EMAE (INDEC), a fin de analizar cómo se comporta el volumen de préstamos al sector respecto a los vaivenes en los niveles de la actividad económica.

Gráfico 6: Préstamos a PyMEs (en millones de pesos) y EMAE desestacionalizado (1993=100)



Fuente: elaboración propia en base a BCRA e INDEC

Como se observa en el Gráfico 6, ambas variables tienen una tendencia positiva para todo el período analizado, a excepción de breves intervalos. Para corroborar esta relación estadísticamente, se calcula el coeficiente de Correlación de Pearson entre ambas variables bajo análisis, EMAE y Préstamos a PyMEs. El mismo corrobora la percepción antes señalada gráficamente, de que las variables tienen una correlación positiva significativa (Tabla 1).

Tabla 1: Correlación de Pearson

		EMAE desestacionalizado	Préstamos aPyMEs
EMAE desestacionalizado	Correlación de Pearson	1	,862**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	118	118
Préstamos a PyMEs	Correlación de Pearson	,862**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	118	118

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Finalmente, se chequea la dependencia lineal de la variable Préstamos a PyMEs respecto al EMAE (Regresión 1). En este primer caso, se encuentra que el coeficiente de la regresión es positivo y significativo, verificando la dependencia positiva de la variable préstamos a PyMEs respecto al EMAE. El modelo asociado tiene gran poder explicativo, en vista que arroja un alto R2.

Regresión 1: Variable dependiente Préstamos a PyMEs, coeficientes

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
		B	Error estándar	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	-33685,002	2356,525		-14,294	,000
	EMAE desestacionalizado	233,534	12,756	,862	18,308	,000

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,862[a]	,743	,741	3909,68509

a. Predictores: (Constante), EMAE desestacionalizado

En segundo lugar, se evalúa la dependencia lineal de la variable Préstamos a PyMEs otorgados por los Bancos Públicos respecto al EMAE (Regresión 2) y la variable Préstamos a PyMEs otorgados por los Bancos Privados respecto al EMAE (Regresión 3). En ambos casos, se encuentran similares resultados que en la Regresión 1 (Préstamos a PyMEs otorgados por el total de entidades), el coeficiente de la

regresión es positivo y significativo, verificando la dependencia positiva de la variable dependiente respecto al EMAE. Asimismo, en los modelos asociados la variable independiente (EMAE) tiene gran poder explicativo, en vista que arrojan un alto R^2.

Regresión 2: Variable dependiente Préstamos a PyMEs Bancos Públicos, coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	-12994,908	884,471		-14,692	,000
EMAE desestacionalizado	88,447	4,788	,864	18,474	,000

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,864[a]	,746	,744	1467,41621

a. Predictores: (Constante), EMAE desestacionalizado

Regresión 3: Variable dependiente Préstamos a PyMEs Bancos Privados, coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	-18731,198	1386,735		-13,507	,000
EMAE desestacionalizado	132,343	7,506	,853	17,631	,000

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,853[a]	,728	,726	2300,71778

a. Predictores: (Constante), EMAE desestacionalizado

Los resultados confirman, que tanto los Préstamos de los bancos públicos como privados acompañan el movimiento de la actividad económica. En la fase de mayor crecimiento, se comprueba, que los bancos privados expandieron en mayor medida su oferta de crédito (entre septiembre de 2003 y agosto de 2008) que los bancos públicos. Sin embargo, podemos señalar que ante dos hechos que afectaron a la economía real y al sistema financiero en el período analizado, como fueron el conflicto

agrario generado por las retenciones impuestas a las exportaciones de los principales productos agrícolas y el impacto de la crisis financiera mundial (entre agosto de 2008 y finales de 2009), los préstamos otorgados por los bancos públicos a las PyMEs se mantuvieron prácticamente constantes y, sin embargo, si se redujeron los préstamos PyMEs otorgados por el sector privado (ver Gráfico 3). La ocurrencia de estos hechos comprueba el rol contra-cíclico del sector público en Argentina.

Por otro lado, cuando se observan los coeficientes de las regresiones, se aprecia que el mayor valor del parámetro que se construye con la ecuación lineal, lo alcanzan los préstamos a PyMEs del sector privado, lo que fundamenta el carácter pro cíclico de esos préstamos. Por su lado, los préstamos del sector público, poseen menor valor del parámetro, lo que fundamenta el carácter menos pro-cíclicos de los préstamos del sector público.

Por lo que, podemos concluir que, en términos generales, el sector financiero privado sigue el movimiento de la actividad económica, mientras que el sector financiero público lleva a cabo políticas crediticias contra-cíclicas.

5. Conclusiones

Es sabido que los perjuicios que reciben las PyMEs en el mercado financiero, precisan necesariamente de la intervención del Estado para morigerar los efectos negativos que estos causan en su desempeño. Menores volúmenes de crédito a mayores tasas de interés son parte de esta discriminación, lo que se presenta como un gran obstáculo para el crecimiento de estas empresas.

En este sentido, las acciones del Estado tanto en la creación de programas específicos, como en el rol que asumen los actores que participan directamente en el proceso, son claves para reducir los inconvenientes generados a las PyMEs. La participación de la banca pública, como proveedor de fondos y como estabilizador del ciclo económico, puede ser uno de los principales roles que realiza el Estado a través del sistema financiero. La discriminación que perciben las PyMEs en la oferta de fondos desde el mercado financiero puede ser reducida a través de programas de crédito directo hacia estas empresas.

En este primer abordaje, según los resultados generales, se puede decir que los bancos públicos en términos relativos prestan una proporción mayor de su cartera total al sector PyME, aunque en términos absolutos, el sector privado tiene una mayor presencia en la oferta de fondos a estas empresas, condición que responde

específicamente a la composición estructural del sistema bancario argentino. Por otro lado, analizando los flujos de financiamiento del sector financiero público y privado, pudimos comprobar la función contra-cíclica de la banca pública. Este rol contra-cíclico, permite que las épocas de recesión económica, las PyMEs no empeoren tanto su situación financiera, porque los actores de la banca pública lo moderan con políticas crediticias más estables.

Por otro lado, las posibles acciones contracíclicas que puede llevar a cabo la banca pública, no solo permite reducir las consecuencias traumáticas del racionamiento del crédito en las etapas de depresión económica, principalmente para el caso de las PyMEs, sino que también posee la oportunidad de reducir las ondas de los ciclos económicos.

Si bien los resultados a los que se abordaron son importantes, esta investigación puede ser ampliada y profundizada en muchos sentidos. Sin más, sería preciso analizar detalladamente el comportamiento de la variable Préstamos a PyMEs ante otros movimientos contractivos de la actividad económica para todo el período estudiado, como así también incorporar variables al modelo lineal propuesto que expliquen el comportamiento de los préstamos a PyMEs en la Argentina. También se podría analizar cuáles son los bancos comerciales públicos o privados que le prestan a las PyMEs y que montos están dispuestos a ofrecer, para lo cual se podría extender la metodología utilizada por Ceballos (2015).

6. Bibliografía

Allami, C.; Cibils, A. (2011). “El financiamiento bancario de las PYMES en Argentina (2002-2009)”. Problemas del desarrollo, 42 (165), 61-86.

Arroyo, M. R. (2007). “Banking Concentration, Information Asymmetries and Credit Rationing or The Argentinean Case”. Fecha de publicación: 01/2015, Fecha de consulta: 06/2016, Disponible en: <mpra.ub.uni-muenchen.de/61481/>.

Banco Mundial (2010). Enterprise Surveys. Argentina Country Profile. Fecha de publicación: 10/2011, Fecha de consulta: 05/2016, Disponible en: http://www.enterprisesurveys.org/~/media/GIAWB/EnterpriseSurveys/Documents/Profiles/English/argentina-2010.pdf.

BCRA (2016). Línea de Créditos para la Inversión Productiva. Fecha de publicación: 07/2016, Fecha de consulta: 08/2016, Disponible en: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Texord/t-licip.pdf>.

Bebczuk, R. N. (2000). Información asimétrica en mercados financieros. Cambridge United Press, Madrid.

Bebczuk, R. N. (2010). Acceso al financiamiento de las PYMES en Argentina: estado de situación y propuestas de política. Serie Financiamiento del DesarrolloNo.227; CEPAL. Fecha de publicación: 09/2010, Fecha de consulta: 05/2016, Disponible en: <hdl.handle.net/11362/5207>.

Bleger, L.; Rozenwurcel, G. (2000). “Financiamiento a las pymes y cambio estructural en la Argentina: un estudio de caso sobre fallas de mercado y problemas de información”, Desarrollo Económico, 157, (49), 45-71.

Camarero, M. (2010). “Intervención Estatal en los Mercados Financieros, el Rol de la Banca Pública”. Trabajo Final de Grado para la obtención del título de Lic. en Economía, Universidad Nacional del Sur.

Ceballos, P. (2015). “Financiamiento a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas”. Informe Anual, Observatorio de Políticas Públicas, Universidad Nacional de Avellaneda. Fecha de publicación: 03/2015, Fecha de consulta: 04/2016. Disponible en: < http://undav.edu.ar/general/recursos/adjuntos/10264.pdf>

Cibils, A.; Allami, C. (2013). Financialisation vs. Development Finance: the Case of the Post-Crisis Argentine Banking System. Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs (13). Fecha de publicación: 05/2013, Fecha de consulta: 05/2016, Disponible en: <regulation.revues.org/10136>.

De la Torre, A.; Martínez Peria, M. S.; Schmukler, S. L. (2008). Drivers and obstacles to banking SMEs: the role of competition and the institutional framework. Policy Research working paper; no. WPS 4788. Washington, DC: World Bank. Fecha de publicación: 05/2009, Fecha de consulta: 05/2016, Disponible en: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1406956>.

Escudé, G. J.; Burdisso, T.; Catena, M.; D'Amato, L.; McCandless, G.; Murphy, T. (2001). Las MIPyMEs y el mercado de crédito en la Argentina. Banco Central de la República Argentina, Gerencia de Investigaciones Económico Financieras. Documento de trabajo N° 15. Fecha de consulta: 05/2016, Disponible en: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Publicaciones/trabajo15.pdf>.

Ferraro, C. A.; Goldstein, E.; Zuleta, L. A.; Garrido, C. (2011). Eliminando barreras: El financiamiento a las pymes en América Latina. NU. CEPAL - Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Fecha de publicación: 11/2011, Fecha de consulta: 05/2016, Disponible en: <http://hdl.handle.net/11362/35358>.

FIEL (1996). Las pequeñas y medianas empresas en la Argentina. Buenos Aires: Fundación Investigaciones Económicas Latinoamericanas.

FOP (2014). Informe Especial: Productividad, Devaluación, Inflación y Desempleo en las PyME en 2014. Fundación Observatorio PyME. Fecha de publicación: 04/2014, Fecha de consulta: 05/2016, Disponible en: <www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp content/uploads/2014/09/FOP_IE_1404_Productividad-Devaluacion-Inflacion-Desempleo.pdf

FOP (2015). Informe especial: Financiamiento productivo en PyME industriales. Un análisis comparado. Fundación Observatorio PyME. Fecha de publicación: 04/2015, Fecha de consulta: 05/2016, Disponible en: <http://www.observatoriopyme.org.ar/ newsite/wp-content/uploads/2015/05/FOP_IE_1504_Indicadores-de-Actividad-economica-y-produccion.pdf>

García, A. (2006). "La financiación hacia las pymes". Revista Realidad Económica, 224, 69-83.

Goldstein, E. (2011). El crédito a las pymes en la Argentina: Evolución reciente y estudio de un caso innovador. CEPAL. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Fecha de publicación: 07/2011, Fecha de consulta: 05/2016, Disponible en: <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/3895>.

Golonbek, C.; Urturi, M. A. (2010). Banca de desarrollo. Un estudio de caso: BNDES,diseño institucional y rol contracíclico 2007/2009. Documento de Trabajo N° 28, CEFID-AR.

Kampel, D.; Rojze, A. (2004). Algunas reflexiones sobre el rol de la banca pública. Centro de Economía y Finanzas para el Desarrollo de la Argentina. Documento de Trabajo N° 2, CEFID-AR.

Lacker, J. M. (1994). "Does adverse selection justify government intervention in loan markets?" FRB Richmond Economic Quarterly, 80 (1), 61-95.

Lapelle, H. (2007). Los obstáculos de acceso al financiamiento bancario de las PyMEs. Observatorio PyME Regional. Buenos Aires norte-Santa Fe sur. Fecha de publicación: 01/2007, Fecha de consulta: 05/2016, Disponible en: <http://pymeregionales .org.ar/sannicolas/files/pub_2007_01.pdf>.

Larrán, M.; García-Borbolla, A.; Giner, Y. (2008). “Empresa familiar y racionamiento de crédito”. Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa, 1,15-39.

Lorenzana de la Varga, T.;Vigier, H. P. (1999). “Sobre el problema de financiación de las pequeñas y medianas empresas: Selección adversa y riesgo moral”. La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja).

Machín, A. (2012). “Countercyclical strategy of the development Banks”. University Library of Munich, Germany. Fecha de publicación: 11/2012. Fecha de consulta: 05/2016.<http://mpra.ub.uni-muenchen.de/42632/>

Marshall, W. (2013). “El papel de la banca pública en las crisis financieras de Argentina y Uruguay”. Problemas del desarrollo, 44(172), 29-52.

Salloum, D.; Vigier, H. (1997). “Los problemas del financiamiento de la pequeña y mediana empresa: la relación bancos–Pymes”. Anales de la Asociación Argentina de Economía Política. XXXII Reunión Anual.

Schachter, A. G. (2016). “Promover el desarrollo desde la banca pública: contribuciones desde el evolucionismo a la luz de la evidencia latinoamericana”. Revista Idelcoop, N° 218, 154 – 177.

Stiglitz, J. E. (1993). “The role of the state in financial markets”. The World Bank Economic Review, 7, 19-52.

Stiglitz, J. E. (2010). “Regulación y fallas”. Revista de economía institucional, 12 (23), 13-28.

Stiglitz, J. E.; Weiss, A. (1981). “Credit rationing in markets with imperfect information”. The American economic review, 71(3), 393-410.

Stiglitz, J. E.; Weiss, A. (1983). “Incentive effects of terminations: Applications to the credit and labor markets”. The American Economic Review, 73(5), 912-927.

Titelman, D. (2003). La banca de desarrollo y el financiamiento productivo. Serie financiamiento del desarrollo. CEPAL. Santiago de Chile, Naciones Unidas.

Vigier, H. (1997). “Apuntes del Seminario: el Problema de la Inversión y el Financiamiento en la Pequeña y Mediana Empresa. El Caso Argentino”. Universidad Rovira i Virgili. Reus, España.

EL GERENCIAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE GESTIÓN: UNA CUESTIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES

Rosana Zanini; Juan Pablo Marinelli; Mónica Re; María Victoria Della Nina, Erica Noemí Di Rico, Karen Keegan, Perez Natalia

Universidad Nacional de Río Cuarto
rosanazanini@hotmail.com
jp_marinelli@hotmail.com

Resumen ejecutivo

Un grupo de alumnas del Seminario Bases y Herramientas para la Gestión, de la carrera de Contador Público de la Universidad Nacional de Río Cuarto, tuvieron la inquietud de la factibilidad de la implementación de una Cuadro de Mando Integral a una pyme. Esto orientó el objetivo general del presente trabajo, que es aplicarlo a una pyme dedicada a los servicios publicitarios.

El presente trabajo tiene como objetivo general aplicar una de estas herramientas conocida como Cuadro de Mando Integral (CMI) a una empresa de servicios publicitarios.

A lo largo de la experiencia, llevada a cabo en esta empresa, el equipo de trabajo se enfrentó a dificultades principalmente relacionadas con la información disponible y la profesionalización de los recursos humanos. La empresa sólo contaba con empleados con formación profesional en materia de diseño, pero área administrativa no contaba con profesionales especializados en las tareas que desempeñaban. Además, los sistemas de información no brindaban la totalidad de la información necesaria para la toma de decisiones, ni permitía unificar la generada en las distintas sucursales.

Además, la misión, visión del negocio, y los objetivos estratégicos, que son pilares de esta herramienta y que necesarios para marcar el rumbo de una organización, sólo estaban en la mente de los dueños. Antes de la realización del trabajo, los empleados no disponían de un documento formal donde estuvieran expresados, para ajustar sus acciones a su cumplimiento.

El diseño de un CMI para esta empresa, trajo los siguientes beneficios:

1. Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo.
2. Comunicar la misión, la visión y la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.

3. Clarificar las relaciones causa-efecto de la estrategia.
4. Diseñar un proceso de planificación, medición de resultados y control para la toma de decisiones gerenciales de una pyme.

Introduccion

Los cambios tecnológicos, socioculturales, políticos y económicos que se han ido produciendo en las últimas décadas están teniendo un profundo impacto en el funcionamiento de las organizaciones.

Hoy se vive en un mundo globalizado en el que las fronteras comerciales han desaparecido y las empresas ubicadas en cualquier nación compiten con otras radicadas en cualquier parte del mundo.

Como consecuencia de esto, las empresas se han hecho más difíciles de gestionar y dirigir, resultando insuficiente para ello la información que proporciona la contabilidad financiera. La necesidad de información no financiera aparece cuando se comprueba que para diferenciarse de la competencia, incrementar los resultados, o tener una mayor inclusión de los productos en el mercado hace falta planificar, organizar, dirigir, y controlar sistemáticamente todos los aspectos de la gestión de la empresa.

Una de las principales funciones de los directivos y gerentes de las empresas, consiste en definir las estrategias para conseguir los objetivos planteados. Para ello es necesario definir a donde se quiere llegar en el largo plazo, cuáles serán los objetivos tendientes a su logro en el corto plazo, y cuáles serán los principios que guiarán las acciones de la empresa a lo largo de su vida.

En la actualidad, existen modernos sistemas de gestión que proporcionan información útil a los directivos para la toma de decisiones.

El presente trabajo tiene como objetivo general aplicar una de estas herramientas conocida como Cuadro de Mando Integral (CMI) a una empresa de servicios publicitarios.

Para desarrollar el trabajo se han planteado los siguientes objetivos específicos:

- Describir el funcionamiento de la empresa, sus relaciones internas y externas, sus características principales y estructura.
- Efectuar el análisis FODA para conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

- Definir la visión, misión y plan estratégico
- Determinar los objetivos estratégicos de la empresa
- Seleccionar los indicadores de cada perspectiva que deberían integrar el cuadro de mando de acuerdo con los objetivos estratégicos mencionados en el punto anterior.

Los interrogantes que motivaron el desarrollo del presente trabajo son los siguientes: ¿es posible aplicar el CMI a una empresa de servicios publicitarios?, ¿la empresa tiene definida la misión, visión y el mapa estratégico que constituyen la base para su desarrollo?, ¿el CMI otorga la información que la empresa necesita para solucionar los problemas que le aquejan actualmente?.

Características de la empresa

GUIAS DEL SUR se constituyó en el año 2002 bajo la forma de Sociedad de Responsabilidad Limitada, 8 años después se transformó en una Sociedad Anónima. Su capital social está conformado por 3.000 acciones con valor nominal $10 cada una, haciendo un total de $30.000,00. Su domicilio social se encuentra en la calle Lamadrid Nº 1248, de la ciudad de Río Cuarto, provincia de Córdoba, donde se ubica la casa central. Cuenta también con sucursales ubicadas en la ciudad de Rosario, San Luis, y Santa Rosa de Calamuchita. Actualmente esta transitando su sexto ejercicio económico, iniciado el 01/07/2015 y a finalizarse el 30/06/2016.

Su actividad principal es la venta de servicios publicitarios. Los servicios pueden ser definidos como: “Todos aquellos productos intangibles, inseparables, variables y perecederos” (Kotler, P. & Keller K. L., 2006, P. 374). Son intangibles porque “los servicios no se pueden experimentar a través de los sentidos antes de su adquisición” (Kotler, P. & Keller K. L., 2006, P. 405). Son inseparables porque “se producen y se consumen a la vez. (…) Son muy variables, puesto que depende de quién los presta, cuándo y dónde” (Kotler, P. & Keller K. L., 2006, P. 406). Son perecederos porque “no se pueden almacenar” (Kotler, P. & Keller K. L., 2006, P. 407).

La publicidad es un servicio, donde un profesional o grupo de profesionales crean una campaña o anuncio publicitario que “se puede utilizar para crear una imagen a largo plazo del producto o para disparar las ventas súbitamente. La publicidad permite alcanzar a compradores muy dispersos geográficamente. Algunas formas, como la publicidad en televisión, requieren de un gran presupuesto, mientras que otras, como los periódicos, no tanto” (Kotler, P. & Keller K. L., 2006, P. 555). La publicidad permite

a la empresa llegar al público a través de los medios de comunicación gráficos, audiovisuales, radiodifusión, entre otros.

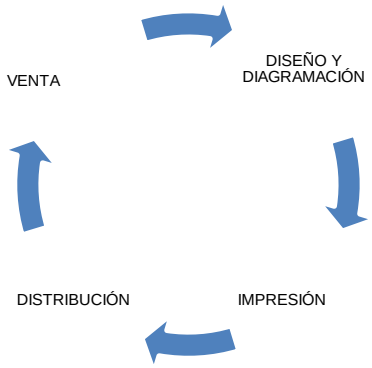
Esta empresa realiza la venta de servicios publicitarios ***gráficos***. En este caso, se venden espacios publicitarios dentro de un directorio, conocido como Guía Comercial. **"Un directorio es una guía en la que figuran las personas de un conjunto, con indicación de diversos datos de ellas." (Diccionario de la RAE).** Se puede definir la Guía Comercial como un directorio que tiene como fin dar a conocer al público tanto el producto o servicio ofrecido por el anunciante como los datos de contacto, ubicación geográfica, número telefónico, dirección de e-mail, etc. El anunciante es el cliente que compró el espacio publicitario.

En el proceso de venta de espacios publicitarios podemos entonces diferenciar 3 sujetos principales: Clientes/anunciantes; Empresa prestadora de servicios y por último los usuarios.

Gráficamente:

- Cliente/ Anunciante: es quien compró un espacio publicitario dentro de la Guía Comercial.
- Empresa prestadora de servicios: es quien vende los espacios publicitarios de la Guía comercial y luego distribuye la misma gratuitamente.
- Usuarios: son terceros a quienes se les ha distribuido la guía y los destinatarios últimos de la misma.

El ciclo de vida del servicio, se puede definir como un circulo vicioso q cuenta de 4 etapas principales y cuya duración es anual. Gráficamente:



1. Venta: esta etapa está a cargo del área de comercialización. Durante los primeros diez meses de la campaña, se realiza la venta de espacios publicitarios a los clientes que deseen publicar sus anuncios en la guía. A dichos espacios la empresa los denomina figuraciones. Las figuraciones se clasifican de la siguiente manera:

- De acuerdo al diseño:

  - Prediseñados: la ubicación del logo, nombre y datos de contacto tienen una ubicación especifica dentro de la figuración, que no se puede modificar y un contenido máximo.

  - Diseño libre: la ubicación del logo, nombre y datos de contacto es a elección del anunciante.

- De acuerdo a la ubicación:

  - Generales: cada figuración se ubica dentro del rubro correspondiente.

  - Especiales: se ubican en lugares estratégicos, tales como la tapa, retiro de tapa, contratapa, retiro de contratapa, pie de planos y tacos de relleno.

    - Tapa es la cubierta superior de la guía.
    - Contratapa es la cubierta inferior de la guía.
    - Retiro de tapa es la cara interna de la tapa.
    - Retiro de Contratapa es la cara interna de la contratapa.
    - Pie de Planos son las figuraciones ubicadas al pie de los distintos planos de la ciudad.
    - Tacos de relleno son espacios que quedan libres en la guía, de tamaño y diseño variable, que pueden ser contratados como máximo por 2 anunciantes.

- De acuerdo al tamaño: dentro de las categorías indicadas precedentemente existen distintos tamaños.

2. Diseño y diagramación: esta etapa está a cargo del área de diseño. Durante el periodo de venta se procede al diseño gráfico de cada uno de los anuncios

contratados, y finalizado el mismo se realiza la diagramación integral de todas las secciones de la guía:

- Índice General
- Planos de Acceso a Río Cuarto.
- Plano de Microcentro.
- Nomenclatura de calles de Río Cuarto.
- Planos de la ciudad, por sectores.
- Guía de Trámites en organismos oficiales.
- Teléfonos útiles y de organismos oficiales.
- Índice de Rubros.
- Figuraciones: las mismas están clasificadas en categorías de acuerdo al Índice de Rubro.

3. Impresión: esta etapa se realiza en una imprenta fuera de la empresa, enviándose desde el área de diseño, el modelo definitivo para su impresión.

4. Distribución: La distribución del producto se realiza en dos etapas, primero se distribuye a los clientes y luego se distribuye en la ciudad. No hay un área específica asignada en la empresa para esta actividad, sino que se contrata a personal temporal para este fin.

A partir del año 2012 se creó un sitio web con el fin de adaptar el producto a las nuevas tecnologías. El objetivo del mismo es dar a conocer la misma información contenida en la guía, sin costo adicional para el anunciante. Ingresando al sitio: www.guiasdelsur.com podemos visualizar un buscador con doble entrada, que nos permite facilitar la obtención de información: ¿qué buscas?: por rubro o nombre del anunciante, y ¿dónde lo buscas? por ciudad. También podemos observar los rubros destacados y los comercios por ciudad.

Contexto Interno

Directorio

El Acta Constitutiva de la Sociedad de fecha 14 de Julio de 2010, inscripta en el Registro Público de Comercio bajo la matrícula Nº 10776-A, establece que, la administración y representación de la empresa está a cargo de un directorio, formado por el presidente del directorio y un director suplente. Ambos elegidos en asamblea convocada a tal fin. Tiene amplias facultades de administración y disposición. La representación legal de la sociedad inclusive el uso de la firma social, corresponde al presidente del directorio.

Sindicatura

Según el Acta Constitutiva antes mencionada, la sociedad decide prescindir de la Sindicatura. Opción otorgada por la Ley de Sociedades Comerciales en su art 284, teniendo los socios el derecho de control otorgado por el art 55 del mismo texto legal.

Sucursales

La empresa está conformada por una casa central ubicada en la ciudad de Río Cuarto y por tres sucursales que dependen de ella: San Luis, Santa Rosa de Calamuchita y Rosario.

Áreas

En la organización interna de la empresa es posible distinguir tres áreas principales: administrativa, comercial y diseño, con una gran interdependencia funcional.

- El área comercial está compuesta por un supervisor de ventas que tiene a su cargo un grupo de vendedores. Son retribuidos con una comisión mensual en función de las ventas cobradas y también de un objetivo mensual fijado al inicio de la campaña. Cada uno cuenta con una cartera de clientes. La cartera de clientes está conformada por los anunciantes que contrataron el servicio la campaña anterior.

Los vendedores visitan a los clientes asignados en la cartera y potenciales nuevos anunciantes, para ofrecerles y asesorarlos sobre los servicios y formas de pago disponibles. Es una característica de la operatoria de la empresa, el cobro anticipado del servicio, dependiendo de la fecha en que se realice la contratación del mismo, será el plan de pago al que pueda acceder.

La venta se formaliza mediante la firma de un contrato que consta de dos partes el tipo de figuración pretendida y la forma de pago acordada. Luego estos contratos se remiten al área administrativa en donde son procesados.

- El área administrativa está formada por dos sub-áreas, una administrativa propiamente dicha y otra de cobranza y facturación. El personal administrativo es remunerado con un sueldo fijo mensual. Esta es la única área que cuenta con un manual de procedimientos y donde se verifica su efectivo cumplimiento.

La sub-área administrativa realiza la carga de los contratos formalizados y remite una copia al área de diseño. Se realizan los pagos, registro y archivo de los gastos de toda la empresa. Se realiza la liquidación de las comisiones de los vendedores. Se atienden los reclamos de los clientes. En la casa central de Río Cuarto, además, se centraliza y audita la información de las restantes sucursales.

La sub-área de cobranza imprime los recibos de cobro, factura y fiscaliza los cobros realizados. Tiene a su cargo la gestión de los clientes en mora, a los cuales llegada esta instancia se procede a ofrecerle el cambio del anuncio por uno de menor importe o su anulación definitiva. Esta información también debe ser remitida al área de diseño para su procesamiento. Cuenta con cobradores que tienen asignado un recorrido.

- El área de diseño cuenta con empleados con un alto grado de profesionalización que son remunerados con un sueldo fijo mensual. Allí se recibe la información suministrada por el área de administración y se procede a realizar el bosquejo del anuncio contratado. Luego lo envía al cliente para que sugiera modificaciones o dé su conformidad. Al finalizar la campaña se imprimen las páginas que van a formar parte de la guía para su control. Y por último, se envía a la planta impresora el archivo digital para su confección definitiva.

Actualmente, la empresa no cuenta con un área contable, ni personal asignado a tal fin, sino que se realiza externamente. Sin embargo se está evaluando incorporar ésta área dentro de la empresa y mantener la asesoría externa.

Contexto Externo

Situación Fiscal

La empresa cuenta con beneficios fiscales al estar exenta en el impuesto sobre los ingresos brutos, y se encuentra gravada con una alícuota reducida del 10.5% en el Impuesto al Valor Agregado.

Mercado

Con el transcurso del tiempo, el mercado de servicios publicitarios se fue ampliando y diversificando, volviéndose cada vez más competitivo. El anunciante a la hora de decidir de qué forma dar a conocer su producto, tiene distintas alternativas: televisión, radio, internet, periódicos, correo directo, revistas, exteriores, directorios comerciales, cartas, folletos, teléfono, etc.

A continuación, se nombran brevemente las ventajas y desventajas de cada uno:

- Periódicos: tiene como ventaja la flexibilidad, puntualidad, buena cobertura local del mercado, amplia aceptación y credibilidad. A pesar de tener corta vida, baja calidad de reproducción y por lo general cada ejemplar tiene un solo lector.

- Televisión: tiene como ventajas la combinación de imágenes, sonido y movimiento, apela a los sentidos, concentra la atención y tiene un gran alcance. Sin embargo, tiene un costo elevado, exposición fugaz y escasa selectividad de audiencia.

- Correo Directo: entre sus ventajas están la selectividad del público receptor, flexibilidad, no hay competencia en el mismo medio y es personalizada. Y entre sus desventajas, un costo relativamente alto.

- Radio: tiene como ventajas la difusión masiva, selectividad geográfica y demográfica y tiene bajo costo. Sin embargo, el mensaje es solo auditivo, se le presta menor atención que a la TV y tiene una exposición fugaz.

- Revistas: tiene una alta selectividad geográfica y demográfica, alta calidad de reproducción, larga vida, varias personas leen un mismo ejemplar. Sin embargo, el espacio debe comprarse con antelación, cierto desperdicio de circulación y no hay garantía de posicionamiento.

- Exteriores: hace referencia a carteles llamativos en espacios públicos poco convencionales tales como autopistas, escuelas, estadios deportivos, carritos de compra, etc. Entre sus ventajas se encuentra la flexibilidad, exposición repetitiva, bajo costo, bajo nivel de competencia. Sin embargo tiene una selectividad limitada de audiencia y restricciones para la creatividad.

- Directorios Comerciales: tiene entre sus ventajas la excelente cobertura local, alta credibilidad, gran alcance y bajo costo. Sin embargo tiene alto nivel de competencia, el espacio tiene que comprarse con antelación y existen restricciones para la creatividad.

- Cartas: tiene como ventajas un público selectivo, pleno control, oportunidades para la interacción, costos relativamente bajos. Sin embargo existe el riesgo de que los costos se salgan de control.

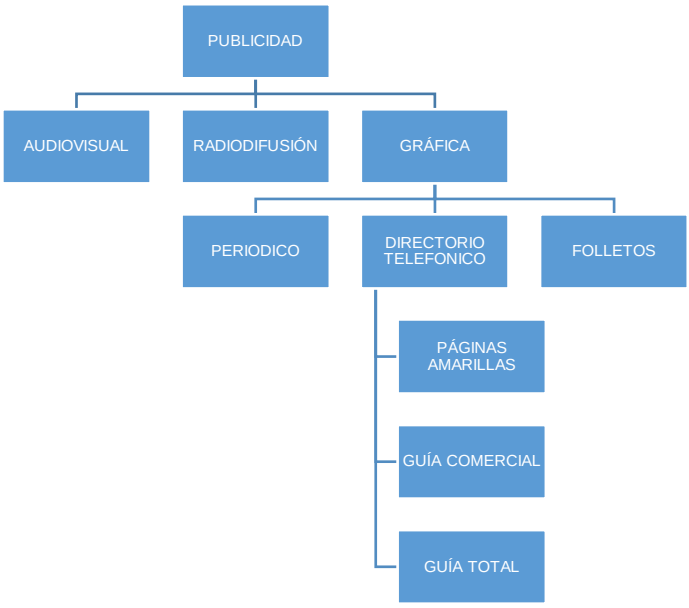
- Folletos: entre sus ventajas están la flexibilidad, pleno control y la posibilidad de presentar mensajes dramatizados. Sin embargo, la sobreproducción podría hacer salir los costos de control.

- Teléfono: sus ventajas es que posee muchos usuarios y la posibilidad de tener contacto personal. Pero sus costos son relativamente altos.

- Internet: entre sus ventajas se encuentra la alta selectividad, posibilidades de interacción y su costo es relativamente bajo.

(Kotler & Keller)

El anunciante a la hora de decidir el medio publicitario a utilizar, debe conocer: el tipo audiencia de cada medio, las características del producto, las características del mensaje y el costo. (Kotler & Keller)



La Guía Comercial se encuentra inmersa en este mercado de servicios publicitarios, compitiendo con todos estos medios de publicidad nombrados anteriormente. Sin

embargo se puede identificar como competencia directa a todas aquellas empresas que forman parte de la categoría de directorios comerciales en el mercado local. Entre ellos: Páginas Amarillas y La Guía Total. Además, el sitio web se convierte en una herramienta que le permite a la empresa insertarse en el mercado nacional e internacional.

Análisis FODA

- **Fortalezas:**

Buen Clima Laboral.

El personal es fiel a la empresa y se siente comprometido e involucrado con el proyecto de trabajo, poniendo permanentemente su énfasis en lograr los objetivos de crecimiento y expansión. Los empleados manifiestan su voluntad al cambio y a la innovación adaptándose sin problemas a los avances tecnológicos que son incorporados dentro de la empresa, facilitando de esta manera la labor de todas las áreas.

Profesionalización en el área de diseño.

Los miembros del área diseño que se encargan de elaborar los espacios y diseñar el armado de la guía son los únicos empleados de la empresa altamente profesionalizados, ya que cuentan con título y práctica profesional.

Servicios de Ventas y Cobranzas a domicilio.

El servicio de ventas y cobranzas se realiza en el domicilio del anunciante, sin necesidad de que el mismo tenga que dirigirse a la sede de la empresa a gestionar la venta y abonar las cuotas.

Producto Diferenciado.

En comparación con otros directorios telefónicos locales, el producto se diferencia del resto por su contenido, diseño y distribución. En su contenido, la Guía comercial tiene mayor cantidad de anunciantes que la Guía Total y Las Páginas Amarillas. Además, se diferencia de Las Páginas Amarillas en que esta es un anexo a las Páginas Blancas, no siendo exclusivamente un directorio comercial. En cuanto al diseño, se diferencia principalmente de las Páginas Amarillas dado que esta limita la creatividad y tamaño del anuncio. Por último, en cuanto a la distribución, La Guía Comercial se distribuye en

forma gratuita a todas las casas de la ciudad, en cambio las Páginas Amarillas se distribuye solamente a los abonados del servicio de telefonía fija.

Amplia y reconocida trayectoria.

Fue quien desarrollo el primer directorio comercial de Río Cuarto y Sur de Córdoba. Tiene una trayectoria reconocida de casi 14 años.

Volumen de ejemplares auditado por IVC.

La empresa se encuentra asociada al Instituto Verificador de Circulaciones (IVC) que se encarga de auditar la tirada y circulación de los ejemplares de la guía, otorgando un marco de garantía y seguridad a los anunciantes respecto a las unidades que se distribuyen y al contenido de las mismas.

Existencia de indicadores de Cumplimiento de Objetivos en el Área Comercial.

Los vendedores cuentan con ventas objetivo que fija la empresa al iniciar la campaña, lo cual sirve para medir su rendimiento dentro de la empresa. En esta área, como la remuneración es en proporción a las ventas alcanzadas, los empleados se esfuerzan por alcanzar el objetivo fijado.

Mayor Alcance.

Debido a la distribución masiva, casa por casa y a la posibilidad de acceder a través de la página web a los mismos resultados que aparecen en la guía impresa.

- **Oportunidades:**

Avances Tecnológicos.

El aprovechamiento de los avances tecnológicos permitirá a la empresa llegar al cliente a través de nuevos medios virtuales.

Existencia de mercados donde expandirse.

Se refiere a la posibilidad de llevar el servicio a nuevas regiones geográficas.

- **Debilidades**

Falta de planificación y organización en la toma de decisiones.

Los miembros del directorio toman decisiones sin previa planificación ni presupuestación. Destinando fondos a inversiones que no crean valor para la empresa, en lugar de atender otras necesidades que de ser realizadas permitirían agilizar el ciclo operativo. Se produce como consecuencia un ahogo financiero entre una campaña y otra debido a que se tiene que afrontar el elevado costo de impresión de las guías y los ingresos que se obtienen en esa época del año son escasos.

Fallas en la comunicación entre las distintas áreas.

Si bien las distintas áreas de la empresa se encuentran relacionadas de manera funcional, no cuentan con una buena comunicación entre sí generando problemas en los procesos propios de cada una de ellas.

Incompleto manual de procedimientos.

La empresa cuenta con un manual de procedimiento, pero está incompleto, solo incluye el área de administración y el mismo no se cumple de manera efectiva.

Falta de capacitación y profesionalización en el área administrativa y comercial.

El personal de la empresa carece de capacitación y actualmente no está previsto comenzar a implementarla.

Salvo en el área de diseño, en el resto de las áreas no existe profesionalización del personal.

Ausencia de indicadores de rendimiento en el área administrativa.

La empresa carece de parámetros que permitan medir el rendimiento del área administrativa.

Falta de incentivos en el sector de cobranzas.

Los cobradores cuentan con una remuneración mensual fija. Como la retribución que perciben no depende de las cobranzas, no tienen incentivos para incrementarlas

Fallas en el sistema de información actual.

El sistema de información que existe en la actualidad no suministra la totalidad de la información necesaria para la toma de decisiones. Tampoco permite unificar la

información de las distintas sucursales y la casa central para su evaluación en conjunto.

- **Amenazas:**

Surgimiento de nuevos competidores con mayor solidez.

Conflictos en el mercado del papel.

Existen limitaciones en la compra del papel, debido a su escasez, lo cual repercute en el costo del mismo, incrementándolo.

Situación Económica del País.

El anunciante, ante una situación de crisis, tiende a reducir los costos de su producto o servicio, eliminado como primera medida aquellos gastos q no considera imprescindibles para el mismo, entre ellos se encuentra el servicio de publicidad.

Cambio constante de necesidades y gustos de los usuarios y anunciante.

Definición de misión y visión

La misión y la visión de la empresa no se encuentran explicitadas en un documento formal y compartido con sus miembros integrantes. Para la definición de la misión y la visión del negocio se ha confeccionado un cuestionario para inducir a sus dueños a brindar la información necesaria para llevar a cabo la tarea. Posteriormente, con las respuestas obtenidas, se ha definido la misión y la visión. Finalmente, fueron difundidas entre los empleados.

Misión:

Somos una empresa rio cuartense dedicada a la elaboración de directorios telefónicos comerciales que se distribuyen de manera gratuita por diferentes canales de búsqueda, manteniendo nuestros valores empresariales, tales como calidad del producto, fidelidad, compromiso con el cliente, modernización y evolución, permitiéndoles a los usuarios obtener datos precisos que aportan un valor agregado al resultado de la búsqueda.

Visión:

Lograr que la empresa sea reconocida y valorada por el público en general.

Convertirnos en el buscador de datos comerciales, industriales, profesionales y de empresas más consultado del país.

Permitir la conexión e interacción entre usuarios y anunciantes, creando nuevas oportunidades de negocio.

Adaptar nuestro producto a las nuevas tecnologías, en función de las necesidades de los usuarios.

Mapa estrategico

Estrategia:

La estrategia de la empresa no se encontraba explícita en un documento formal y difundido entre sus integrantes. Para definir la estrategia se ha confeccionado un cuestionario para obtener la información necesaria para definir la estrategia en las cuatro perspectivas desarrolladas en el marco teórico. Finalmente, la estrategia ha sido difundida entre los empleados para que puedan alinear sus objetivos a los de la empresa.

- **Financiera:** incrementar la rentabilidad y crear valor para el accionista.
- **Clientes:** satisfacer a los clientes para mantener a los actuales y atraer a los potenciales.
- **Procesos Internos:** Lograr la calidad del servicio publicitario en todas sus etapas.
- **Aprendizaje y Desarrollo:** empleados productivos y con aptitudes para innovar.

Objetivos:

❖ **Financieros:**

- Lograr un uso eficiente de los recursos mediante la implementación de un presupuesto anual que ayude a prevenir el ahogo financiero.

- Lograr un incremento de la rentabilidad ordinaria anual que supere el 5%, tomando como base la del año anterior.

- Llevar a cabo trimestralmente un análisis de costos para identificar y reducir o eliminar aquellos que resultan innecesarios y así mejorar la productividad.

- Lograr que el plazo de cobranza sea compatible con el periodo de pagos, para que sea posible el cumplimiento de las obligaciones en tiempo y forma.

❖ **Clientes**

- Mantener la diferenciación del producto y el reconocimiento por parte del público, mejorando su aspecto e imagen y ampliando su radio de distribución.

- Incrementar la utilidad de la guía, a través de campañas publicitaras que enseñen a los usuarios como utilizarla, de manera tal que se convierta en un medio para satisfacer sus necesidades de búsqueda.

- Atraer nuevos clientes del mercado actual, mediante la instalación de un call center para ofrecer el servicio publicitario.

- Sumar nuevos mercados abriendo nuevas sucursales en distintos puntos del país.

❖ **Procesos Internos**

- Enfocar en la innovación, desarrollando contenidos que se adapten a los nuevos medios publicitarios, principalmente virtuales.

- Buscar una estructura de organización interna óptima, que mejore la comunicación entre las diferentes áreas y dentro de las mismas, y maximice el rendimiento de la empresa en su conjunto. Para ello se deberá desarrollar el organigrama de la empresa, el manual de perfiles de puesto, el flujograma y el manual de procedimientos.

- Implementar un sistema de información integral que proporcione información útil para la toma de decisiones, y que brinde una visión global del negocio.

❖ **Aprendizaje y Desarrollo**

- Implementar planes de capacitación para que el personal de todas las áreas, incluidos los directores, cuenten con las herramientas necesarias para llevar a cabo su tarea.

- Desarrollar un manual de perfiles de puestos que le permita al empleado conocer su rol y objetivo dentro de la organización y autoevaluar su rendimiento.

- Instrumentar un programa de premios y castigos basado en el grado de cumplimiento de los objetivos planteados para cada empleado y puesto.

- Incentivar el dialogo entre el personal y los directivos, a través de reuniones periódicas con el fin de conservar el buen clima laboral.

Indicadores

Con el siguiente grupo de indicadores se pretende medir los objetivos descriptos para cada perspectiva en el punto anterior.

Financieros

1. Rentabilidad del Patrimonio Neto: mide la eficiencia de la administración de la empresa y es el resultado de la administración del activo (rentabilidad económica) y de la estructura de financiación decidida (pasivo y patrimonio neto). Es el resultado de la administración financiera y económica del ente.

Rentabilidad del PN = Utilidad Neta / PN (promedio) x 100

2. Variación de la Rentabilidad del PN = indica la magnitud de la variación de la rentabilidad del PN del año actual respecto del año anterior.

$$\text{Variación Rentabilidad del PN} = \frac{\text{Rentabilidad año 1} - \text{Rentabilidad año 0}}{\text{Rentabilidad año 1}} \times 100$$

3. Liquidez Corriente: Indica la capacidad que tiene la empresa para atender sus obligaciones en el corto plazo.

Liquidez Corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente.

4. Suficiencia de la liquidez corriente = indica si el capital corriente tiene una dimensión suficiente para financiar el flujo de fondos a corto plazo. Esto sucede cuando el resultado es mayor a 1.

Suficiencia de la LC = Índice de Liquidez Corriente / Índice de Liquidez Teórica (1)

(1) Índice de Liquidez Teórica = Duración del ciclo operativo (2) / plazo de pago de deudas comerciales (3)

(2) Duración del ciclo operativo = Duración del Stock + Plazo de cobranza. Al tratarse de una empresa de servicios, no existe duración del stock, por lo tanto el ciclo operativo será igual al plazo de cobranza.

(3) Plazo de pago de deudas Comerciales = (Deudas con proveedores promedio x 365) / compras

5. Días de Cobranza: Indica la cantidad de días que se tardan en cobran las cuentas por cobrar.

Días de Cobranza = Cuentas por cobrar * 365 / Ventas

6. Margen Neto: Mide el porcentaje de cada peso de ventas que queda después de que todos los gastos sean deducidos. Este indicador es de esperar que sea negativo en los meses en que se desembolsa el principal gasto que es el de impresión de guías (costo del producto).

Margen Neto = Resultado Neto / Ventas x 100

7. Cobertura de Costos de Comercialización: Mide en que medida los costos de comercialización son cubiertos por las ventas. Este indicador es importante para la empresa porque el costo de comercialización es uno de los más significativos.

Costo de Comercialización = Ventas / Costos de Comercialización x 100

Clientes

1. Cuota de Mercado: Indica la posición de la empresa en el mercado comparada con la empresa líder en el sector (Páginas Amarillas- Telecom).

Cuota de Mercado = Ventas de la Empresa / Ventas de la Empresa Líder x 100

2. Clientes Negativos: Mide el porcentaje de los clientes que están en cartera y que en la edición nueva no están dispuestos a comprar en la guía, es decir indica la pérdida de clientes. Es una medida del grado de satisfacción e insatisfacción de los clientes. En la empresa llaman negativo al cliente que no renovó su publicación en la guía.

Clientes Negativos =Nº de Clientes Negativos / Nº Clientes en cartera x 100

3. Clientes Nuevos: Indica el porcentaje de clientes nuevos atraídos por la empresa en la nueva campaña.

Clientes Nuevos = Nº de Clientes Nuevos Vendidos / Nº de Clientes Actuales x 100

4. Clientes Renovados: Indica la proporción de los clientes en cartera que compran nuevamente en la guía. Mide el grado de satisfacción del cliente.

Clientes Renovados = Nº de Clientes Renovados / Nº de Clientes en cartera x 100

5. Ventas Telefónicas: Indica el porcentaje de ventas realizadas por teléfono del total de llamadas realizadas para vender.

Ventas Telefónicas = Nº de Ventas Concretadas por teléfono / Nº de llamadas x 100

6. Enseñanza del uso del Producto: Indica el porcentaje de personas, sobre una muestra, que manifiestan no saber cómo usar el producto.

Uso del Producto = Cantidad de personas que no saben usar el producto / Nº de Encuestados x 100

7. Anulaciones: Muestra el porcentaje de contratos de la nueva campaña que se anulan antes de la impresión de la guía. Es de utilidad para definir nuevas políticas que permitan retener al cliente.

Anulaciones = Nº de Clientes que anulan / Nº de Clientes actuales x 100

8. Valor promedio por contrato: Indica el valor promedio de contrato por cliente.

Valor promedio por contrato = Ventas / Nº de Clientes actuales

Procesos Internos

1. Manual de Procedimientos: Indica el porcentaje de procesos que están definidos formalmente en el manual de procedimientos.

Manual de Procedimientos = Nº de Procesos Incluidos en el manual / Procesos Totales en la empresa x 100

2. Confiabilidad de la Información: Indica la proporción de errores que se detectaron en la solicitud de informes al sistema de información.

Confiabilidad de la Información = Errores detectados en la información emitida por el sistema / Cantidad de Informes Emitidos x 100

3. Errores en Diseño: Indica el porcentaje de reclamos vinculados a errores en el diseño del espacio, respecto del total de espacios diseñados. Se dan principalmente en la época del año en que se distribuye la guía, con lo cual es normal que en los meses restantes el índice tenga valor cero o sea muy próximo a éste.

Errores en Diseño = Reclamo por fallas en Diseño / Nº de Espacios Diseñados x 100

4. Demoras en preparación de Cobranza: Indica que porcentaje de horas se tarda en preparar la cobranza, respecto del total de horas que efectivamente se sale a cobrar.

Demoras en preparación de Cobranza = Hs dedicadas a preparar la cobranza / Hs efectivas dedicadas al cobro x 100

5. Servicio de cobranza: Indica el porcentaje de clientes que no se sienten satisfechos con el servicio de cobranza. El porcentaje de clientes que utilizan este servicio es muy alto por ello es importante a la hora de evaluar la tarea de los cobradores.

Atención al Cliente = Nº de Reclamos por servicio de Cobranza / Nº Clientes Actuales x 100

6. Reclamos sobre área Administración: Indica el porcentaje de disconformidad en la operatoria del área administrativa por parte de las otras áreas en relación al total de reclamos existentes en toda la empresa. En esta empresa las actividades y tareas tienen una sincronización necesaria, con lo cual el atraso en una de las áreas perjudica de manera directa a las demás.

Valor = Nº Reclamos sobre área administración / Nº Reclamos Totales en la Empresa.

7. Distribución del Producto: Indica que porcentaje de personas tienen la guía. Evalúa el grado de llegada del producto a sus usuarios a través de una encuesta que se realiza con posterioridad al reparto de la guía.

Distribución del Producto = Nº de Personas que confirmaron tener la Guía / Nº total de encuestados x 100

8. Cumplimiento Ventas Objetivo: Indica el porcentaje de ventas realizadas en función al objetivo planteado. A principio de campaña se fija un objetivo de ventas mensuales, con lo cual el indicador permitirá observar si se cumplió o no con el objetivo mensual prefijado.

Cumplimiento de Ventas Objetivo = Ventas / Ventas Objetivo x 100.

Aprendizaje y Desarrollo

1. Empleados Sin Capacitación: Indica el porcentaje de empleados que no están capacitados para desempeñarse de manera eficiente en su puesto. Se considera capacitación tanto la formación previa que tiene el empleado, como la que es brindada por la empresa.

Empleados sin capacitación = Nº Empleados sin capacitación / Nº total de empleados X 100

2. Rotación del Personal: Indica la relación entre las admisiones y desvinculaciones de personal respecto al número promedio de empleados, en un periodo de tiempo determinado.

Rotación = (Nº admisiones en el periodo X – N° de desvinculaciones en el periodo X) / Nº Empleados totales x 100

3. Rendimiento del área Administración: Indica el porcentaje de horas extras que se trabajaron en el área en función al total de horas normales que se trabajan. En la empresa solo se trabajan horas extras en esta área cuando no se llega a cumplir con la totalidad de las tareas asignadas más aquellas imprevistas que surgen en el día. Este indicador mide si se cumple con la totalidad de las tareas en la jornada normal o no.

Rendimiento área administración = Horas Extras trabajadas en el área administración / Horas Normales Trabajadas en el área administración x 100

4. Rendimiento del área Diseño: Indica el porcentaje de avisos que se terminaron de diseñar en función a la totalidad de avisos vendidos.

Rendimiento del área Diseño = Nº Avisos Terminados en el mes / (Nº de Avisos Vendidos en el año / 12 meses) x 100

5. Rendimiento Cobranza: Indica el porcentaje de recibos cobrados en relación a la cantidad total de recibos a cobrar en ese periodo. En esta empresa el rendimiento en la cobranza se mide en cantidad de recibos cobrados y no en montos, con lo cual indicara si debe existir algún tipo de incentivo para mejorar el rendimiento o no es necesario.

Rendimiento Cobranza = Cantidad de Recibos Cobrados / Cantidad Total de Recibos a Cobrar x 100

6. Clima Laboral: Indica la proporción de empleados que no están conformes con el ambiente de trabajo.

Clima Laboral = Nº de Empleados disconformes con el ambiente laboral / Nº Total empleados X 100.

Conclusión

Llegada esta instancia, y luego de haber obtenido conocimiento acerca del funcionamiento interno y externo de la organización, de la actividad de servicios publicitarios, del mercado al cual se enfrenta y del funcionamiento de la herramienta seleccionada, se logra dar respuesta a los interrogantes que motivaron el desarrollo del presente trabajo.

En primer lugar, se corrobora que es posible la aplicación del CMI a una empresa de servicios publicitarios, ya que la herramienta no se encuentra condicionada por el tipo de actividad que la empresa desarrolle.

A lo largo de la experiencia, llevada a cabo en esta empresa, el equipo de trabajo se enfrentó a dificultades principalmente relacionadas con la información disponible y la profesionalización de los recursos humanos. La empresa sólo contaba con empleados con formación profesional en materia de diseño, pero área administrativa no contaba con profesionales especializados en las tareas que desempeñaban. Además, los sistemas de información no brindaban la totalidad de la información necesaria para la toma de decisiones, ni permitía unificar la generada en las distintas sucursales.

Además, la misión, visión del negocio, y los objetivos estratégicos, que son pilares de esta herramienta y que necesarios para marcar el rumbo de una organización, sólo estaban en la mente de los dueños. Antes de la realización del trabajo, los empleados no disponían de un documento formal donde estuvieran expresados, para ajustar sus acciones a su cumplimiento.

Luego de un arduo trabajo con la empresa, que inicio con el desarrollo de un análisis FODA, en donde se trataron temas concernientes a la estructura organizativa, objetivos y funcionamiento de cada una de las áreas, objetivos de la empresa en general a corto y largo plazo y todos aquellos problemas que la gerencia consideraba relevantes, se lograron definir las bases del CMI: misión, visión y mapa estratégico. Como así también, la determinación de los objetivos de cada una de las perspectivas y de los indicadores, que, en una primera instancia, se consideran claves para medir y gestionar la estrategia planteada.

El diseño de un CMI para esta empresa, trajo los siguientes beneficios:

1. Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo.
2. Comunicar la misión, la visión y la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.
3. Clarificar las relaciones causa-efecto de la estrategia.
4. Diseñar un proceso de planificación, medición de resultados y control para la toma de decisiones gerenciales de una pyme.

Queda demostrado que el CMI es más que un conjunto de indicadores, es un sistema de gestión estratégico que ayuda a los ejecutivos a implantar y obtener un feedback sobre su estrategia, mejorando el proceso de toma de decisiones de forma continua. Permitiéndole a la empresa obtener la información que necesita para enfrentarse al mundo competitivo en el que se vive actualmente.

La realización del presente trabajo nos permite concluir, que el aprendizaje estratégico hace que el viaje valga la pena, para aquellos que aprenden la forma de utilizar el CMI como un sistema de gestión estratégico.

Bibliografia

Alonso, G. (2008) Palermo bussines review. Extraido el 20 Junio, 2014 de http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf

Cuadro de mando integral CMI. Extraído el 16 Mayo, 2014 de www.webandmacros.com/cuadro_mando_integral.htm

Cuadro de mando integral. Extraído el 16 Mayo, 2014 de www.cmigestion.es/servicios/consultoria-estrategica/cuadro-mando-integral/

Cuadro de mando integral. Extraído el 16 Mayo, 2014 de www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloas/gallery/metodology/tools/cuadro_de_mando_integral.pdf

Cuadro de mando integral. Extraído el 16 Mayo, 2014 de www.sinnexus.com/businnes_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx

El cuadro de mando integral. Extraído el 16 Mayo, 2014 de www.factorhuma.org/attachment_secure/article/8312/use_Qci_cast.pdf

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2002). Cuadro de mando integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). Dirección de marketing. Mexico: Pearson Education.

Thomson, A. A. & Strickland A. J. (2001) Administración estratégica. Mexico Df: Mc Graw-Hill interamericana editores S.A.

CARACTERIZACIÓN DEL EMPRESARIO PYME ANTE EL RIESGO. ¿QUÉ INFLUYE EN SU NIVEL DE AVERSIÓN?

Manzanal, Melisa N.; Pesce, Gabriela; Milanesi, Gastón S.; Vigier, Hernán P.
CONICET. DCA-UNS.
melisa.manzanal@uns.edu.ar
gabriela.pesce@uns.edu.ar
milanesi@uns.edu.ar
UNS. CIC-UPSO, CEDETS
hvigier@uns.edu.ar

Resumen:

Si bien la teoría de la utilidad define a los sujetos como adversos al riesgo, el nivel o grado de aversión depende de características intrínsecas de los individuos y de su contexto. En el presente trabajo resulta de interés analizar un universo particular de individuos: los empresarios de Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs). El objetivo propuesto es determinar el perfil de aversión al riesgo del empresario de PyME, y establecer qué características del propietario y la empresa inciden en el grado de pertenencia al grupo de los más adversos y menos adversos al riesgo. En consecuencia, se inicia un estudio descriptivo-correlacional, a partir de un relevamiento efectuado en el año 2015 sobre una muestra probabilística de empresarios de PyMEs de la ciudad de Bahía Blanca (Argentina). Dentro de los resultados obtenidos, los más interesantes y significativos demuestran que la proporción de empresarios que son más adversos y menos adversos al riesgo es prácticamente homogénea, dentro de la muestra analizada. Además, aquellos más adversos al riesgo presentan un menor nivel de estudios, formación en áreas diferentes a las ciencias económicas, más edad, administran empresas de menor tamaño (microPyMEs), con formas legales que no limitan la responsabilidad de sus propietarios. No se hallaron diferencias significativas con las variables sector de la empresa, propiedad-administración de la PyME, ni con el empleo de criterios objetivos o subjetivos (heurísticos) al momento de tomar decisiones de inversión. El estudio multivariado arroja significatividad individual con las variables tamaño de la PyMe, y marginalmente con la antigüedad. Se concluye la importancia de dar a conocer los resultados científicos y de la academia al público general, y específicamente a organismos públicos interesados en promocionar este tipo particular de empresas, así como instituciones que las nuclean, a nivel nacional e internacional.

Palabras clave: Empresario; PyMEs; Aversión al Riesgo

1. Introducción

1.1. Importancia de las PyMEs

El valor que constituyen las PyMEs en el desarrollo de las economías de todos los países del mundo y en aspectos sociales, tales como la generación de puestos de trabajo, es indiscutible (Reynolds, 1987). Además, según Cordero (2014) se presentan como empresas que logran resistir a sucesivas crisis con mayor flexibilidad y capacidad de adaptación en relación a las grandes compañías. Su gran crecimiento durante la última década llevó a importantes organizaciones globales como el Banco Mundial, el BID y la CEPAL a promover y colaborar con dicho desarrollo. Puntualmente, en países emergentes las PyMEs no sólo desempeñan un rol fundamental respecto al empleo, sino también al ingreso nacional, el mercado interno y la estructura productiva nacional y las economías regionales (Cordero, 2014).

Algunas estadísticas ilustran estas declaraciones. En un estudio elaborado por la consultora ABECEB durante mediados de 2015 se observa que el 96% de las empresas argentinas son PyMEs (porcentaje muy similar al de Europa). En lo que respecta al PBI, existe una diferencia marcada según se trate de países desarrollados o emergentes. Concretamente, la consultora “Desarrollo de Negocios Internacionales” informa que en economías desarrolladas las PyMEs constituyen un 60% del PBI, mientras que en países latinoamericanos, no alcanza el 30% (Manzoni, 2015). Si el análisis se centra nuevamente en Argentina, Di Ciano (2012) plantea que las micro, pequeñas y medianas empresas el 40% del PBI, valor muy cercano a los porcentajes declarados en países desarrollados[25] y un 10% mayor al estimado para países de América Latina. En el ámbito social las PyMEs argentinas constituyen un eslabón clave, ya que generan el 78% del empleo del país.

En consecuencia, es dable destacar a un actor estratégico dentro de este análisis: el empresario PyME, quien debe estar dotado de ciertas competencias para gerenciar eficazmente este tipo de organizaciones. Aunque no se encuentra numerosa literatura que intente caracterizar a dichos empresarios (Vázquez, Fernández y Entrialgo, 2000), algunos ensayos se ocupan de la temática. Por ejemplo, Entrialgo, Fernández y Vázquez (1999) sostienen que, como teóricamente es de esperar, aquellos empresarios con actitud más activa sobre el contexto, resultan ser más innovadores y capaces de ocuparse de situaciones estresantes. En consecuencia, este perfil o dotación de rasgos psicológicos, los lleva a ser más propensos a asumir riesgos y a

[25] Por ejemplo: las PyMEs alemanas aportan el 66% del empleo y el 35% del PBI, en Italia el 49% y 41% respectivamente, mientras que en Estados Unidos los valores son del 54% y 48% para cada caso (Ciano, 2012).

idear y ejecutar estrategias proactivas y de largo plazo. Estos autores citan como contrastación empírica de la afirmación precedente el trabajo de Miller y Freisen (1982).

En el contexto argentino se observa que los empresarios de PyMEs se centran en cuestiones operativas, generalmente ocupan muchas funciones y tiene una agenda muy cargada. Estas características lo representan bajo la denominación de "hombre-orquesta" (Dichiara, 2008). La mayoría de ellos no presenta educación formal vinculada a la gestión empresarial y les cuesta delegar. Resultan ser buenos negociadores y con capacidad para tomar decisiones rápidas en contextos cambiantes.

Por lo tanto, dada la importancia que reviste el empresario PyME, más la necesidad de contribuir a su conocimiento y análisis, queda justificada su elección como objeto de estudio.

1.2. Problemática de la investigación

A partir de todo lo expuesto, se observa que las PyMEs se diferencian de las grandes compañías no solo por su tamaño. Además de las características anteriormente expuestas, Briozzo & Vigier (2009) destacan la frecuente unificación entre la dirección y la propiedad ("entrelazamiento empresa-propietario"). Este fenómeno conlleva a un nivel de subjetividad en la toma de decisiones de los empresarios, y la dificultad de diversificar su cartera de inversiones, entre otras cuestiones, que afecta su posición frente al riesgo (Briozzo & Vigier, 2009).

A pesar de que la teoría de la utilidad en condiciones de incertidumbre define tres perfiles frente al riesgo, concluyendo que el individuo racional es adverso; resulta interesante conocer qué elementos caracterizan al empresario de las PyMEs frente al riesgo. Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es conocer el grado de aversión al riesgo de estos sujetos, y detectar las características o variables distintivas que influyen sobre su perfil ante el riesgo.

Para satisfacer el mencionado objetivo, este artículo se estructura de la siguiente manera. En el punto 2 se expone el marco teórico que sostiene a esta investigación, además de la evidencia empírica en la materia y relativa a la unidad de análisis de este trabajo. Seguidamente, en el punto 3, se plantea pormenorizadamente la metodología abordada y el tipo de análisis estadístico conducente a responder el

objetivo. En el punto 4 se describen los resultados obtenidos para, finalmente, esbozar en el punto 5 las consideraciones finales y futuras líneas de estudio.

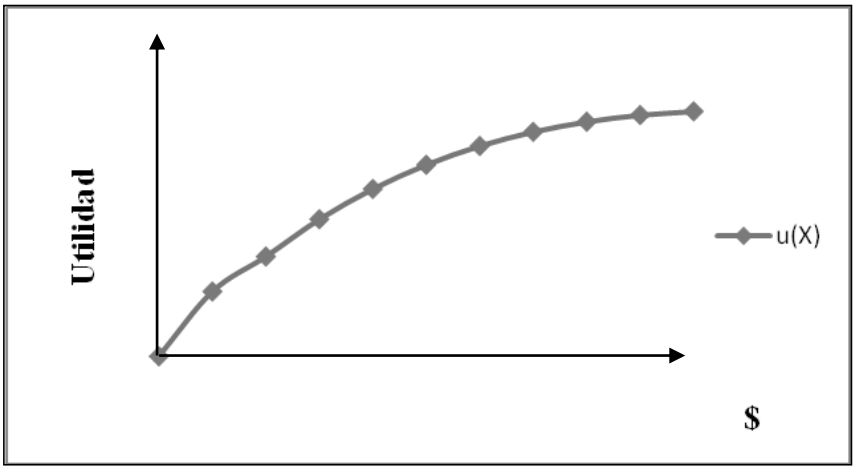
2. Marco teórico

2.1. Preferencias ante el riesgo de los individuos

En este artículo no se pretende desarrollar íntegramente los fundamentos de la elección en condiciones de incertidumbre. A continuación se desarrollan sintéticamente los perfiles de los agentes frente a decisiones en condiciones de incertidumbre: adversos, neutrales o afectos al riesgo (Arrow, 1964; Pratt, 1964).

Un decisor es *adverso al riesgo* si prefiere una suma cierta *(X)* a un juego cuyo valor esperado (riesgoso) es *E(X),* siendo *X* un monto expresado en unidades monetarias. El valor esperado es un vector compuesto por todos los valores asociados a diferentes estados de la naturaleza (escenarios) a los cuales se enfrenta el proyecto, por lo tanto es un valor riesgoso. En este caso, la función de utilidad del agente es estrictamente cóncava, por lo que la utilidad marginal es decreciente. De hecho, la tasa a la cual la utilidad marginal decrece cuando la riqueza aumenta en una unidad se conoce como aversión al riesgo absoluta, mientras que la aversión al riesgo relativa mide la tasa a la cual la utilidad marginal decrece cuando la riqueza aumenta en una unidad relativa (Arrow, 1964; Pratt, 1964). En la Ilustración 1 se presenta una función de utilidad para un agente que presenta aversión al riesgo.

Ilustración 1: Función de utilidad de un agente adverso al riesgo



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, un agente es *neutral al riesgo* si es indiferente ante una suma cierta *(X)* y un juego cuyo valor esperado (riesgoso) es *E(X)*. Finalmente, un decisor es afecto o amante al riesgo si prefiere un activo con valor esperado *E(X)* a una suma con

certidumbre de valor *X*. En este caso, la función de utilidad del individuo es estrictamente convexa, por lo que la utilidad marginal es creciente.

Una forma alternativa de analizar estos conceptos es mediante la *desigualdad de Jensen*, que expresa analíticamente el tipo de aversión al riesgo que presenta un agente. Se dice que un decisor es adverso al riesgo, es decir, su función de utilidad es cóncava, si y sólo si se cumple la inecuación planteada a continuación (Ecuación 1).

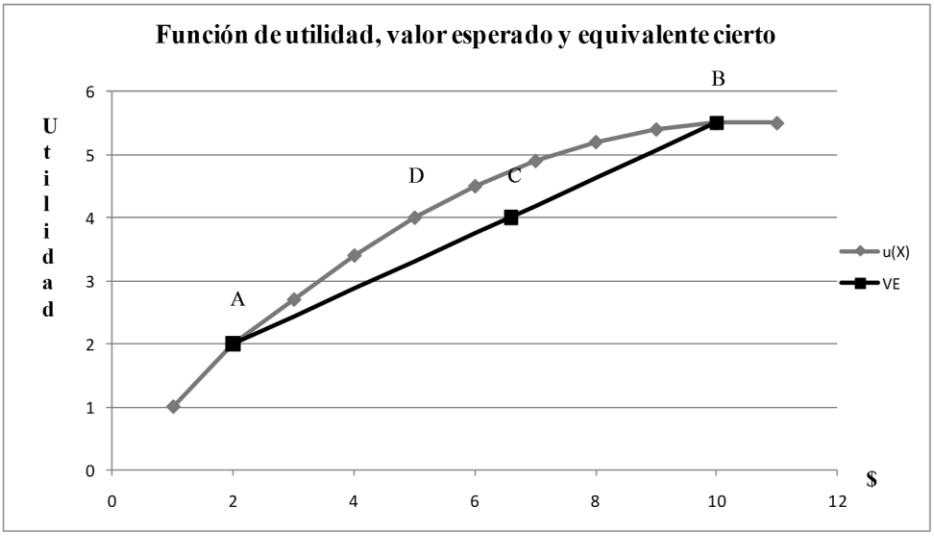
$$\int u(X)\, dF(X) \leq u(\int X\, dF(X)) \quad \textbf{Ecuación 1}$$

Donde el lado izquierdo de la desigualdad, representa la *utilidad esperada de X* y el lado derecho, la *utilidad del valor esperado de X*.

En la Ilustración 2 puede apreciarse una típica función de utilidad de Bernoulli[26] [u(X)]. En el punto A se representa la utilidad de un valor cierto (sin riesgo). En el punto B se determina la utilidad de un valor también cierto. El valor esperado (VE) del juego está representado gráficamente en el punto C. El equivalente cierto (EC) del valor esperado de se encuentra situado *sobre* la función de utilidad (punto D). En síntesis, para todo valor esperado (VE) existe un equivalente cierto (EC). Dada la concavidad de la curva de utilidad de un agente adverso al riesgo siempre el EC será menor al VE. Esto es así debido a que para compensar la asunción de riesgos se requiere de una recompensa, por ende la prima (costo) por asumir (abandonar) una posición riesgosa (cierta) es la diferencia entre el valor esperado (VE) y el equivalente cierto (EC) para un nivel dado de utilidad.

[26] Bernoulli propuso una función de utilidad de forma logarítica, del tipo u(x)=log(x).

Ilustración 2: Valor esperado y equivalente cierto



Fuente: Elaboración propia.

De lo expuesto, se deriva la siguiente correspondencia:

a. Si el Valor Esperado (VE) > Equivalente Cierto (EC) para un mismo nivel de utilidad, el agente es adverso al riesgo. Entonces, la prima por riesgo es positiva (*VE-EC > 0*); y la función de utilidad es cóncava.

b. Si el Valor Esperado (VE) = Equivalente Cierto (EC) para un mismo nivel de utilidad, el agente es neutral al riesgo. Esto equivale a que la prima por riesgo sea nula (*VE-EC = 0*); y la función de utilidad presente linealidad.

c. Si el Valor Esperado (VE) < Equivalente Cierto (EC) para un mismo nivel de utilidad, el agente es afecto al riesgo. Esto implica una prima por riesgo negativa (*VE-EC < 0*); y la convexidad de la función de utilidad.

2.2. Evidencia empírica

Empíricamente se encuentran trabajos que asocian la aversión al riesgo con diferentes variables demográficas. En particular y sintetizando algunos estudios, se hallaron evidencias significativas de la relación entre la aversión al riesgo y la edad, siendo la misma positiva (Halek & Eisenhauer, 2001). Concretamente, Mora y Oriol-Escardíbul (2008) demuestran que dentro de la población española la participación de inversión en activos de riesgo aumenta hasta la edad media, y luego comienza a decrecer a medida que las personas se acercan a la etapa pasiva (jubilación).

Con el género ocurre algo similar respecto a su correlación con el nivel de aversión al riesgo, encontrándose que las mujeres son más adversas que los hombres (Ricciardi, 2008; García-Gallego, Georgantzís & Jaramillo-Gutiérrez, 2009; Ruiz-Tagle & Tapia, 2012). Sin embargo, Ruiz-Tagle & Tapia (2012) en la presentación de los resultados de su trabajo realizado en Chile, afirman que esta diferencia se visualiza en edades jóvenes y medias, pero es casi nula en grupos etarios más longevos. Sostienen que podría deberse a que las mujeres presentan un mayor nivel de vulnerabilidad en edad temprana (embarazos por ejemplo) que un hombre no experimenta, justamente por su condición masculina. En cuanto al nivel de formación, se demuestra que la educación incrementa la probabilidad de que la cartera financiera de los individuos contenga activos de riesgo y, por lo tanto, que sean menos adversos al riesgo (Mora & Oriol-Escardíbul, 2008).

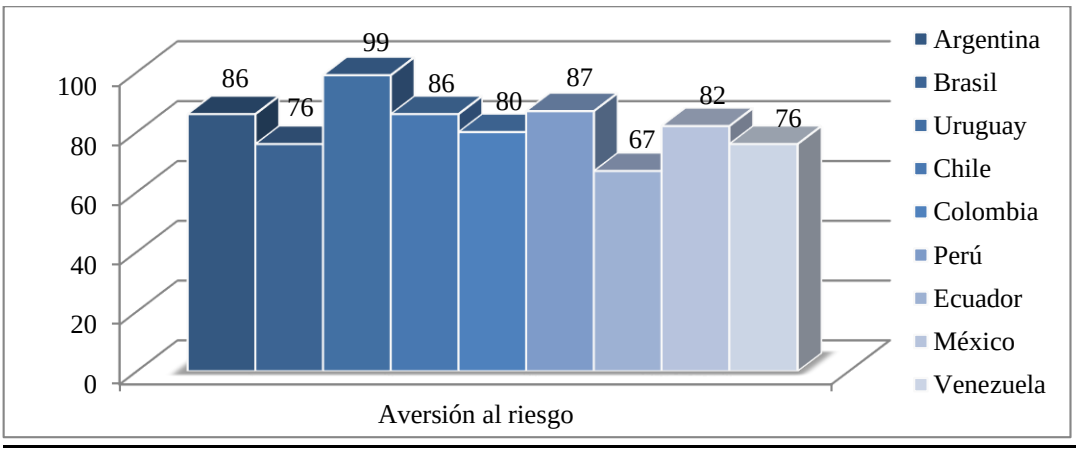
Si se hace foco en los resultados obtenidos en un estudio previo llevado a cabo por el presente grupo de investigadores en una muestra de empresarios PyMes[27], resulta interesante observar las conclusiones a las que se arribó (Manzanal, Pesce, Milanesi & Vigier, 2015). Concretamente, se hallaron relaciones significativas con el nivel de educación del propietario, el tamaño de la PyME y su tipo societario, siendo más adversos al riesgo los empresarios menos educados, que dirigen empresas de menor tamaño, con formas legales que no limitan la responsabilidad de sus dueños.

Más allá de todo lo esbozado, no debe desestimarse la influencia de las características del contexto, tanto micro como macroeconómico, en el grado de aversión. En términos agregados, potencialmente debido a cuestiones culturales e institucionales, los argentinos se encuentran entre los más adversos al riesgo de Latinoamérica. En la Ilustración 3 se expone un índice calculado por *The Hofstede Centre* donde Argentina se posiciona en los primeros puestos, luego de Uruguay y muy próximo con Perú y Chile, por encima de Brasil, México, Colombia, Ecuador y Venezuela. Según esta misma fuente, las sociedades latinoamericanas muestran una fuerte necesidad de reglas y elaboran sistemas legales con el fin de estructurar la vida. Sin embargo, la propensión del individuo a obedecer estas leyes es débil. La corrupción es generalizada y el mercado negro considerable. Esta ambigüedad provoca que los miembros de una cultura se sientan amenazados por situaciones desconocidas que intentan evitar. Esto es lo que refleja la puntuación del grado de aversión presentada a

[27] El estudio corresponde a un trabajo realizado a partir de una muestra de 76 empresarios de PyMEs de la ciudad de Bahía Blanca. Para esta investigación, el tamaño de muestra alcanza 116 empresarios.

continuación, cuantificada a partir de la propensión al control bajo condiciones de incertidumbre.

Ilustración 3: Grado de aversión al riesgo en algunos países latinoamericanos



Fuente: Elaboración propia con base en datos de *The Hofstede Centre*

3. Metodología

3.1 Pregunta, objetivo e hipótesis de la investigación

Tal como se expuso, la aversión al riesgo representa la preferencia de un sujeto, consumidor o inversor, a seleccionar alternativas con menor riesgo ante el mismo rendimiento. Técnicamente, el agente *adverso al riesgo* prefiere una suma cierta a un valor esperado equivalente en unidades monetarias a esa suma cierta. Si bien las teorías neoclásicas asumen que los individuos tienen este perfil de comportamiento, pueden ser más o menos adversos según sus preferencias al riesgo.

Este estudio se enmarca dentro de una investigación doctoral cuyo propósito es mayor al que aquí se presenta. No obstante, comparten las mismas características metodológicas. De esta forma, la población objetivo son los empresarios de PyMEs de Bahía Blanca, Provincia de Buenos Aires, República Argentina. Por consiguiente, la unidad de análisis es el empresario de este tipo particular de empresas y el ámbito de aplicación, la ciudad de Bahía Blanca. La fuente de información empleada para obtener los datos es primaria. Las preguntas que en concreto aquí se plantean son: ¿qué perfil de aversión al riesgo asume el empresario de PyMEs?, y ¿qué características, tanto propias del sujeto como de su empresa, se asocian dicho perfil?

Consecuentemente, el objetivo que se propone en esta investigación es analizar el grado de aversión al riesgo de los empresarios de dicha ciudad, partiendo de un estudio descriptivo-correlacional (metodología cuantitativa) respecto a qué variables o

características de los empresarios y de sus PyMEs se relacionan con dicho nivel de aversión. En tanto, la hipótesis general afirma que las variables propias del empresario tales como género, edad, formación, posición frente a la Pyme[28] y el grado de objetividad o subjetividad en la toma de decisiones; y variables de la empresa, como sector, tamaño, tipo societario y antigüedad, influyen significativamente sobre el nivel de aversión al riesgo del empresario PyME.

3.2 Diseño muestral y del instrumento de recolección de datos

En la mencionada investigación de la cual se desprende este artículo, se trabaja con un cuestionario elaborado y respondido por una muestra PyMEs bahienses. El tamaño de la misma (n) resulta de la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{\mathrm{N} \times z^2 \times p \times q}{(\mathrm{N}-1) \times e^2 + z^2 \times p \times q}$$ **Ecuación 2**

Donde:

- *N* = tamaño de la población finita bajo estudio.
- *z* = valor resultante de la tabla normal estándar a partir del nivel de confianza (1- α) escogido.
- *p* = parámetro proporción; y *q* = (1 – *p*).
- *e* = error máximo admisible para el tamaño de muestra.

Se considera una población de 1.115 PyMEs (Vigier, Briozzo & Guercio, 2014), un nivel de confianza del 95% (*z* = 1,96) y un error máximo admisible 8,6%. Con respecto a *p* y *q,* al tratarse de parámetros cuyos valores son desconocidos, se propone el escenario más desfavorable que garantice máximo tamaño de muestra (*p* = *q* = 0,5). Reemplazando todos los valores en dicha fórmula, se obtiene un tamaño de muestra de 116 empresarios PyMEs. Los datos se relevan durante los dos últimos cuatrimestres del año 2015.

En cuanto al instrumento de recolección de datos, el mismo se divide en tres partes. La primera indaga acerca de variables relativas a las PyMEs y a los empresarios. Además, se les solicita que escojan y ordenen con un nivel de prioridad qué

[28] La variable denominada “Posición frente a la PyME” representa la condición relacional del sujeto con la empresa. Los posibles valores de esta variable son: “Propietario y administrador” y “Sólo propietario”.

inversiones realizan con las ganancias de su empresa, y bajo qué factores, racionales y/o intuitivos, efectúan dichas elecciones de inversión (preferencias declaradas)[29]. Luego, se exponen dos casos de toma de decisiones donde las alternativas efectivamente elegidas por el empresario denotan su grado de aversión al riesgo. La última sección plantea tres casos hipotéticos donde se ponen a prueba determinadas heurísticas.

Sin embargo, para responder a la pregunta de investigación y satisfacer el objetivo propuesto en este artículo, se analiza y expone solo la segunda parte del mencionado instrumento, y se la vincula con las variables definidas en la primera parte del mismo.

La sección de la encuesta presenta dos casos a ser respondidos por el empresario PyME. El primer caso (Tabla 1) que evalúa el nivel de aversión al riesgo del empresario consiste en suponer que dispone de un capital y un monto a invertir determinados. Seguidamente se le presentan tres alternativas: opción más adversa al riesgo (activo A); opción menos adversa al riesgo (activo B) y opción “irracional” desde el punto de vista de las finanzas (activo C).

Tabla 1: Preferencia de activos según el rendimiento y el riesgo

Inversión	Rendimiento	Riesgo
Activo A	20%	10%
Activo B	40%	20%
Activo C	20%	15%

Fuente: Elaboración propia.

El segundo caso (Tabla 2) plantea cinco preguntas donde debe elegir entre una opción segura (ganar $100) versus una riesgosa (ganar $200 o $0 con distintas probabilidades de ocurrencia para cada alternativa y en cada una de las cinco preguntas).

[29] En la reunión anual de Red PyMEs del 2015 se presentaron los avances correspondientes a esta primera parte del instrumento, aunque con un tamaño de muestra menor (n = 76 empresarios).

Tabla 2: Preferencia de opción segura versus incierta

OPCIÓN A	OPCIÓN B	SU ELECCIÓN *(marque con una cruz)*
1. Ganar $100 seguros	20% de ganar $200 / 80% de ganar $0	_____A _____B
2. Ganar $100 seguros	40% de ganar $200 / 60% de ganar $0	_____A _____B
3. Ganar $100 seguros	60% de ganar $200 / 40% de ganar $0	_____A _____B
4. Ganar $100 seguros	80% de ganar $200 / 20% de ganar $0	_____A _____B
5. Ganar $100 seguros	100% de ganar $200 / 0% de ganar $0	_____A _____B

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Descripción de las variables de interés y análisis estadístico de los datos

La variable dependiente llamada "nivel de aversión al riesgo" divide a la muestra en dos grupos: los más adversos y aquellos menos adversos al riesgo (variable de respuesta). En tanto, las variables independientes (Tabla 3), cualitativas, cuantitativas y cuantitativas categorizadas, son: género, edad, nivel de estudios, área de conocimiento de estudios terciarios y universitarios, índice heurístico[30] (todas estas características propias del empresario), y antigüedad, sector, tipo societario y tamaño de la empresa[31] (características que responden a la PyME).

[30] Debido a que excede el alcance de este artículo, no se explica pormenorizadamente y en el cuerpo del trabajo la composición y forma de cálculo de este índice heurístico (I_{hue}). Conceptualmente mide el nivel de objetividad ("racionalidad") o subjetividad (heurísticas) en la toma de decisiones. Se trata de una variable originariamente cuantitativa que se categoriza. Así, clasifica a la muestra en tres grandes grupos: "racionales"; "heurísticos" e "híbridos"; según un coeficiente que se calcula ponderando los factores, "racionales" u objetivos y "heurísticos" o subjetivos, que inciden las elecciones de inversión de los empresarios de la muestra, según lo declarado por ellos.

[31] La escala empleada para clasificar las empresas según su tamaño es la definida por la Comisión Europea:

1) Microempresa: menos de diez empleados.
2) Pequeña: entre diez y 50 personas.
3) Mediana: entre 51 y 200 trabajadores.

Tabla 3: Descripción de variables independientes del empresario y la empresa

Características de interés del empresario	Características de interés de la PyME
Género: variable binaria. Los posibles valores a asumir son: femenino o masculino.	Antigüedad: variable cuantitativa que representa los años de vida de la PyME.
Edad (a): variable que expresa los años del empresario.	Sector o rubro: variable cualitativa nominal, cuyos posibles valores considerados son: comercio, servicios, industria o minería, construcción y agropecuario.
Nivel de estudios: variable cualitativa ordinal, cuyo recorrido es: secundario o inferior, terciario completo y universitario completo.	Tipo societario (d): variable cualitativa nominal que presenta como recorrido: SA, SRL, sociedad de hecho, empresa unipersonal, y otro.
Área de conocimientos (b): variable cualitativa cuyos valores pueden ser: ciencias económicas, ciencias exactas, humanísticas, naturales, ingeniería y otros.	Tamaño (e): variable naturalmente cuantitativa, categorizada en micro, pequeña o mediana.
Índice heurístico (c): variable que permite encasillar al empresario según los factores que mayormente inciden en sus decisiones empresarias de elección. Recorrido: "racionales", "híbridos" y "heurísticos".	

Notas de la tabla:

(a), (c) y (e) son variables originariamente cuantitativas categorizadas.

(b) Sólo se informa para aquellos empresarios que presentan nivel de estudios terciarios y/o universitarios. A los efectos del análisis se convierte en binaria, re-nombrándose como "profesionales en ciencias económicas".

(d) Variable que se transforma en binaria, renombrándose como "empresas que limitan la responsabilidad de sus propietarios" (PyME con RL).

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se exponen las hipótesis para el estudio empírico de los efectos esperados de cada variable independiente sobre la variable dependiente definida (Tabla 4).

Tabla 4: Hipótesis de los efectos esperados de cada variable independiente sobre la variable dependiente definida

Variable Independiente		Efectos esperados sobre grupo de los más adversos al riesgo
Características del empresario	Género masculino	(-) Las mujeres resultan ser más adversas al riesgo (Ricciardi, 2008; García-Gallego, Georgantzís & Jaramillo-Gutiérrez, 2009; Ruiz-Tagle & Tapia, 2012).
	Edad	(+) Los empresarios más longevos son más adversos al riesgo (Halek & Eisenhauer, 2001; Mora & Oriol-Escardíbul, 2008).
	Nivel de estudios	(-) A menor formación se espera un mayor nivel de aversión al riesgo (Mora & Oriol-Escardíbul, 2008; Manzanal, Pesce, Milanesi & Vigier, 2015).
	Prof. en Cs. Econ.	(-) Aquellos empresarios que no están formados en ciencias económicas presentan mayor grado de aversión al riesgo.
	Índice heurístico	(-) Los propietarios que basan sus decisiones en factores más objetivos (más "racionales") son más adversos al riesgo, debido a que toman decisiones maximizando utilidad esperada, o bien minimizando riesgos, tal como plantean las teorías neoclásicas (von Neumann & Morgenstern, 1944).
Características de la empresa	Antigüedad	(+) Las PyMEs más jóvenes, por haber iniciado recientemente su actividad, presentan características más aventuradas en sus inversiones. Así, se espera que aquellas más antiguas tengan empresarios más adversos al riesgo.
	Sector	No se espera relación a priori.
	PyME con RL	La relación es ambigua. Por un lado, el empresario que elige formas legales con responsabilidad limitada, resguardando su capital propio, puede presentar mayor aversión al riesgo en el manejo de su empresa, justamente por escoger como forma legal por un tipo societario "más seguro". Pero, por otro lado, podría suponerse que al optar por proteger su capital a partir de tipos societarios que limitan la responsabilidad, pueden aventurarse en sus elecciones de inversión dentro de la PyME.
	Tamaño	(-) Empresarios de organizaciones más pequeñas resultan ser más adversos al riesgo (Manzanal, Pesce, Milanesi & Vigier, 2015)

Fuente: Elaboración propia.

El análisis bivariado persigue como objetivo detectar las características diferenciales interés entre el grupo de los más adversos y menos adversos al riesgo. De esta forma, bajo la asistencia de un software econométrico (Stata), se calculan distintos tests como ANOVA y chi cuadrado de Pearson (según la naturaleza de las variables analizadas) para determinar cuáles variables de las mencionadas representan una

característica diferencial entre el grupo de empresarios más adversos versus los de menor aversión al riesgo.

También se efectúa un análisis multivariado, empleando un modelo probit de variable dependiente binaria, y con las variables independientes anteriormente presentadas. Dicha regresión pretende detectar qué características, tanto del empresario como la empresa, inciden en la probabilidad de pertenecer al grupo de los más adversos al riesgo.

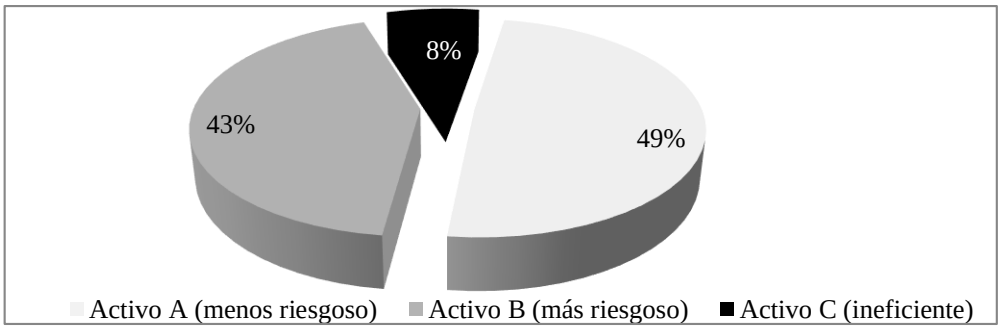
4. Resultados

Para organizar los resultados en primer lugar, se procede a describir las principales variables de la investigación para este trabajo a partir de ilustraciones y tablas provenientes de la estadística descriptiva. Luego, se procede a efectuar los test estadísticos bivariados y finalmente el análisis multivariado.

4.1. Estadística descriptiva

Teniendo en cuenta la elección de los empresarios PyMEs de la ciudad de Bahía Blanca ante tres activos diferentes: el activo A (menos riesgoso), el activo B (más riesgoso) y el activo C (ineficiente desde el punto de vista del riesgo), se encuentra la distribución de preferencias presentada en la Ilustración 4. Si se descarta el 8% de la muestra que presenta una elección irracional por escoger un activo ineficiente, dado que el activo C provee el mismo rendimiento que el activo A pero con un nivel de riesgo superior, se puede afirmar que el 53% de los encuestados presenta un comportamiento de mayor aversión al riesgo, en contraposición al 47% que prefiere un activo con mayor nivel de riesgo y rendimiento.

Ilustración 4: Elección de activos para medir el grado de aversión al riesgo



Fuente: Elaboración propia.

Cuando se estudia el comportamiento ante diferentes alternativas riesgosas versus una sin riesgo, ante un intento de replicar el estudio propuesto por Holt y Laury (2002),

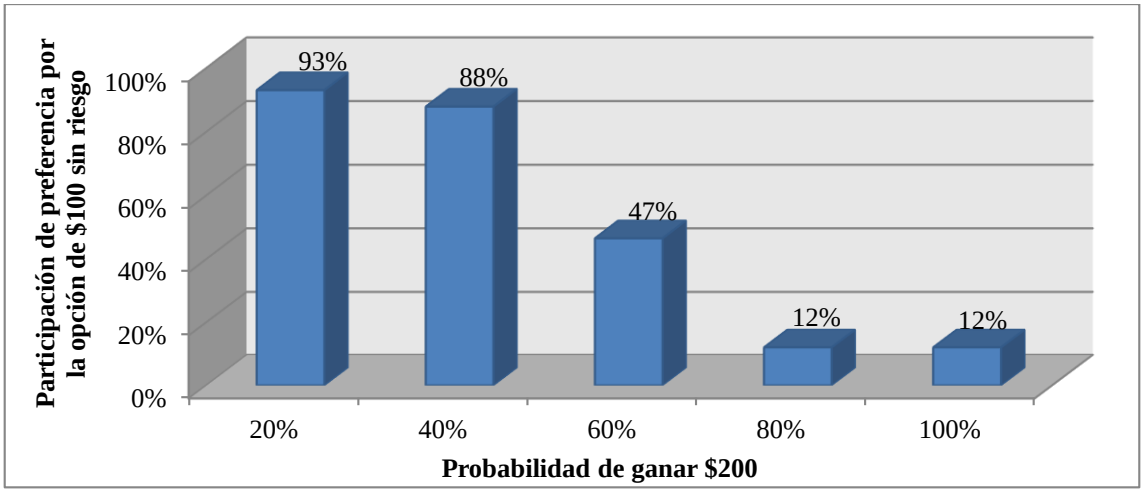
se encuentra que en los escenarios en los que el valor esperado del activo riesgoso es menor al monto cierto (I y II), la mayoría de empresarios prefieren la opción del activo sin riesgo (Tabla 5). En contraposición, en los escenarios III, IV y V, en los que el valor esperado del activo riesgoso es mayor al monto cierto, la mayoría de empresarios prefieren la opción B ante la A. En el escenario III se produce una inflexión dado que es aquel en el que el monto esperado se aproxima al cierto.

Tabla 5: Alternativa cierta versus alternativa riesgosa

Escenario	Monto cierto (opción A)	Valor esperado (opción B)	Participación de preferencia A>B
I	$100	$40	93%
II	$100	$80	88%
III	$100	$120	47%
IV	$100	$160	12%
V	$100	$200	12%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 5: Preferencia por activo sin riesgo a medida que aumenta la probabilidad de ganar con el activo riesgoso



Fuente: Elaboración propia.

4.2. Análisis bivariado

En pos de alcanzar el objetivo del presente trabajo, también se realiza un estudio correlacional para detectar características distintivas de los empresarios y de sus PyMEs, en relación al nivel de aversión al riesgo del propietario de la organización. Para clarificar el estudio, se busca encontrar diferencias significativas desde el punto de vista estadístico entre las medias condicionadas a las categorías de empresarios más adversos al riesgo (representando un 53% de los empresarios de la muestra)

versus menos adversos (47% de los empresarios de la muestra). Se descartan para este análisis los 9 casos de empresarios que eligieron el activo ineficiente.

En la Tabla 6 se presenta la media de cada variable para los dos grupos diferenciados, indicándose nuevamente en la última columna si la diferencia resulta estadísticamente significativa, y el p-value del test utilizado (Kruskal-Wallis, Pearson Chi2 y Fisher's Exact).

Tabla 6: Análisis bivariado para empresarios con diferente nivel de aversión al riesgo

	Variable	Empresarios		Estadístico de prueba y *p-value*
		Mayor aversión al riesgo	**Menor aversión al riesgo**	
Características del empresario	Rango etario	Adulto joven: 51% Adulto mayor: 49%	Adulto joven: 66% Adulto mayor: 34%	**S: (*)** Pearson chi2: 0,114 Fisher´s exact: 0,083
	Nivel de educación	Hasta secundario: 42% Educac. superior: 58%	Hasta secundario: 28% Educac. superior: 72%	**S: (*)** Pearson chi2: 0,128 Fisher´s exact: 0,093
	Profesional en ciencias económicas	42%	61%	**S: (*)** Pearson chi2: 0,121 Fisher´s exact: 0,095
	Género	Femenino: 14% Masculino: 86%	Femenino: 16% Masculino: 84%	**NS** Pearson chi2: 0,776 Fisher´s exact: 0,493
	Propiedad y administración	Propietario-gerente: 89% Solo propietario: 11%	Propietario-gerente: 96% Solo propietario:4%	**NS** Pearson chi2: 0,200 Fisher´s exact: 0,182
	Índice racionalidad versus heuristica	Racionales: 33% Híbridos: 44% Heurísticos: 23%	Racionales: 40% Híbridos: 40% Heurísticos: 20%	**NS** Pearson chi2: 0,772 Fisher´s exact: 0,797

Características de la empresa	Tamaño según número de empleados	Micro: 65% Pequeña: 32% Mediana: 4%	Micro: 40% Pequeña: 52% Mediana: 8%	**S: (**)** Pearson chi2: 0,034 Fisher´s exact: 0,034
	Sector	Comercial: 40% Servicios: 30% Industrial: 11% Agropecuario: 7% Construcción: 12%	Comercial: 46% Servicios: 32% Industrial: 10% Agropecuario: 4% Construcción:8%	**NS** Pearson chi2: 0,886 Fisher´s exact: 0,916
	Antigüedad	27,49 años	21,95 años	**NS** Chi-squared: 0,1206
	Tipo societario	Resp. limitada: 49% Resp. no limitada: 51%	Resp. limitada: 68% Resp. no limitada: 32%	**S: (**)** Pearson chi2: 0,048 Fisher´s exact: 0,037

Referencias: S: significatividad en la diferencia entre las medias de ambos grupos; NS: no significatividad en la diferencia entre las medias de ambos grupos. Para medir el grado de significatividad, se utiliza (*) para un nivel de confianza de 90% y (**) para 95%.

Fuente: Elaboración propia.

Tal como puede observarse en la Tabla 6, los resultados en torno a las características personales del empresario que diferencian los grupos de mayor y menor aversión al riesgo son relativamente consistentes con los expuestos precedentemente que se hallaron de la literatura.

En relación a la edad, los empresarios pertenecientes al rango etario más joven, esto es con una edad menor a 45 años, presentan menor grado de aversión al riesgo. En particular este grupo representa el 66% de la muestra en el subgrupo de los menos adversos versus 51% en el subconjunto de los más adversos. Estos resultados se condicen con la hipótesis planteada a partir de lo declarado por Halek y Eisenhauer (2001) y Mora y Oriol-Escardíbul (2008).

En coincidencia con los resultados observados en la literatura (Mora & Oriol-Escardíbul, 2008; Manzanal, Pesce, Milanesi & Vigier, 2015), los empresarios con educación superior presentan menor nivel de aversión al riesgo, contando el 72% de este subgrupo con título terciario o universitario. Si se analiza en qué área disciplinar están formados estos empresarios, y en particular se estudia aquellos formados en ciencias económicas, es posible afirmar que ellos presentan un menor nivel de

aversión al riesgo con significancia estadística, tal como se supuso en la correspondiente hipótesis.

A pesar de las expectativas sobre los efectos esperados del género del empresario sobre el nivel de aversión al riesgo, puntualmente que las mujeres resultan ser más adversas al riesgo (Ricciadi, 2008), no se encuentran diferencias estadísticamente significativas en la muestra de empresarios analizada. Sin embargo, este resultado posiblemente se deba a la falta de variabilidad en la característica de interés género, a partir de la cual se observa que de los empresarios de PyMEs encuestados, solo el 15% son mujeres.

Tampoco se encuentran resultados significativos entre el nivel de aversión y la propiedad-administración de la empresa (Briozzo & Vigier, 2009) ni con la utilización de criterios objetivos o heurísticas para la toma de decisiones de inversión.

Luego se analizan las características diferenciales de la firma para ambos grupos de acuerdo a su aversión al riesgo. Entre ellas se encuentra con un nivel de significancia alto y en concordancia con lo esperado (Manzanal, Pesce, Milanesi & Vigier, 2015), que los empresarios de las empresas más pequeñas (micro) son más adversos al riesgo.

En relación al sector de la firma, no se observa relación significativa comparando diferentes grados de aversión al riesgo. La antigüedad de la empresa es marginalmente significativa a un 88% de confianza, encontrándose que las empresas más antiguas presentan propietarios más adversos al riesgo.

Finalmente, el estudio bivariado permite afirmar que los empresarios que protegen los bienes propios separándolos de los la firma (grupo de responsabilidad limitada) están dispuestos a asumir mayores riesgos. Este resultado es consistente con lo hallado por Manzanal, Pesce, Milanesi y Vigier (2015). En el grupo de mayor aversión, las participaciones son similares entre los tipos de empresa según su forma legal, pero estas son estadísticamente diferentes a la de empresarios que presentan menor aversión.

4.3. Análisis multivariado

El modelo propuesto en esta sección se trata de un probit binario, en el que la variable dependiente de naturaleza cualitativa indica, cuando y=1, que el empresario pertenece al grupo de mayor aversión al riesgo.

En la Tabla 7 se presenta uno de los modelos probit estimados, que incluye un conjunto grande de variables independientes. En la tabla se informa como coeficiente, el efecto marginal de cada variable independiente (es decir, la derivada parcial dy/dx) y su *p-value* para el estadístico de prueba. Para las variables cualitativas, el efecto está calculado para un cambio discreto en cada una de las mismas.

Tabla 7: Efectos marginales del análisis mutivariado para empresarios de mayor aversión al riesgo

	Variable	Empresarios con mayor aversión (dy/dx)	Significatividad y *p-value*
Características del empresario	Jóven	-0,5494	NS: 0,62
	Con educación superior	-0,0885	NS: 0,38
	Género masculino	-0,0829	NS: 0,53
	Propiedad y administración	0,1516	NS: 0,40
	Índice racionalidad versus heurística	-0,0212	NS: 0,75
Características de la empresa	Tamaño según número de empleados	-0,2064	S (***): 0,01
	Sector comercial y servicios	-0,1440	NS: 0,16
	Antigüedad	0,0043	S (*): 0,13
	Tipo societario con responsabilidad limitada	-0,0872	NS: 0,39

Referencias: S: significatividad individual de la variable; NS: no significatividad individual de la variable. Para medir el grado de significatividad, se utiliza (*) para un nivel de confianza de 85% y (***) para un 99% de confianza.

Fuente: Elaboración propia.

Con base en el resultado del estadístico Likelihood Ratio y el *pseudo* R2, se puede afirmar que las variables son significativas de manera conjunta, aunque la capacidad predictiva no es elevada (11%). Esto puede deberse a la composición de la muestra, así como a la elección o definición de algunas variables explicativas.

Desde el punto de vista de la significatividad individual, las variables independientes que superan el test de la t, son el tamaño de la empresa (al 99% de confianza) y marginalmente su antigüedad. El tamaño de la empresa presenta un efecto marginal negativo, es decir, firmas más grandes reducen la probabilidad de su propietario de pertenecer al grupo de empresarios más adversos al riesgo. Por el contrario, el efecto marginal de la antigüedad es positivo, lo que implica que un año más de vida de la

PyME aumenta la probabilidad de que su empresario pertenezca al grupo de los más adversos.

El resto de las variables independientes no presenta significatividad individual desde el punto de vista estadístico a los niveles habituales de confianza, lo que puede deberse a un potencial problema de multicolinealidad entre algunas de ellas. Sin embargo, es dable aclarar que el signo de los efectos marginales de los atributos personales del empresario se condice con los esperados.

5. Conclusiones

A los efectos de exponer resumidamente los resultados, el estudio descriptivo del caso de aversión al riesgo arroja que el 49% de los empresarios de PyMEs se ubican en el grupo de los de mayor aversión al riesgo, el 43% es menos adverso, y casi el 8% restante se descarta del análisis econométrico siguiente, por optar por una alternativa considerada no clásica desde la teoría de la elección (es decir, una preferencia ante el riesgo de no aversión).

El análisis estadístico demuestra que existen asociaciones significativas del nivel de aversión al riesgo del empresario PyME con su edad y su nivel de estudios, con el tamaño de la empresa (cantidad de empleados) y su tipo societario. Por lo tanto, la evidencia obtenida arroja que son más adversos al riesgo aquellos con menor nivel de estudios, más edad, que administran empresas de menor tamaño (microPyMEs), con formas legales que no limitan la responsabilidad de sus propietarios.

Se considera que el presente trabajo logra develar la pregunta de investigación, contrastar las hipótesis planteadas y responder al objetivo propuesto; sin embargo, es necesario mencionar que como limitación a las conclusiones arribadas puede destacarse el tamaño de muestra. Aunque se trabaja con un nivel de confianza y error admisibles para este tipo de estudios, es de común conocimiento que cuanto mayor sea el tamaño de muestra, más sólidas son las conclusiones obtenidas. De allí que se desprende como futura línea de investigación aumentar el tamaño de la muestra, incorporando empresarios de otras regiones o ciudades representativas a nivel provincial o nacional, y de esta forma, hacer el estudio más robusto y amplio. En línea con lo anteriormente planteado, y como paso previo, también forma parte de futuras investigaciones replicar este estudio en otras ciudades, y analizar patrones de comportamiento común y diferenciales, entre otras cuestiones.

Finalmente, se concluye que resulta fundamental acercar los hallazgos de la investigación académica al campo profesional. A partir de este compromiso, es que los resultados aquí presentados se suponen de utilidad para el Estado y diversos organismos gubernamentales, ya sea para conocer el perfil de los empresarios de PyMEs, como así también ser insumo para elaborar adecuadas políticas de financiamiento y promoción para este tipo particular de organizaciones. Además, organismos internacionales pueden valerse de este y otros informes que se publican y discuten en ámbitos académicos, a fin de generar herramientas que apoyen a las PyMEs como a determinados países y regiones del mundo.

Referencias bibliográficas

Arrow, K. J. (1964). “The role of securities in the optimal allocation of risk-bearing”. The Review of Economic Studies, 31(2), 91-96.

Briozzo, A. & Vigier H. (2009). “La estructura de capital de las pequeñas y medianas empresas argentinas”. Estudios Económicos, 26(53). Recuperado el 20 de mayo de 2016, disponible en: http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0425-368X2009002200001

Cordero, M. (2014). “Pymes, el motor de la economia”. Data Export, Revista de Comercio Exterior. Consultado el 05 de mayo, disponble en: http://revistadata.export.com.gt/2014/06/pymes-el-motor-de-la-economia/

Dichiara, R. O. (2008). Requerimientos en educación e investigación superior de las pequeñas y medianas empresas. Bahía Blanca, Argentina: EdiUNS. 456 págs.

Di Ciano, M. (2012). “Pymes – Rol en la Economía Nacional y características particulares de funcionamiento”. Asociación de docentes de la UBA. Consultdo el 02 de mayo de 2016, disponible en: www.aduba.org.ar/wp-content/uploads/2012/06/Pymes.pdf

Entrialgo, M., Fernández, E., & Vázquez, C. J. (1999). “Las características del propietario/directivo de la Pyme como factores determinantes de su comportamiento emprendedor”. Boletín de estudios económicos, 54(168), 405-424.

García-Gallego A., Georgantzís N. & Jaramillo-Gutiérrez A. (2009). “El papel del género en la toma de decisiones bajo incertidumbre”. Cuadernos económicos de ICE, (77), 151-163.

Halek, M., & Eisenhauer, J. (2001). “Demography of Risk Aversion”. The Journal of Risk and Insurance, 68 (1), 1-24.

Holt, C. A. y Laury, S. K. (2002). “Risk Aversion and Incentive Effects”. American Economic Review, 92 (5), 1644-1655

Manzanal, M., Pesce G., Milanesi G. & Vigier H. (2015). “Racionalidad, heurísticas y aversión al riesgo en decisiones de inversión empresarias”. XXXV Jornadas Nacional de SADAF, Vaquerías, Córdoba, 22 págs.

Manzoni, C. (2015). “Las pymes serán jugadores clave del futuro”. Diario La Nación. Consultado el 02 de mayo de 2016, disponible en: http://www.lanacion.com.ar/1817784-las-pymes-seran-jugadores-clave-del-futuro

Mora T. & Oriol-Escardíbul J. (2008). “Los efectos de la edad y la educación en la aversión al riesgo. Un análisis sobre las inversiones financieras en España”. Revista Asturiana de Economía - RAE (41).

Pratt, J. W. (1964). “Risk aversion in the small and in the large”. Econometrica: Journal of the Econometric Society, 122-136.

Reynolds, P. D. (1987): “New firms: social contribution versus survival potential”. Journal of BusinessVenturing, 2, 231-246.

Ricciardi, V. (2008). “The Financial Psychology of Worry and Women”. Working paper. Consultado el 15 junio de 2015, disponible en: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?_abstract_id=1093351.

Ruiz-Tagle & Tapia (2012). “Brechas por género en la aversión al riesgo”. La Serie de Documentos de trabajo (SDT) del Departamento de Economía y Centro de Micro Datos de la UCHILE, (373), 32 págs.

Vázquez, C., Fernández, E., & Entrialgo, M. (2000). “Características del propietario directivo de la Pyme Española”. Documentos de trabajo (Universidad de Oviedo. Facultad de Ciencias Económicas), 224, 30 págs.

Vigier, H., Briozzo, A. & Guercio, B. (2014). Grandes desafíos para pequeñas empresas: informalidad, financiamiento e información: el caso de las PYMES de Bahía Blanca. Bahía Blanca, Argentina: EdiUNS. 263 págs.

von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). Theory of Games and Economic Behavior. Estados Unidos: Princeton University Press.

GRANDES DECISIONES EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE MAR DEL PLATA.

Barbisan, Romina; Foutel, Mariana; Musticchio, Alejandro y Pujol Cols, Lucas
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata
romina_barbisan@hotmail.com

Introducción

El presente proyecto surge a partir de los varios años de investigación que el grupo Análisis del Sistema Universitario (del cual forman parte los autores), con afiliación a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata, ha realizado sobre los procesos decisorios. A través de diversos proyectos, se han analizado en profundidad los condicionantes individuales que inciden en la toma de decisiones, como así también la influencia que ejerce la cultura, la estructura, la estrategia y la dinámica de poder, al restringir los márgenes de libertad con los que cuenta el decisor.

Con la intención de poder aplicar aprendizajes consolidados en otro campo de estudio surge el propósito de analizar la situación de las decisiones en las empresas PyMEs. De este modo, la experiencia pretende la concreción de dos objetivos: En primer lugar, el diseño de un instrumento de recolección de datos que permita caracterizar los perfiles decisorios predominantes en pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de la ciudad de Mar del Plata. En segundo lugar, identificar y caracterizar los distintos perfiles decisorios presentes en una muestra teórica compuesta por veinte (20) PyMEs marplatenses, analizando la influencia de: (a) variables demográficas, actitudinales y de mando; (b) características de las decisiones y (c) estructuras de soporte e información en la conformación de dichos perfiles de decisión.

Desea destacarse que el proyecto fue abordado desde un enfoque descriptivo de la decisión, el cual contempla a un decisor real, dotado de una racionalidad limitada e información parcial, reconociendo la incidencia de sus expectativas muchas veces contradictorias, y sus conflictos de intereses, de valores y de poder. Se entiende que tal perspectiva interpreta mejor el pragmatismo del empresario PyME.

Se espera que los resultados de este estudio contribuyan a la generación de conocimiento relevante como herramienta para optimizar la gestión empresarial. A su vez, se sostiene que conocer estas particularidades facilitará la discusión en torno a cómo diseñar una “empresa inteligente” que sea capaz de generar información

oportuna como sustento eficiente para la toma de decisiones (Quinn, 1992). En consecuencia, definir el quién, cómo y para qué decide dentro de la empresa, constituye un aspecto fundamental para diseñar estructuras de soporte que mejoren el rendimiento de la empresa, tanto en su organización interna, como para enfrentar el entorno competitivo.

Resultados esperados:

- Contribuir a la generación de información empírica sobre los procesos y factores intervinientes en los mecanismos de decisión de los participantes organizacionales para futuras investigaciones de la comunidad científica.
- Descubrir puntos en común y diferencias en la problemática organizacional de los procesos decisorios para la optimización de la asignación de recursos escasos.
- Constatar si los resultados empíricos generados con esta investigación se condicen con las teorías y paradigmas seleccionados como marco conceptual.
- Generar una propuesta de intervención preventiva y fortalecedora de mecanismos decisorios de las personas que conforman la organización.
- Desarrollar intercambios empíricos con otras instituciones que abordan tales problemáticas.
- Difundir el conocimiento generado con el proyecto entre posibles interesados de la sociedad, como directivos de organizaciones públicas, privadas y del tercer sector, como así también público en general.
- Desarrollar posibles técnicas e instrumentos para la intervención en organizaciones en pos de la mejora en la gestión estratégica.

Si bien se trata de una experiencia que aborda la temática en un nuevo contexto de estudio, como antecedentes pueden citarse varios proyectos de investigación, los cuales en su totalidad han sido recibido calificaciones positivas en las instancias de evaluación correspondientes.

- El proyecto titulado "El clima organizacional en la Universidad Pública: un modelo de medición. Caso de aplicación Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata, un análisis comparativo" (1/1/2010 al 31/12/2011).
- El proyecto denominado "Clima Organizacional. Un estudio explicativo de los resultados obtenidos en la FCEyS - UNMdP." (1/1/2012 al 31/12/2013).
- El proyecto "Estudio de la identidad, la cultura y el clima organizacional en la Universidad y su influencia en el desarrollo de la Profesión Académica. Caso

Facultad de Cs. Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata" (1/1/2014 al 31/12/2015).

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo tiene por objetivos: (a) caracterizar los perfiles decisorios predominantes en PyMEs de la ciudad de Mar del Plata; y (b) analizar la influencia de: (i) las variables demográficas, actitudinales y de mando; (ii) las características de las decisiones y (iii) las estructuras de soporte e información. Para ello, se diseñó un instrumento de recolección de datos y se condujeron entrevistas semi-estructuradas a máximos decisores de PyMEs marplatenses. El guión se encuentra estructurado en cuatro partes: (1) Principales variables condicionantes; (2) Tipos de decisiones desde la percepción de sus decisores; (3) Desempeño percibido de la organización y los factores que inciden; (4) Grado de integración de variables estratégicas junto con las expectativas de acción futura hacia el crecimiento sostenible del negocio. Para realizar el estudio, un total de veinte (20) PyMEs marplatenses fueron seleccionadas como participantes.

La presente experiencia ha demostrado que los directivos de las Pymes constituyen una clase empresarial con una notable visión cortoplacista, lo que se convierte en una barrera para el crecimiento de la organización obligándola a dirigir sus objetivos hacia las urgencias de la coyuntura, en lugar de planificar estrategias consensuadas y estructuradas. Asimismo, en la mayoría de los casos el máximo decisor es el propietario, lo que conduce a tomar decisiones basadas en su rentabilidad, descuidando otras variables estratégicas.

Por otro lado, se ha observado la presencia de estructuras piramidales tradicionales con concentración del poder en la cumbre. En muchos casos esta situación se ha visualizado en forma de descentralización aparente al manifestar espacios de consulta, pero luego la decisión final se mantiene en el ápice. Además, las estructuras centralizadas resultan coherentes con decisiones individuales, a pesar de reconocer la importancia de los procesos grupales.

Finalmente se ha concluido que la mayoría de los directivos basan sus decisiones en la experiencia, sin esbozar sólidos argumentos. Al respecto de esto último consideramos que, ante un contexto caracterizado por la ambigüedad y la complejidad, la información debe convertirse en un elemento central.

Marco Teórico

Las pequeñas y medianas empresas cumplen un rol clave en la economía de mercado moderna por su dinamismo y capacidad para generar empleo. Según un estudio de la Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL), en la mayoría de los países del mundo, este grupo de empresas emplea entre un 50% y el 90% de la población nacional[32]. Asimismo, un informe del Banco Mundial indica que en la mayoría de las economías nacionales, la contribución al Producto Bruto Interno (PBI) de las PyMEs, sumada a la del sector informal, representa un 70% del PBI total[33]

Otro aspecto destacable de este sector es la flexibilidad de sus estructuras, atributo que les permite enfrentar de manera rápida los cambios del entorno. Sin embargo, en un contexto de alta incertidumbre, de disponibilidad inmediata de información global y de escenarios competitivos, se requieren competencias que faciliten la toma de decisiones efectivas para enfrentar estos cambios. Es por ello que en el ámbito de la Dirección Estratégica se destaca cada vez más la importancia de las decisiones empresariales como elementos claves para el desarrollo competitivo (Drucker, 2002; Mintzberg y Waters, 1990).

Una crítica habitual a los enfoques teóricos tradicionales es que los mismos tienen un alto sesgo hacia las grandes corporaciones dirigidas por los gerentes profesionales, ignorando las peculiaridades que se presentan en las empresas pequeñas y medianas dirigidas por los emprendedores (Gibcus et al. 2004; Papadakis et al., 1998; Schwenk, 1995 y Gilmore y Carson, 2000). Según Gibcus (2004) estas teorías pueden reflejar erróneamente la realidad de las PyMEs debido a que éstas tienden a tomar decisiones menos racionales, enfrentan entornos más hostiles e inciertos y los atributos personales del empresario influyen directamente en el proceso de decisión.

El proceso decisorio

La toma de decisiones es una actividad que comparten tanto los altos directivos de multinacionales como los propietarios de pequeñas y medianas empresas. Asimismo la calidad y ritmo de las decisiones se torna un factor crítico para la gestión.

[32]Cristini, M. & Bermúdez, G.Junio del 2004. *Las PYMES argentinas: ambiente de negocios y crecimiento exportador*. Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL)
[33]Informe publicado en el libro: Meghana, A.; Asli, D.; &Thorsten, B. (2003*). Small and Medium Enterprises across the Globe: A New Database.*Europe: eLibrary, World Bank Group.

En primer lugar, es necesario definir qué significa decidir. Según Pavesi [34] es "(…) realizar un proceso mental, deliberado, voluntario, sistemático, a través del ejercicio del raciocinio, con la finalidad de elegir un curso de acción, entre un conjunto de cursos de acción alternativos." En este sentido, el proceso de decisión es el conjunto de actos que un decisor realiza para llegar a la selección de una alternativa.

Según Simon (1980) el proceso de decisión normativo abarca las etapas siguientes:

1. Inteligencia. Es la etapa de diagnóstico sobre la situación y de detección de la necesidad de decidir.
2. Diseño. En ella se trata de precisar o definir los elementos de la decisión. Implica la búsqueda de información y la elaboración de diferentes cursos de acción.
3. Selección. Se produce un ordenamiento de las alternativas en acuerdo a criterios predefinidos, se evalúan y se priorizan determinados valores para elegir una acción como preferida.
4. Revisión. Se trata del control sobre la alternativa seleccionada y la determinación de la necesidad de tomar una acción correctiva o no.

Adicionalmente, Peter Drucker enumera una quinta instancia: la acción. "La etapa de este proceso que más tiempo absorbe no es la de tomar la decisión sino la de llevarla a cabo. Si una decisión no se ha decantado hacia la actividad no es una decisión, en el mejor de los casos es una buena intención." 35

El presente estudio se enfoca en las decisiones de bajo y medio nivel de estructuración, es decir, en aquellas para las que no existe una respuesta predeterminada o programa previo que indique cómo actuar, ya sea, porque responden a situaciones que no han surgido antes o porque la complejidad de su naturaleza requiere un nuevo plan. En palabras de uno de nuestros entrevistados [P13-S3]: "Hay decisiones de rutina que se toman por inercia. Son las del día a día, las que no se consultan ni se piensan tanto. En cambio, las decisiones importantes son las que vos vas a ver que van a tener consecuencias entonces las consultas con los socios (…) involucran riesgos y grandes volúmenes."

Según la Teoría de la Decisión se trata de decisiones estratégicas, las cuales despiertan nuestro interés no sólo por la riqueza del proceso que les da origen, sino

[34] PAVESI, Pedro, "La Decisión", Publicación de cátedra N° 150 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA, p. 2

[35] DRUCKER, Peter F. Op Sit, p 3.

también por su impacto en la vida organizacional. No obstante, no siempre los decisores asignan a éstas el tiempo y la prioridad necesaria, observándose conductas asociadas al cortoplacismo y la atención de las urgencias cotidianas.

Asimismo, las decisiones no están aisladas del contexto. En este sentido, la toma de decisiones estratégicas evoca un paradigma de complejidad, pues implican situaciones con un alto grado de incertidumbre. Al respecto, el mismo entrevistado citado antes sostenía [P13-S3]: “Hay mucha incertidumbre, mucho cambio, cambian las reglas de un día para el otro (…) y el Estado es el primero que hace trampa”.Según Pavesi se tratan de mundos rebeldes. En estos contextos, la máxima aspiración del decididor debe ser reducir esa alta dosis de incertidumbre nutriéndose de información.

Finalmente, el trabajo se aborda desde un enfoque descriptivo, que contemple a un decisor subjetivo, con sus valores, expectativas, errores mentales, intereses contradictorios y conflictos de poder. Consideramos que esta óptica es la adecuada para interpretar el pragmatismo del empresario PYME.

La racionalidad

Al comprender la complejidad e importancia de las decisiones resulta necesario corroborar la elección de la mejor alternativa. Ahora bien, ¿cuál es la decisión correcta? March, J. G. (1994: 7) también se preguntaba: ¿qué determina qué alternativas son consideradas? ¿Qué determina qué expectativas tiene el individuo sobre las consecuencias futuras? ¿Qué regla de decisión utiliza?

En realidad cualquier proceso de decisión dista mucho de ser óptimo. Simon (1980) conceptualiza dicha situación a través del término “racionalidad”. El autor define que “la racionalidad se ocupa de la elección de alternativas preferidas de actividad de acuerdo a un sistema de valores cuyas consecuencias de comportamiento pueden ser valoradas.” (p: 73). Es decir, la racionalidad da cuenta del sistema de argumentos, desde los cuales a nivel individual y grupal, damos fundamento a la elección de una determinada alternativa.

Sin embargo, como se mencionó en el apartado precedente, nuestra adhesión al enfoque descriptivo de la Teoría de la decisión, nos conduce a una mirada psico-social del decisor, que incluye sus creencias y preferencias de las personas tal como son y no como deberían ser. Esta visión implica comprender que la racionalidad objetiva no existe pues el comportamiento humano resulta incapaz de alcanzar la perfección en la elección por tres razones:

1. No podemos comprender todas las consecuencias probables, ya que nuestro conocimiento de la realidad siempre es fragmentario;
2. Dado que los resultados posibles pertenecen al futuro, sólo podremos anticiparlos de manera imperfecta;
3. La racionalidad exige la elección de la mejor alternativa entre todas y sólo se nos ocurren unas pocas combinaciones para evaluar.

March, J. G. (1994: 8) también explica que la decisión se verá limitada por las alternativas seleccionadas, por la definición que el sujeto realice sobre el futuro y por la percepción de cómo se sentirá al vivir ese estado futuro.

Metodología

En cuanto a su diseño, el estudio realizado es de tipo cualitativo y de corte transversal, con el propósito de:(a) caracterizar los perfiles decisorios predominantes, en pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de la ciudad de Mar del Plata; y (b) analizar la influencia de: (i) las variables demográficas, actitudinales y de mando; (ii) las características de las decisiones y (iii) las estructuras de soporte e información en la conformación de dichos perfiles de decisión.

Para ello, se realizaron entrevistas semi-estructuradas al máximo decisor de veinte (20) empresas PyME de la ciudad de Mar del Plata. De manera previa, se diseñó un guión (el cual se encuentra a disposición del lector en el Anexo de este artículo) estructurado en cuatro partes. La primera pretende indagar en las principales variables que condicionan el proceso decisorio (i.e. importancia de la decisión, relación tiempo-costo, grado de incertidumbre, personalidad del decisor). La segunda se propone caracterizar los tipos de decisiones que se toman, desde la percepción de sus decisores (i.e. elementos de la decisión –fuentes de información, procedimientos, características del decisor-, clasificación según áreas). El tercer apartado busca interpretar el concepto de buen o mal desempeño que tienen respecto de su organización, dilucidando los factores que inciden en el resultado percibido. Finalmente, la cuarta parte indaga sobre el grado de integración de variables estratégicas en la toma de decisiones junto con las expectativas de acción futura, para asegurar el crecimiento sostenible del negocio.

En la selección de los participantes de acuerdo a su perfil, se recurrió a un trabajo del Centro de Investigaciones Económicas de la Facultad de Ciencias Económicas y

Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata titulado “Mar del Plata productiva: Diagnóstico y elementos para una propuesta de Desarrollo Local”.

“El Producto Bruto Geográfico muestra un fuerte predominio de las actividades del sector terciario: comerciales y de producción de servicios (71%) frente a aquellas destinadas a la producción de bienes (29%: 24,58% sector secundario y 4,78 sector primario). Dada que la característica dominante de la ciudad es su perfil turístico, las actividades productivas reciben su influencia a lo largo de todo el año, aún cuando presentan variaciones estacionales. Dentro del sector terciario se destacan por su peso relativo las actividades comerciales con un 25%, las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler con un 22% y el transporte con un 15%, todas ellas ligadas en buena medida a la actividad turística.”[36]

En el sector primario se destaca la pesca, aunque la actividad frutihortícola ha superado su importancia ya que la actividad extractiva ha ido disminuyendo su valor como consecuencia del agotamiento del recurso pesquero.

En el sector secundario, la industria manufacturera aporta el 61,70% (generado prioritariamente por tres ramas de actividad alimentación, textil y metalmecánica), en tanto que le sigue en importancia la construcción que aporta el 24% de dicho valor[37].

Cabe aclarar que si bien no existe una justificación sólida respecto del número de organizaciones seleccionadas, consideramos que las mismas fueron suficientes para saturar de argumentos los resultados relevados. La duración promedio de cada entrevista fue de 45 minutos reloj. Las mismas fueron realizadas en espacios donde se encontraban únicamente un investigador y el sujeto entrevistado, desenvolviéndose cada una de manera normal y sin interrupciones. El rol del entrevistador se limitó exclusivamente a sugerir las preguntas disparadoras, brindar clarificación ante requerimientos puntuales, solicitar que el entrevistado amplíe su discurso o profundice en determinado tema y a reencauzar la conversación cuando la misma se escapara de los objetivos del estudio.

La interpretación de los datos obtenidos se efectuó sobre la base de una desgrabación textual de los discursos. Los datos recolectados fueron procesados y codificados de acuerdo a cotejos permanentes de uniformidades y heterogeneidades, con base en el

[36] “Mar del Plata productiva: Diagnóstico y elementos para una propuesta de Desarrollo Local. Centro de Investigaciones Económicas de la Facultad de de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata, página 25.

[37] Centro de Investigaciones Económicas de la Facultad de de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata, Op. Sit, p. 28-29.

marco teórico revisado. En función a lo anterior se consideró relevante el análisis de las siguientes categorías:

- Máximo decisor: empresario-propietario vs. management-administrador
- Argumentos utilizados: decisiones basadas en la racionalidad vs conducción por intuición;
- Horizonte de tiempo considerado: corto plazo vs. largo plazo
- Grado de dispersión del poder para la toma de decisiones: descentralización vs. centralización.

Asimismo, cada sujeto entrevistado se codificó con una secuencia alfanumérica creciente, de P1 a P20, para poder ilustrar las categorías identificadas con extractos textuales. Además, en la categorización se incluyó una segmentación adicional según el sector de la economía al que perteneciera la organización: (S1/Sector Primario); (S2/Sector Secundario); (S3/Sector Terciario). Los fragmentos citados se encuentran indicados en el siguiente apartado de Resultados.

Resultados

En función a las dimensiones mencionadas previamente se detectaron diferentes características en los perfiles decisorios que comparten los empresarios Pymes, los cuales se describen a continuación.

A. Máximo Decisor

En la mayoría de los casos relevados el máximo decisor coincide en la persona del empresario o dueño. Hombres entre 35 y 55 años de edad. Este hecho de que los máximos responsables de la gestión sean los propietarios conduce muchas veces a que la rentabilidad sea el factor clave perseguido en la mayoría de las decisiones estratégicas. Algunos ejemplos relevados:

- P11-S2*: "Al ser una empresa familiar y distribuidora, la escuela que yo tengo es que básicamente todo es guita. Entonces, las cobranzas es guita, la plata en la calle es guita, el stock es guita (…) Básicamente esa es la ley primera (…) que no vaya al mango* [la plata] *(…) siempre hay pujas de dinero, y termina generando que el clima laboral y las relaciones humanas estén dominadas por el dinero. Todo es guita".*
- P4-S3: *"Generalmente las decisiones que de mi parte quiero tomar y no puedo, muchas veces son por cuestiones de presupuesto, y otras porque a veces*

como ya mencione, a veces es difícil convencer a los dueños de cuestiones que no den resultados en el corto plazo. En ese sentido, debemos mejorar la visión que tenemos sobre el futuro."

- P14-S2*: "Hoy en día las decisiones más difíciles son cuando hay que cerrar un número (…) uno tiene que saber cuánto va a ganar y eso es lo más importante."*

B. Horizonte de Tiempo considerado

Los niveles estratégicos de una organización son los encargados de elaborar las definiciones centrales y de fijar el rumbo que orientará a las decisiones y acciones. Por lo tanto sería esperable que los directivos destinen la mayor parte de su tiempo y esfuerzos a situaciones de impacto en el mediano y largo plazo.

No obstante, el análisis demuestra que los decisores tienen una clara orientación al corto plazo [P20-S3] :"(…) *la vorágine del día a día hace que tenga muchas cuestiones que solucionar. De tener más tiempo podría hacer un análisis más detallado, incluso consultar a un profesional que complemente mi posición*." Las fuertes presiones del contexto obligan a estos empresarios, no sólo a razonar en términos de rentabilidad, sino también con una mirada de corto plazo, donde la urgencia ocupa gran parte de su agenda diaria. Se transcriben algunas respuestas que ejemplifican dicha situación:

- P7-S1: *"A veces uno es apresurado con las decisiones y habría que tomar un poquito más de tiempo"*
- P1-S3: *"No podemos tener una decisión de cinco años -a largo aliento le decimos nosotros- si no se qué va a pasar en quince días."*
- P3-S3*: "(…) hay temas que quedan pendientes y que uno los va postergando por tomar otras decisiones o resolver otros problemas que son más urgentes."*
- P11-S2:"*Al ser una empresa Pyme familiar hay decisiones que se toman de arrebato."*

Esta situación pocas veces les deja tiempo para considerar las decisiones importantes, en lugar de las urgentes. *"(…) muchas veces los cambios son tan abruptos que no te dejan ver si estás en lo correcto"* Además, en toda decisión influyen una compleja trama de imágenes y creencias que están en la base de los comportamientos, cuya adecuada lectura permitiría arribar a saludables consensos con todos los participantes de la organización, quienes en definitiva son los que construyen la sustentabilidad en el largo plazo.

C. Dispersión del poder para la toma de decisiones

La centralización o descentralización absoluta no existe, son dos extremos de un continuo, de modo que toda organización se sitúa en una posición intermedia. Desde un enfoque tradicional, en las estructuras organizacionales ha predominado la forma piramidal con concentración del poder y toma de decisiones en la cumbre, de lo que resultaban esquemas centralizados. Sin embargo, la creciente complejidad y dinamismo del entorno ha provocado la necesidad de descentralizar, depositando el poder en quienes están más capacitados.

No obstante, la realidad de las encuestas realizadas pareciera no adecuarse a la tendencia mencionada. Los empresarios y responsables de la conducción en las PyMEs analizadas, aún conservan el poder sobre la mayoría de las decisiones, mostrando bajos niveles de descentralización. A continuación se mencionan algunos ejemplos que dan cuenta de tal situación:

- P11-S2: *"Hay una pirámide, está la estructura tradicional como la conocemos, en el organigrama está la foto, porque básicamente la estructura al ser familiar las decisiones las toma padre, hijo, mujer, otro hijo y así."*
- P17-S2:"*No le consulto a otro lo que tengo que hacer yo (…) creo que las decisiones estratégicas no se delegan, si yo delego me quedo sin el mando (…) perdería el control de la empresa"*
- P6-S3: *"El 99% de las decisiones pasan por mí porque viste…es una empresa familiar."*

Por otra parte, algunos reconocen que sería valido descentralizar pero encuentran en ello dificultades dado que sienten la necesidad de *"… estar encima…"* pues *"… se* siguen sintiendo responsables…".

Asimismo, en coherencia con la presencia de estructuras centralizadas, se observa una clara tendencia hacia la toma de decisiones individuales. Este proceso muchas veces se manifiesta a través de una descentralización aparente; los grupos son sólo consultados, pero luego la decisión final queda bajo la órbita del decisor individual conservando la responsabilidad y autoridad, por la necesidad de estar al tanto de los detalles de cada situación: [P20-S3] "Lo que ayuda es la libertad de acción que tenemos quienes formamos parte de ella, aunque siempre la decisión final la toman tanto mi padre como mi tío"

- P7-S1: *"Todas las decisiones no siempre pasan por mi sino que a veces pasan por un consenso con mi hijo que es mi socio (…) las decisiones son todas compartidas entre yo, Maxi [el hijo] y los empleados."*
- P11-S2:"*Es una empresa familiar y las decisiones quedan en la familia. (…) Tengo total libertad para plantear modificaciones pero son sugerencias, yo no decido, siempre el punto final lo pone el dueño."*
- P5- S3*: "Esas decisiones* [las estratégicas] *las tomo únicamente yo, después la parte técnica sí las consulto con los técnicos."*

Además, expresan que tal situación sucede dado que el grupo genera conflictos o porque no genera mejores resultados, P2-S3: *"(…) todas las decisiones tienen que ser consentidas por mí, mi esposa e hijo. Incluso los pedidos que hacen nuestros pasteleros, panaderos y factureros a los distintos proveedores deben pasar por nuestras manos. Desde siempre hemos practicado un intenso control sobre todos los procesos internos de la empresa porque así hemos tenido grandes resultados"*.

Al respecto, y en concordancia con la planteado por Orfelio G. León (2001), existen suficientes argumentos para que las decisiones sean más acertadas

si se toman en forma grupal pues permite: a) obtener mayores puntos de vista y, en consecuencia, diseñar mayor cantidad de alternativas; b) disminuir la posibilidad de caer en trampas psicológicas ocultas o sesgos; c) generar mayor compromiso en la aceptación y asunción de las consecuencias por haber sido parte del proceso de elaboración. En este sentido, varios de los entrevistados han reconocido tal importancia:

- P20-S3:*"(…) el proceso decisorio sobre la cual se analizan las decisiones es generalmente el mismo: reuniones familiares, exhaustivo análisis y búsqueda de consenso. Esto no solo ha dado buenos resultados desde el punto de vista de la decisión, sino además ha mantenido el buen clima familiar dentro de la empresa.*
- P11-S2: *"Nos manejamos por equipos, porque cuando es individual cada uno se cuida su quintita. En cambio, cuando es grupal el ´por favor´ sale natural."*

D. Fundamentos en la decisión

- *Racionalidad*

Cabe recordar primero, que el presente trabajo se aborda desde un enfoque descriptivo, que contempla al decisor desde una mirada psico-social. Desde esta perspectiva, se entiende que en una organización conviven múltiples objetivos, intereses, percepciones e ideologías. De allí la importancia de comprender el concepto de *racionalidad*. La racionalidad da cuenta del sistema de argumentos, desde los cuales a nivel individual y grupal, damos fundamento a la elección de una determinada alternativa.

Así, en cualquier organización, la multiplicidad de objetivos y la heterogeneidad de intereses y necesidades, generan superposición de distintas racionalidades. Frente al debate en torno a decisiones estratégicas cada actor relevante manifiesta sus argumentos, dificultando el encuentro con la opción *organizacionalmente racional.* Uno de los entrevistados dio un claro ejemplo de esta situación, [P8-S3]: *"Pero la decisión de invertir no fue sencilla, la cúpula es bastante conservadora y a pesar de diferentes análisis sobre la inversión, donde la mostraban favorable, no fue sencillo convencerlos"*

Entonces, para integrar divergencias y avanzar será necesaria la imposición de una *racionalidad dominante* por sobre otras racionalidades [individuales y grupales]. Sin embargo, muchas veces los temores derivados de la coexistencia de distintas racionales llevan a una sobreactuación de la racionalidad dominante, cristalizando una fuerte centralización en la toma de decisiones, como se analizó en el apartado anterior.

Finalmente, Etkin, J. (2003) explica que el uso de la racionalidad en la toma de decisiones, no sólo implica la orientación hacia los objetivos organizacionales sino también significa que los individuos deben ser *razonables* al apreciar la realidad y plantear los cursos posibles de acción. Por ejemplo, P1-S3 menciona un claro contraejemplo: *"Yo voy y me tiro al agua de cabeza. Por ejemplo, se me presento una oportunidad de sacar barco en Mendoza, no sabíamos qué nos íbamos a encontrar, no sabíamos la profundidad y decidí tomar el trabajo sin un programa previo. Vimos la oportunidad de negocio y lo hicimos, miré el resultado rentable."*

La racionalidad exige a quienes son responsables de la conducción detectar problemas y tomar decisiones, actuar con fundamentos aceptables, no sólo intuitivos o impulsivos. Ser razonable también significa actuar pensando en las necesidades de la organización, en sus capacidades y posibilidades.

- *Instinto*

P13-S3: *"Obviamente que las decisiones más analizadas, en principio, darían mejores resultados… pero a veces la intuición sirve"* comentaba uno de los empresarios de la muestra.

En general todos asignan un papel preponderante a la experiencia. El conocimiento sobre el ejercicio de la actividad es para todos los entrevistados un factor clave de su éxito con los riesgos que, como veremos luego, pueden derivarse de una sobrevaloración la experiencia. Se relevan a continuación algunos ejemplos que surgen de las encuestas:

- *P20-S3: "Mi papa y mi tío siempre nos recalcan que llegaron hasta hoy haciendo las cosas de esta manera: han sido cautos con el dinero, han generalmente invertido fondos propios y más allá de la información o los análisis que pueden haber hecho, las decisiones han tenido un gran contenido de intuición, basado en la experiencia. Para ellos la experiencia es más importante que el tiempo que se invierta en una decisión. Es duro, pero con mi hermano tratamos de profesionalizar algunos procesos porque consideramos que los tiempos han cambiado, y la innovación nos mantendrá en la posición que logramos."*
- P6-S1:"*Las decisiones las toma uno por los años que tiene uno y por la experiencia que tiene uno"*
- P14-S2*:"Nosotros como empresa familiar nos apoyamos mucho en las decisiones difíciles en la experiencia de mi padre (…) siempre lo que pesa es la experiencia."*

También se ha podido observar que ninguno de los decisores entrevistados ha sido capaz de explicar con precisión de qué forma adoptaban habitualmente decisiones importantes. Para describir ese sentimiento impreciso de saber algo sin saber exactamente cómo o por qué, estos decisores utilizaban palabras como «buen juicio profesional», «intuición», «instinto», «voz interior» y «corazonada», pero no eran capaces de describir el proceso mucho mejor. P2-S3:"*En caso de problemas, las decisiones se han basado en la experiencia, particularmente a veces pienso que tienen mucho de azar*". Según Simon (1980), utilizamos nuestro instinto cuando nos basamos en reglas y pautas que no somos capaces de expresar con claridad.

La intuición es importante y necesaria. En un contexto saturado de información el cerebro procesa gran parte de los datos que recibe de manera no consciente. Por lo tanto, es claro que no podemos percibir todos los factores que inciden en nuestra decisión a la hora de seleccionar una alternativa preferida, lo que significa que nuestras elecciones están formadas tanto por razón como por emoción.

Sin embargo, la relevancia del instinto en la toma de decisiones no refiere a la habilidad de improvisación o magia sino a la capacidad de procesar experiencia, que sirva tanto para agilizar la evaluación-análisis de alternativas, como para facilitar la definición ante situaciones con alto grado de incertidumbre. Alfaro, R. & Ramirez, J. (2013:9) explican que uno de los componentes fundamentales de la intuición estratégica es justamente el "juicio experto", haciendo referencia a un proceso que requiere atención, concentración y habilidad para relacionar la complejidad propia de la realidad.

En este sentido, la utilización del instinto es recomendable ante situaciones novedosas que implican la toma de decisiones no programadas, ante circunstancias donde el tiempo es insuficiente para apreciar argumentos y estimar probabilidades, o bien ante contextos de crisis que requieren creatividad y síntesis. P5-S3: "*Hay momentos en los cuales hay que tomar una decisión apresurada y nos basamos únicamente en la experiencia, y salen bien.*"

No obstante, como plantea Bonatti, P. (2007:4) resulta fundamental potenciar el poder de la intuición, mediante un riguroso proceso reflexivo que permita eliminar sus sesgos peligrosos. Es factible que cuando nos enfrentemos a situaciones conocidas elaboremos supuestos en base a nuestros recuerdos y juicios previos. Sin embargo nuestro reconocimiento de patrones puede engañarnos haciéndonos creer que entendemos la situación cuando no es así. "La conciencia de uno mismo es un criterio esencial para los decisores eficaces." (p.4).

Conclusiones

La presente experiencia ha demostrado que los directivos de las Pymes construyen una clase empresarial con una notable visión de cortoplacista, lo que se convierte en una barrera para el crecimiento de la organización obligándola a dirigir sus objetivos hacia las urgencias de la coyuntura, en lugar de planificar estrategias consensuadas y estructuradas. Comparten la observación sobre un contexto turbulento, que les impide posicionar sus esfuerzos y orientar su agenda al largo plazo, lo que sería adecuado para el nivel estratégico.

Asimismo en la mayoría de los casos el máximo decisor coincide con la persona del propietario, lo que lo conduce a tomar decisiones basadas en la rentabilidad como factor principal, descuidando otras variables estratégicas como la motivación de sus empleados o la responsabilidad empresarial.

Por otro lado, se ha observado la presencia de estructuras tradicionales con concentración del poder para la toma de decisiones en el ápice, sea por falta de disposición para la delegación, por falta de confianza y de permitir que otros cometan errores, o por considerar que los resultados no serán mejores. Como respondía uno de los entrevistados [P11-S2]: *"Hay muchas veces que hay personas que no están calificadas para hacer determinadas cosas y toman decisiones muy importantes, y no se dejan asesorar o no escuchan (…) Se necesita que haya mayor permeabilidad en la toma de decisiones, aceptar que uno puede delegar. Decir ´confío en tu criterio´, sin esa sensación de miedo latente. Eso genera mayor frescura, genera que la gente se ponga más la camiseta."*

En algunos casos esta tendencia se ha visualizado en forma de *descentralización aparente*, manifestando que consultan con otros participantes pero la decisión final se mantiene dentro de su órbita. Además, en coherencia con la presencia de estructuras centralizadas, se ha relevado una clara tendencia hacia la toma de decisiones individuales, a pesar de reconocer la importancia de los procesos grupales.

Finalmente se ha concluido que la mayoría de los directivos basan sus decisiones en la experiencia, sin esbozar argumentos sólidos. Así, el instinto se convierte en una de los principales sustentos en las decisiones de Pymes. Al respecto de esto último consideramos adecuado expresar una pequeña reflexión sobre la relevancia que tiene el uso de la información en el proceso decisorio.

Comunicación e información se encuentran estrechamente relacionadas, en otras palabras, la información es el alimento del proceso de comunicación. La información es el conocimiento requerido para intentar lograr las metas y objetivos, de manera que se convierte en un elemento básico para la adopción de decisiones. Pero al mismo tiempo, el manejo de la información implica procesamiento, adaptación e intercambio.

En este sentido, nuestro abordaje se basa en un decisor subjetivo pero informado. Esto implica que no se trata de un individuo aislado tomando decisiones sustentadas en su arbitrariedad, tal como hemos visualizado en la mayoría de los casos. Por ejemplo, uno de los entrevistados [P1-S3] comenta sobre el índice de precios de la

competencia*:* "*No lo tengo en cuenta, o hay cosas que las tenés en cuenta y las dejas pasar. Hoy en día no me influye. Vos manejás el valor del trabajo, que es lo que vos tenés montado en capital y en infraestructura, para amortizar lo que vos tenés que pagar."* Ante un contexto caracterizado por la ambigüedad y la complejidad, la información debe convertirse en un elemento central que permita reducir la incertidumbre y prevenirse de los diferentes y posibles escenarios futuros. La capacidad de mantenerse informado resulta una característica esencial para ejercer un liderazgo eficaz.

Asimismo, del relevamiento se observa que la información utilizada por los decisores, en la mayoría de los casos, no surge de sistemas de información estructurados. En todos los casos se plantea la utilización de información principalmente interna, y en el caso de ser externa se trata de fuentes directas asociadas a los profesionales de asesoramiento continuado [contadores y abogados] y/o proveedores para casos particulares, [P19-S2] "*Nosotros por ejemplo, cuando hacemos contrato con alguna obra más grande tenemos nuestro abogado y la contadora, entonces la contadora es la que nos va diciendo cómo están nuestras cuentas, cómo venimos pagando (…) y entonces sí, es muy importante tener asesoramiento."*

Por último, queremos resaltar que el proceso de toma de decisiones es una actividad que comparten tanto los Gerentes de multinacionales como los Dueños de pequeñas y medianas empresas. Ante las nuevas demandas del contexto, las empresas y sus directivos deben ser cada día más competitivas, innovar y destacarse. Resulta imperioso que se sientan forzadas a replantear su lógica de inserción en los mercados, animándose a encarar las transformaciones necesarias sobre sus lógicas de funcionamiento y mejorando la calidad de sus decisiones.

Anexo I

GUIÓN DE ENTREVISTA

PARTE GENERAL- DATOS DE LA EMPRESA Y DEL DECIDIDOR

EMPRESA

Razón Social: _____

Sector: _____

Descripción de la actividad de la empresa:_____

Producto principal:_____

Cantidad de empleados:_____

Cantidad de sucursales:_____

Año de inicio de actividades:_____

ENTREVISTADO

Sexo: _____

Edad: _____

Cargo en la empresa: _____

Nivel educativo: _____

Profesión: _____

2. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA TOMA DE DECISIONES

2. A. IMPORTANCIA DE LA DECISIÓN

a) A su entender, ¿qué es para usted decidir en una empresa?
b) ¿Considera que es importante tomar decisiones? ¿por qué? ¿para qué?
c) Son todas las decisiones iguales? ¿Qué define que algunas sean más importantes que otras? ¿Por qué?
d) ¿Cómo evalúa si ha tomado o no una buena decisión? ¿Qué aspectos inciden en la calidad de una decisión? ¿Por qué?
e) ¿Cómo cree usted que la organización de su empresa (tanto si es formalizada como no) lo ayuda en la toma de decisiones? ¿Por qué si o no?

2. B. RELACIÓN TIEMPO-COSTO

a) ¿Cuánto tiempo se toma para decidir? ¿Es suficiente? ¿Desearía más tiempo? ¿Por qué? ¿Para qué?
b) ¿En todas las decisiones se toma el mismo tiempo para pensar? ¿De qué depende que le destine más o menos tiempo? Ejemplifique
c) ¿Qué relación cree usted que existe entre el tiempo que le lleva tomar una decisión y los resultados que obtiene luego de ponerla en ejecución? ¿Por qué? ¿Un ejemplo?

2.C. INCERTIDUMBRE

a) A su entender, ¿cómo incide el contexto de negocios (desde el más cercano al más lejano) en las decisiones que toma? ¿Qué factores del entorno considera que se relacionan directamente con las decisiones empresariales?
b) ¿En qué medida un cambio en el entorno modifica las decisiones que tenía pensado ejecutar? ¿En base a qué define modificarlas o no? ¿Por qué?
c) ¿Considera que el entorno de negocios, tanto a nivel país como en su sector favorece el proceso de toma de decisiones planificadas y alineadas a una estrategia empresarial de largo plazo? ¿Por qué si o no? ¿Cómo cree que debe ser un entorno que permita tomar decisiones que posicionen a la empresa a futuro y tenga un desempeño mayor que sus competidoras? Ejemplifique

2.D. RASGOS DE PERSONALIDAD DE QUIEN TOMA LA DECISIÓN

a) ¿Puede contarnos que hace en un día de trabajo habitual? ¿qué decisiones tiene que tomar con recurrencia? ¿Con quién las toma? ¿Ya las trae pensadas o las elabora sobre la marcha?
b) ¿Lleva un registro de las decisiones? ¿Toma sugerencias de otros para tomar decisiones? ¿Delega decisiones? ¿A quién, por qué y para qué?

3.TIPOS DE DECISIONES QUE TOMA EN LA EMPRESA

3.1. ELEMENTOS DE LA DECISIÓN (INFORMACIÓN, PROCEDIMIENTOS, DECIDIDORES)

a) ¿Qué importancia le da a la información en relación a las decisiones que adopta? ¿Qué tipo de información considera imprescindible para formular decisiones que afecten al buen desempeño de la empresa?

b) ¿Cómo busca la información? ¿De qué fuente la obtiene? ¿En qué temas se informa previo a tomar una decisión?
c) ¿Quién le provee la información? ¿Cada cuánto? ¿De qué modo (oral, escrito) y de qué tipo (cuanti- cuali)? ¿Prioriza la información interna o externa?
d) ¿Qué información considera que sería imprescindible disponer para elaborar estrategias de largo plazo? ¿La dispone? ¿Por qué si o no?
e) ¿Las decisiones que toma en la empresa siguen alguna lógica particular? ¿Son planificadas? ¿Cuáles si y cuáles no? ¿Y las que no se planifican cómo surgen?
f) ¿Qué características tendría que tener otra persona que no sea usted para delegarle las decisiones operativas y estratégicas? ¿Por qué valora esas características en cada caso?

3.2. DECISIONES POR AREAS FUNCIONALES: enfoque en el área comercial, estrategia de comunicación

Área comercial

a) ¿Qué decisiones se toman en el área comercial de la empresa? ¿con quién las toma? ¿qué información tiene en cuenta para tomar decisiones en esta área? ¿Qué resultado ha dado en relación al desempeño de la empresa?
b) ¿Considera que los criterios que utiliza para decidir en el área comercial son los adecuados para posicionarse en el sector a largo plazo? (Si es sí, ¿por qué?/ si es no ¿qué aspectos deberían considerar en las decisiones comerciales que no tienen en cuenta actualmente?) Ejemplifique
c) ¿Considera que tiene una estrategia de comunicación en su empresa? (definición del mix comunicacional: Publicidad, Promoción de ventas, Fuerza de ventas, Difusión, Relaciones Públicas) En caso afirmativo, cómo la define? Qué aspectos toma en consideración? Qué información utiliza?
d) Hace o ha hecho algún tipo de publicidad institucional o de producto? Qué aspectos consideró al tomar esta decisión? (Nota: Las principales decisiones derivadas de la implementación de esta subestrategia se refieren a establecer los objetivos, decidir el presupuesto, elegir el mensaje y la estrategia creativa y seleccionar entre las alternativas existentes para confeccionar el plan de los medios de la publicidad). Cómo definió el Plan de Medios, en base a qué información, con qué criterios?

3.3. PERCEPCIÓN SOBRE EL TIPO DE DECISIONES QUE TOMA

a) Evalúa usted decisiones que ha tomado? ¿Qué elementos toma en cuenta para decir que la decisión que tomó es buena o mala? ¿Qué es para usted equivocarse al tomar una decisión? ¿Puede dar un ejemplo? ¿De qué depende que no pueda tomar decisiones que desearía ejecutar y no las pone en práctica? Ejemplifique.
b) A su entender, ¿toma mejores decisiones frente a los problemas o cuando se le presentan oportunidades? ¿Bajo cuál de esas dos situaciones decide con mayor facilidad?¿Por qué? Ejemplifique.

4. LAS DECISIONES Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

a) ¿Cómo considera el rendimiento actual de su empresa en relación a sus competidores? ¿Cuál es la tendencia que observa desde sus inicios a la actualidad? ¿En qué información se basa para valorar ese desempeño?
b) ¿Qué responsabilidad le otorga a las decisiones que ha tomado en los resultados alcanzados, buenos o malos? ¿Por qué? Ejemplifique
c) ¿Considera que consensuar las decisiones con los empleados de la organización puede mejorar el desempeño de la empresa? ¿Por qué si o no? Ejemplifique.
d) ¿Considera que el asesoramiento externo puede ayudarlo a tomar decisiones que mejoren su desempeño? ¿En cuáles? ¿Por qué?

5. LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS Y LAS VENTAJAS SOSTENIBLES

a) ¿Cuáles son las decisiones claves que debería tomar en su empresa para ser competitivo a largo plazo?
b) ¿Qué expectativas tiene respecto al futuro de su negocio? ¿Por qué?
c) ¿Por qué cree que podría no cumplirse sus expectativas?
d) ¿Qué cosas de su negocio le gustaría cambiar a futuro para mejorar el posicionamiento de su negocio?

Bibliografía

"El arte de la Toma de decisiones" Alfaro, R.; Ramirez J.; Universidad de El Salvador, Facuiltad de CS. Económicas, Noviembre 2013 Trabajo de Graduación.

Bonatti, P. (2007). Los sesgos y las trampas en la toma de decisiones.

Chaston, I. "Entrepreneurs, Intuition and Small- Business Performance", Journal of CENTRUM Cathedral, 2009. núm 2, p. 37-46.

Druker, P. F. "La Decisión eficaz, La Toma de Decisiones", Harvard Business Review, 2002, p. 1-22.

ETKIN, J. "Gestión de la complejidad en las organizaciones". 2003, México, Editorial Oxford University Press

Gibcus, P.; Vermeulen, P.y Jong, J "Strategic Decision-Making in Small Firms: Towards a Typology of Entrepreneurial Decision-Makers", 2004, SCALES-paper N200416, Zoetermeer, p. 1-25.

Hammond, J. S., Keeney, R. L., &Raiffa, H. (1998). The hidden traps in decision making. Harvard Business Review, 76(5), 47-58.

Gilmore, A. and Carson, D. "The demonstration of a methodology for assessing SME decision making", Journal of Research in Marketing, 2000, Vol. 2, núm 2, p. 108-124.

LEON, Orfelio G. Tomar decisiones difíciles. 2001, Madrid, Editorial Mc Graw Hill, página 60

March, J. G. (1994). Primer on decision making: How decisions happen. Simon and Schuster

Mintzberg, H. y Johnson M "Age differences in decision making: A process methodology for examining strategic information processing". Journal Gerontol, 1990 núm 45, p.75-78..

Papadakis, V., Lioukas, S. y Chambers, D. "Strategic decision-making processes: the role of management and context", Strategic Management Journal, 1998, núm 19, p. 115-147.

Quinn, J. B. The Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry, 1992, Free Press, Nueva York.

Schwenk, C. R. "Strategic decision making", Journal of Management, 1995, núm 21, p. 471-494.Waters, J. A. "Does decision get in the way?", Organization Studies, 1990, núm 11, p. 1-6.

Simon, H. A., Administrative Behavior, 1957, Free Press, New York.

SIMON, Herbert. El Comportamiento Administrativo, 1980, Buenos Aires 3ª Edición, Editorial Aguilar.

ESTRATEGIA DIGITAL DE MARCAS DE EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO

María Virginia Armelini; Guillermo Armelini
Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional del Litoral
mvarmelini@gmail.com

Resumen ejecutivo

El alcance que tiene internet en todo el mundo y las distintas posibilidades que ofrece al usuario hacen que las empresas deban ingresar al mundo virtual, no de manera espontánea o “siguiendo la corriente”, sino de una manera estratégica, analizando el impacto de sus acciones, decidiendo los objetivos que quiere alcanzar y/o potenciar con su participación en la web.

La construcción social del significado de la marca a través de las opiniones de los consumidores obliga a las empresas responder frente a nuevos desafíos. En el recorrido de esta investigación se han planteado dos estrategias de acción para la comunicación digital de la marca: Comunicar y/o Interactuar.

A partir de ellos, se observaron las acciones de marketing de varias marcas en la web, buscando acciones repetidas, lógicas de comunicación entre distintas herramientas, estrategias comunes, que permitan identificar alguna secuencia guía para un plan de comunicación digital de marca.

En el estudio se identificó un grupo altamente protagonista en redes sociales formado por marcas como Coca Cola, Pepsi, Nike y Dove; y en el otro extremo, se encontrós marcas como Ibuevanol, Sancor, Osde y Swiss Medical cuya presencia en las redes sociales o no está desarrollada, o no está explotada ni actualizada. Estas marcas, sí cuentan con sitios propios de alta calidad en cuanto a contenido, visibilidad y accesibilidad.

En resumen, si bien no es discutible que las marcas deben tener una presencia digital, no hay al momento patrones de acción, modelos de estrategias, o de diagnóstico que permitan un abordaje teórico cierto desde el inicio del mismo. Por lo tanto con esta investigación se busca proponer lineamientos que posibiliten a una empresa de consumo masivo identificar los elementos claves para desarrollar la presencia digital de su marca.

Introducción

Internet es el medio de comunicación más utilizado en el mundo. Es la red más vasta de comunicación personal y empresarial. El informe del Banco Mundial apoyado en cifras del Doing Bussines[38], señaló que para el año 2004, cuando las conexiones de internet en el mundo no eran tan robustas como con las que se cuentan hoy en día, el proceso para la creación legal de una empresa en países como Estonia tomaba hasta 72 días. En 2015, realizar el mismo proceso toma tan solo 5 días.

La población mundial se entretiene y se informa a través de internet, las personas utilizan Google como puerta de acceso a la búsqueda de información, y varios millones comparten sus vidas con amigos a través de las redes sociales. Para los usuarios puede calificarse de distintas maneras: como medio de entretenimiento, de ocio, de información, de trabajo, de comunicación. Las posibilidades que ofrece al usuario recorren distintos eslabones en la vida de una persona. Todo ello se resume en tiempo. Tiempo cada vez más extenso que las personas pasan por día navegando en la web.

Gran parte del desarrollo de este medio viene dado a partir del concepto de web 2.0, donde el usuario ya no es un actor pasivo que navega y consulta páginas web, sino que se transforma en una parte activa del sistema participando e interactuando con otros usuarios. Nace el concepto de “prosumer” acrónimo de la fusión de las palabras en inglés producer (productor) y consumer (consumidor), refiriendo al nuevo rol que adopta ese mismo actor que ahora no sólo consume la información de la red, sino que además participa en su producción retroalimentando al mismo sistema.

En la actualidad, cualquier rumor, noticia o evento que vincule la marca, es rápidamente reproducido en los diferentes medios digitales. Así, la construcción social del significado de la marca a través de las opiniones de los consumidores obliga a las empresas a tener respuestas frente a estos desafíos. No menos importante es la presencia de las marcas en los buscadores, sobre todo en Google, donde más de mil millones de personas hacen, más de cuatro veces al día, un sin fin de búsquedas. Salir en los listados de Google no es una opción, es una obligación para marcar diferencias en el terreno competitivo, pues si la marca no sale listada en ese buscador, probablemente no tenga la repercusión necesaria para ser atractiva a sus clientes potenciales.

[38] El Proyecto Doing Business proporciona una medición objetiva de las normas que regulan la actividad empresarial y su aplicación en 189 economías y ciudades seleccionadas en el ámbito subnacional y regional. http://espanol.doingbusiness.org/

Por otra parte, puede suceder que haya marcas que no estén interesadas en tener una presencia social fuerte, por ejemplo por el tipo de producto que venden, y en cambio requieren tener un desarrollo tecnológico eficiente para que los clientes accedan a sus sitios.

El alcance que tiene la red en todo el mundo y las distintas posibilidades que ofrece al usuario hacen que las empresas deban ingresar al mundo virtual, no de manera espontánea o "siguiendo la corriente", sino de una manera estratégica, analizando el impacto de sus acciones, decidiendo los objetivos que quiere alcanzar y/o potenciar con su participación en la web. ¿Cómo debe gestionar una empresa su estrategia de marca en internet? ¿Cuáles son las herramientas que dispone para hacerlo?

En resumen, si bien no es discutible que las marcas deben tener una presencia digital, no está claro cuál es el modelo que debe seguir una empresa. No hay al momento patrones de acción, modelos de estrategias, o de diagnóstico que permitan un abordaje teórico cierto desde el inicio del mismo. Por lo tanto el objetivo de este trabajo será *Proponer un modelo que permita a una empresa de consumo masivo identificar los elementos claves para desarrollar la presencia digital de su marca.*

La primera etapa del trabajo consistirá en un desarrollo teórico sobre el uso de cuatro herramientas digitales para la comunicación de las marcas:

- Buscadores
- Redes Sociales
- Blogs
- Sitios Web

La revisión de literatura servirá de marco de referencia para realizar la segunda etapa del trabajo, que consiste en un estudio estadístico sobre marcas de productos de consumo final y su desempeño en la web.

Con el recorrido planteado, se espera lograr una visión general desde lo teórico y lo práctico sobre las posibilidades que tiene una compañía para desarrollar su estrategia digital de marca.

Marco teórico

¿Por qué es importante pensar en la gestión de marca? Jeff Bezos CEO y fundador de *Amazon.com* ha expresado que *"una marca es lo que la gente dice de ti cuando te retiras de la sala".*

La marca de una empresa es el medio a través del cual existe interacción entre el consumidor y la firma. A través del nombre, logo, símbolo y/o color que conforme la marca el consumidor va a identificar a una empresa, y al hacerlo tendrá sobre la misma una carga valorativa propia sobre lo que para él significa. La marca es el medio mediante el cual el consumidor expresa su experiencia con el producto al cual está vinculado, y por lo tanto su valoración se refiere al impacto que tiene en distintos aspectos:[39]

- ✓ Fortalece la relación con el consumidor: la experiencia en el uso o consumo del servicio o producto que la empresa ofrece es el paso inicial entre la empresa y el consumidor, si esa experiencia es buena y el consumidor hace una valoración positiva de los atributos del producto, la marca va a ser una síntesis de esa experiencia y la referencia para con otros consumidores
- ✓ Genera confianza: la marca tiene la posibilidad de generar confianza en los consumidores, ya que en su mente representan un producto que se adecua a sus necesidades y satisface sus estándares de calidad. A través de este atributo una marca posibilita que la relación que se establece con los consumidores perdure en el tiempo.
- ✓ Identifica la empresa con valores que la distinguen: la marca tienen la posibilidad de generar un tipo de "personalidad" ser una marca que valora determinadas cuestiones como ser la vida sana, la juventud, la belleza, la calidad, el diseño. Cada empresa puede comunicar qué valores pondera y cuáles son los que la distinguen.
- ✓ Contribuye a la imagen de la compañía. Relacionado con lo anterior, la compañía se ve reflejada en los valores que comunica, sus políticas internas, sus objetivos, misión y valores. Los consumidores pueden tener una percepción de la empresa y su filosofía a partir de la marca.

A contramano, hay que tener en cuenta que de la misma manera en que la gestión de marca puede generar muchos resultados positivos para la empresa en la relación con sus clientes, su rentabilidad y supervivencia, también una mala gestión o una inadecuada gestión de marca puede resultar en todo lo contrario.

El valor de marca se define como el efecto diferencial en la respuesta del consumidor a los esfuerzos de *marketing*. El objetivo principal del *branding*[40] es lograr una

[39] Elaboración propia en base a publicación de los profesores Keller, Sternthal & Tybout "Three Questions You Need to Ask About Your Brand" (Harvard Business Review - 2002).
[40] Branding: anglicismo que refiere al proceso de construcción de marca.

respuesta favorable del consumidor y para ellos se desarrollan estrategias de *marketing* de producto, destacando las características distintivas. En un mundo globalizado donde las ideas de negocios y las necesidades a satisfacer pueden replicarse casi en todo el mundo, los productos se convirtieron en *commodities* que hay que diferenciar del resto, para poder tener control en los precios de ventas y conseguir la lealtad de los clientes a la marca.

Algunas claves para lograr un buen desempeño de la marca los identificamos en[41]:

1. Definir la identidad de la marca para luego poder convencer a los consumidores, ser claros en qué es lo que se está ofreciendo antes de gastar dinero en medios de comunicación con mensajes vacíos, o poco claros.
2. Promover atributos que a los consumidores realmente les interesa.
3. Establecer un sistema coherente de comunicación de la marca que esté acorde en su contenido y en los medios en que se difunde con la imagen de marca que quiere impulsarse.

La difusión de marca y la búsqueda de esa conexión con el consumidor hoy se dan principalmente en internet. Ya sea por el tiempo que los usuarios pasan navegando en la red, por los distintos usos y motivaciones que tienen para permanecer navegando, por la cantidad de herramientas que ofrece a las empresas para comunicarse con el mercado, internet es EL MEDIO de comunicación a nivel global y las empresas no pueden ignorar su importancia al momento de pensar en su estrategia de marca.

¿QUÉ HERRAMIENTAS DE MARKETING DIGITAL DEBE UTILIZAR UNA COMPAÑÍA PARA LA GESTIÓN DE SU MARCA EN INTERNET?

Internet plantea a la empresa dos paradigmas diferentes (y no excluyentes) sobre los cuales diseñar su política de comunicación y desarrollo de marca: uno es el de **Comunicar**, transmitir un mensaje a otros utilizando un canal predefinido pero sin expectativa de un *feedback,* y el otro es el de **Interactuar**, es decir, establecer una relación recíproca entre dos o más, donde la reciprocidad implica la comunicación de doble vía.

Cuando las empresas se centran en COMUNICAR dentro de la web, utilizan los mensajes convencionales desarrollados para los medios de comunicación masiva con la diferencia que ahora el soporte es la web. Se utilizan las mismas campañas,

[41] Keller, Sterntahl and Tbout. (2002) "*Three questions you need to ask about your brand". Harvard Business Review*

mensajes, diseños, vocabulario, etc. El objetivo es el de trasladar un mensaje y que este llegue a todos los consumidores que sea posible.

El paradigma que se centra en INTERACTUAR toma como premisa que en la red se transmiten las conversaciones de distintas formas, y en cada una de ellas participan millones de voces con intereses comunes que forman comunidades que están interactuando todos los días.

El Manifiesto Cluetrain creado por Fredrick Levine, Christopher Locke, Doc Searls y David Weinberger (1999, Basic Books) es una suerte de guía de pasos a seguir para que las empresas puedan operar dentro de las nuevas premisas que propone la web, entablando conversaciones de "humano a humano" transformando las prácticas tradicionales de negocios radicalmente. A continuación se seleccionan algunas premisas del manifiesto que indican cómo es este nuevo panorama que invita a las empresas a interactuar:

1 - Los mercados son conversaciones.

6 - Internet hace posible tener conversaciones entre seres humanos que simplemente eran imposibles en la era de los medios masivos de comunicación.

9 - Las conversaciones en red hacen posible el surgimiento de nuevas y poderosas formas de organización social y de intercambio de conocimientos.

10 – Como resultado los mercados se vuelven más inteligentes, más informados, más organizados.

11 – Las personas que participan en estos mercados interconectados han descubierto que pueden tener mucha mejor información y soporte entre sí mismos que de los vendedores. Ya basta de la retórica corporativa acerca de añadir valor a productos de consumo general.

12 – No hay secretos. El mercado en red sabe más que las empresas acerca de sus propios productos. Y ya sea que las noticias sean buenas o malas, se las comunican a todo el mundo.

17 – Las compañías que asumen que los mercados en línea son iguales a los mercados que ven sus anuncios por televisión se engañan a sí mismas.

32 – Los mercados inteligentes encontrarán proveedores que hablen su mismo lenguaje.

34 – Para hablar en una voz humana, las empresas deben compartir las preocupaciones de sus comunidades.

35 – Pero primero, deben pertenecer a una comunidad.

El camino a recorrer es muy amplio y variado. Existen múltiples combinaciones que podrían hacerse en función de las decisiones que se tomen sobre la gestión de marca. En este trabajo se intenta identificar cuáles son las posibilidades que tienen las empresas para el desarrollo de una estrategia de marca en la web y a través de qué herramientas.

En los apartados siguientes se ahondará sobre las posibilidades que brinda a una empresa los blogs, las redes sociales, los sitios webs y los buscadores. Se distinguen entre sí por las funcionalidades que ofrecen como medio de comunicación, y se asimilan en cuanto a que son herramientas masivas de comunicación dentro del mundo de internet.

Blogs

Los Blogs Corporativos pueden definirse como sitios web de comentarios, escritos generalmente en primera persona con estilo conversacional, para conectarse con los clientes de forma online y avanzar en materia de comunicación corporativa y metas de marketing. El blog permite a una compañía poner un oído en la tierra, y escuchar qué es lo que la gente tiene para decir de su marca, y más que eso, tener la posibilidad, en caso de ser necesario, de hablar para hacer alguna corrección.

De acuerdo a la información que publica Technorati, en julio de 2011 había en la red más de 168 millones de blogs, y para julio de 2014 la actividad de los usuarios indicaba que se producían 42 millones de nuevos post cada mes, y más 54 millones de comentarios. Entre todo esto, la actividad generada a partir de los blogs tiene un alcance que abarca más de un billón de *links*.

En ese contexto, con una buena estrategia de comunicación, el blog corporativo de una empresa puede:

- Motivar al público a que “hable” de sus productos
- Lograr intimidad con los consumidores, hablando directamente con ellos

- Obtener rápidamente sugerencias y/o quejas
- Mejorar la visibilidad y credibilidad de la marca, ya que a través de la indexación en buscadores, si la marca está posicionada en los primeros puestos del *ranking*, se establece una relación de confianza en la mente del consumidor entre marca – producto.

El desarrollo de blogs con "caras visibles" de los propios gerentes de las empresas también repercute positivamente en la marca ya que le da una identidad más concreta, se genera una especie de comunidad que intercambia mensajes, información, quejas, opiniones, pero dentro de un marco en el cual son personas que se comunican, y no consumidores que escriben a nadie.

Dos cuestiones importantes para el éxito del blog son: la recepción de opiniones y comentarios, y la continuidad de los posteos. Es clave estar abierto a los comentarios, se deben permitir comentarios positivos y comentario negativos; y responder en ambos casos de manera profesional y constructiva. Respecto a la continuidad, la premisa es que cualquier momento es indicado para consultar un blog, *siempre y cuando esté motivado para hacerlo.* Aquellos blogs que actualizan sus contenidos o intercambian opiniones con sus seguidores cada tres semanas rápidamente perderán la carrera.

El *dossier* "Los blogs corporativos: una opción, no una obligación" de Villanueva, Aced y Armelini (e-business Center Pricewaterhouse Coopers & IESE, 2007) analiza el uso de los blogs por distintas compañías de Europa, Estados Unidos y España, a partir de una muestra de 100 empresas. El objetivo de la investigación era conocer los mecanismos de los blogs como herramientas y descubrir si hay características propias de los blogs que contribuyan al éxito de las empresas. A continuación se detallan algunas conclusiones de ese estudio.

Los blogs corporativos pueden ser internos o externos según a qué público estén dirigidos. Los externos, pueden clasificarse en los siguientes tipos:

1. ***Blogs de Marca: sirven para introducir una marca, cambiarla o reforzarla y son la modalidad más extendida de los weblogs de empresa.***

2. Blogs de Producto o Servicio: para hacer pruebas de un producto antes de lanzarlo al mercado y recibir *feedback* de los clientes.

3. Blogs de Trabajadores: blogs de directivos y empleados creados bajo el dominio corporativo o en dominios propios, pero reconocidos por la empresa como tales. Tienen una extensa tradición en la blogosfera, especialmente en el sector de las nuevas tecnologías.

4. Blogs de Eventos: para preparar, lanzar y acompañar el desarrollo de un evento, así como para conservar un registro en línea del acontecimiento (discursos, conferencias, sesiones en vídeo, archivos de presentaciones y álbum fotográfico).

5. Blogs de Sector: la empresa puede promover o patrocinar un blog de nicho orientado a su sector de mercado, siendo su foco temático el nicho y no la propia empresa.

Riesgos de un Blog Corporativo:

✓ El control del contenido: una marca nace y se va desarrollando, y en ese proceso va sumando atributos que la compañía a través de distintos mecanismos le va asociando para hacer que el consumidor la identifique de una u otra manera; con algún sentimiento, sensación, emoción, etc. Esa imagen que se va construyendo de la marca puede ir virando a partir de lo que se dice en ese espacio incontrolable por la empresa, donde cada usuario opina y establece criterios, valores y significados distintos a los que la empresa quiere impulsar, lo cual puede ser un proceso positivo o muy negativo según sea la dirección que tome. De cualquier manera, será algo que no estará en las posibilidades de control de la empresa.

✓ El problema de la transparencia: ya que un blog presupone la aceptación de participar de una *conversación,* en el caso de los blogs corporativos esto tiene un adicional ya que es una señal a los consumidores que la empresa quiere y está dispuesta a hablar con ellos. Es un compromiso de diálogo que la empresa toma y por lo tanto la transparencia y la honestidad en los mensajes que publica debe ser absoluta. La confianza de los consumidores puede ser vulnerada de tal manera ante un comunicado poco claro de la empresa que es probable que no sólo no participen más en el blog, sino que si lo hacen sea para postear mensajes negativos de la compañía.

Beneficios del blog como herramienta de comunicación:

1. Bajo Costo: los softwares que se utilizan para desarrollarlos son de bajo costo y hay mucho gratuitos, que ya vienen definidos con plantillas pre diseñadas para colocar texto e imágenes en cada posteo. No se precisa contar con conocimientos técnicos en informática para su mantenimiento y actualización.

2. Instantáneos y no invasivos: los suscriptores de los blogs reciben en su correo electrónico la notificación de que una nueva actualización se ha realizado en el blog y de esta manera puede acceder y verlo; se notifica de manera inmediata, pero sin enviar el posteo del blog, dejando que el usuario lo mire cuando él disponga.

3. Visibilidad y optimización del posicionamiento en buscadores: los blogs no dejan de ser páginas webs. Cuando están permanentemente actualizados y entrelazados con otras páginas ya sea de marcas, otro blogs, o sitios de noticias, se incrementa ampliamente la indexación en los buscadores debido al alcance que el blog logra en la web. Cuando una marca tiene un blog y lo mantiene actualizado ganará posiciones en los buscadores.

4. Proximidad: los blogs son medios a través de los cuales las empresas se conectan e interactúan con sus consumidores, ahora la marca tiene una voz que responde sus inquietudes y que alimenta una relación más próxima con el cliente.

5. *Feedback* y Aprendizaje: al establecerse una comunicación directa con los consumidores, las compañías pueden obtener información de retroalimentación a sus iniciativas. Conocer las necesidades de los consumidores, sus opiniones, gustos, tendencias.

6. Gestión de Crisis: es un canal de comunicación directo de la empresa hacia el mercado, a través del cual comunicar las informaciones que crea pertinente en momentos de crisis o urgencias.

7. Sinergia: potencia los efectos de los demás medios de comunicación, a través de una divulgación masiva de una campaña, mensaje, o cualquier tipo de información que la empresa decida comunicar.

8. Fidelización: los blogs permiten la creación de comunidades y una vía directa para brindar soporte e información a los suscriptores, que generan un valor agregado para los clientes

9. *Networking*: genera una oportunidad de llegar a más usuarios a través de la red de contactos ya establecidos, abriendo más oportunidades de crecimiento por la propagación de la marca.

10. Innovación: dan la oportunidad de innovar, de adelantarse a la competencia.

Los blogs se presentan como medios no invasivos de comunicación, que respetan el nuevo rol activo del consumidor y permiten a las empresas comunicarse con ellos directamente y escuchar lo que tienen para decirle.

El estudio *Digital Influence* del año 2013 publicado por Technorati[42] muestra que los blogs son los medios virtuales que ocupan los primeros puestos en términos de confianza, popularidad e influencia entre los consumidores. Luego de las páginas webs de *retail* y las páginas de marca, los blogs son los medios virtuales que más influencia tienen en el comportamiento de compra de los consumidores, formando opinión o motivando a la compra. Una de las razones más destacadas es que en la blogósfera los consumidores tienen plena confianza ya que los participantes no son personas con algún interés económico en la venta de productos o en la propagación de una marca, a partir de lo cual los comentarios que se postean se refieren a la experiencia de compra, la satisfacción, la respuesta del vendedor, la calidad de la marca, etc.; formándose una comunidad en la que el intercambio sólo es informativo pero fundamentalmente basado en la experiencia de cada uno.

Los blogs corporativos pueden generar para la marca de la empresa:

- ✓ Mayor divulgación
- ✓ Credibilidad
- ✓ Confianza
- ✓ Imagen más humana de la marca
- ✓ Transmitir interés por la opinión del consumidor

[42] www.technorati.com Buscador más importante especializado en blogs

Como se demuestra, el blog corporativo es una herramienta poderosa de comunicación que puede fortalecer una marca si es que se lo gestiona correctamente. Resulta indispensable en aquellas compañías que se dedican a desarrollos tecnológicos, las que dependen del *feedback* de sus clientes para el desarrollo de nuevos productos, las que están orientadas a un nicho muy específico de mercado; así como para las compañías que tienen como objetivo afianzar su marca y ganar credibilidad, a partir de una política de comunicación directa con los consumidores.

Social media

Social media puede definirse como la acción y la interacción generada por los consumidores a lo largo de todos los sitios *online* que lo permiten; creando y compartiendo con otros usuarios información, opiniones, ideas, experiencias, etc. sobre cualquier tema de interés. La clave es: *consumidores que generan contenidos.*

Una característica a destacar de *social media* es que los consumidores no sólo controlan la información que quieren “escuchar”, sino que tienen pleno manejo de la difusión de la misma. Esa información puede provenir de un mensaje de *marketing* de la empresa o de una experiencia propia del cliente con la marca. Entonces, el impacto no solo será sobre la marca y su prestigio, sino también sobre las expectativas que los consumidores tendrán sobre la misma. De esta manera *social media* puede impactar en el diseño y el desempeño de la marca, tiene el potencial para hacerlo a gran escala.

A través de *social media* se dan todas las premisas que abarca el concepto de viralización: información más accesible, distribución inmediata y amplificación a una masa cada vez más creciente de consumidores que están en la web. A partir de *Social media* se observa que:

1. El *branding* se vuelve más transparente y la importancia de los atributos físicos del producto decrece.
2. Las nuevas marcas tienen más posibilidades de ingresar a mercado y competir por un espacio, aun contra las marcas más importantes.
3. Las grandes inversiones en *branding* ya no son condición excluyente para comunicar la marca al mercado.
4. Nace una nueva tendencia en construir pequeños nichos de marcas, apuntando a pequeños segmentos de mercado.

El nuevo ecosistema de *social media* se centra en la experiencia del consumidor. El análisis sobre cómo la tecnología impacta en el comportamiento de los usuarios ha hecho surgir la idea de *marketing* "de abajo hacia arriba". A partir de esta idea, se describen a los consumidores de *social media* y del *marketing* como sujetos inteligentes, organizados, y más confiados en sus propios juicios de valor y en los de sus pares. Este *marketing* "de abajo hacia arriba" ocurre debido a que billones de personas crean trillones de conexiones a través de las redes sociales cada día. Estas conexiones construyen relaciones que se desarrollan en una gran red de consumidores, donde los vendedores y las empresas no pueden entrar[43].

Mientras las plataformas posibilitan la transmisión de mensajes, los consumidores conversan en ellas acerca de productos y servicios. Una estrategia de *marketing* en este contexto deberá tomar en cuenta estas múltiples plataformas y combinarlas para satisfacer las expectativas de los distintos perfiles de destinatarios. Es una doble combinación: de plataformas y de destinatarios.

Formas de difusión dentro del Ecosistema[44]:

- Difusión con medios propios: la empresa controla el mensaje, el tiempo, la imagen; la comunicación se desarrolla según las decisiones de *marketing* de la empresa. Ejemplo, el sitio web de la compañía.
- Difusión a través de medios pagos: en este caso la empresa paga por difundir su marca en un espacio determinado. Ejemplo, publicidades en sitios, Adwords, patrocinios, etc.
- Difusión ganada: aquella que no es controlada ni comprada por la marca, sino que resulta del propio dinamismo del ecosistema. Ejemplo, el *marketing* boca en boca, *marketing* viral, etc.

Parecería obvio el escenario que se describe cuando se piensa en internet, sus usos, su masividad; pero no lo es al momento de llevar a la práctica la estrategia adecuada. Es común encontrar empresas con planes de *marketing* que incluyen el obligado video de *YouTube*, el sitio de *Facebook* y su cuenta de *Twitter*. Todas acciones aisladas, sin ninguna relación con la empresa y, peor aún, con el destinatario; en una carrera que supone utilizar lo más nuevo en lugar de pensar en los fundamentos de su uso. El concepto de ecosistema de *social media* propone pensar primero en la estrategia global de comunicación, no en tácticas. Pensar: ¿quién es el cliente objetivo? ¿en qué

[43] *We´re all connected: The power of the social media ecosystem.* Hanna, Rohm, Crittenden. 2011. KBS. Indiana University.
[44] *Defining ownes, earnedand paid media.* Corcoran, S. 2009.

plataformas tradicionales y de *social media* se desenvuelve? ¿qué mensaje o historia la empresa quiere contar? ¿cómo se puede difundir y alimentar ese mensaje a través del ecosistema? El primer paso implica visualizar el propio ecosistema. La gestión de marca en este ecosistema tiene impacto directo en la confianza que va a inspirar al consumidor la historia que le cuentan y las bondades que le ofrecen.

El uso de *social media* impacta en la marca porque:

- Propicia la difusión de la marca y tiene dos aspectos positivos a destacar: la difusión concreta de la marca en consumidores que todavía no ha alcanzado; y la difusión de las experiencias con la marca a través de los "prosumers", quienes comparten sus valoraciones en la red.
- Genera confianza en los consumidores. Las marcas que se dan a conocer ampliamente, que se exponen a los comentarios de aquellos que ya han testeado sus productos brindan a los demás una confianza sustentada en la comunicación y la transparencia de lo que ofrecen.
- Motiva Expectativas: sobre el desempeño de la marca, sus productos, instala una idea en la mente del consumidor.
- Construye Prestigio: como resultado de todo lo anterior, la marca se ve beneficiada con un valor agregado por la valoración que hacen los consumidores sobre sus productos.

Sitios web

El sitio web de una empresa debe cumplir el difícil objetivo de mostrarle al consumidor todas las bondades de su producto sin tenerlo enfrente para explicarle cómo funciona.

Es una plataforma de comunicación que cumple distintas funciones, todas ellas muy importantes. Presenta el producto (que es por lo que en general el usuario llega al sitio), informa a la comunidad sobre la empresa, su historia, sus fortalezas; expone la marca de la forma en que la empresa quiere mostrarse frente a los consumidores, exalta los valores que adopta, brinda un mensaje sobre sus atributos, comunica su slogan y con ello la necesidad que se propone satisfacer. Por todos estos motivos, debe estar cuidadosamente planificado, pensado en forma coherente y sinérgica con la política de comunicación de la organización, y diseñado para lograr la mejor performance: lograr que el usuario se sienta cómodo navegado en ella.

El modelo desarrollado por Juan Carlos Mejía Llano busca tipificar a los usuarios de un sitio según dos categorías que combina: el tiempo en que demoran en tomar las decisiones, y el tipo de pensamiento que rige la conducta del visitante.

Autor: Juan Carlos Mejía LLano

1. Competitivo
   - Son rápidos y lógicos en la toma de decisiones
   - Son visitantes que buscan resultados rápidos
   - Les gusta los retos, estar en control y son orientados a metas
2. Espontaneo
   - Son rápidos y emotivos en la toma de decisiones
   - Son visitantes que buscan acción
   - Se dejan atraer por ofertas y cosas novedosas
3. Metódico
   - Son lentos y lógicos en la toma de decisiones
   - Son visitantes que buscan exactitud
   - Soportan su decisión con base en información detallada (hechos y datos)
4. Humanístico
   - Son lentos y emotivos en la toma de decisiones
   - Son visitantes que buscan relacionarse
   - Les interesa saber cómo le ha ido a los demás con el producto o servicio
   - Espacios en la página de Inicio para cada perfil

La página de inicio del sitio Web debe tener información para todos los perfiles del modelo, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

Los visitantes competitivos y espontáneos deben identificar rápidamente en la página de inicio que hay algo de su interés, si no es así, es probable que se vayan para el sitio Web de la competencia. Es por esto que el espacio asignado a estos públicos debe ser mayor. Los usuarios metódicos y humanísticos no requieren espacios tan relevantes en el sitio ya que ellos prefieren explorar lo que necesitan en el sitio Web y tomarse el tiempo de ir y volver salteando *link*s, comparando información y tomar la decisión luego de un rato de navegación.

Identificamos dos grandes categorías como indicadores de buen desempeño de una página web: la Optimización y la Visibilidad. La primera está relacionada al costado estructural del sitio, cómo está pensado, cómo funciona, qué herramientas integra, qué decisiones se han tomado en su construcción para que funcione como tal en el mundo web. La segunda categoría se relaciona con el dinamismo que el sitio presenta. Su presentación a los usuarios, la capacidad de informar, de mantener su vigencia y extenderse por la red.

En todos los casos, la optimización y la visibilidad serán categorías claves a monitorear para que un sitio web sea amigable para el usuario y a la vez resuelva de manera práctica y clara la motivación que lo llevó a navegarla.

Buscadores

Los buscadores son la gran puerta de ingreso al mundo web. Si cada página es un minúsculo grano de arena dentro de una extensa playa, los buscadores representan el ingreso a cada balneario (Subirana & Wright).

Cualquier información que un usuario necesite, si está en internet, el buscador se encargará de encontrarla. Esta tecnología es la responsable de que la información sea mucho más accesible para cualquier persona que cuente con una computadora y servicio de internet; y también de que una pequeña empresa de un pueblo remoto pueda alcanzar a miles de consumidores, tal como lo hacen las grandes compañías con presupuestos millonarios.

Google ha sido apodada como “la agencia de publicidad *online* más valiosa, disfrazada como un motor de búsqueda web” (The Economist, The Ultimate *Marketing* Machine” 06-07-05); y es que entre 2002, año que se lanza Google Adwords y AdSense, y 2005 la compañía facturó 6.1 billones de dólares en ingresos por publicidad.

La tecnología que utiliza Google es la pionera en el método de análisis de datos y generación de *ranking*s, por lo que ha sido seguida por lo demás motores de búsqueda.

Google utiliza un *ranking* conformado por algoritmos para clasificar la localización y frecuencia de las palabras claves en una página web. Este *ranking* es el llamado PageRank, y debe ser considerado como un modelo de comportamiento de los usuarios. El motor de Google asume que hay un "surfista aleatorio" al que se le da una página web de forma arbitraria y sigue haciendo clic una y otra vez en los enlaces, y que eventualmente se aburre y comienza en otra página al azar. La probabilidad de que un usuario de la web visite una página es la que arroja el *ranking* de Google.

Una de las cuestiones sin resolver que tenían las compañías hasta el momento era la posibilidad de conocer concretamente cuál era el impacto del dinero invertido en publicidad en su negocio. Los cálculos de un costo/beneficio de cada centavo invertido en relación a la respuesta del consumidor en la mayoría de los casos resultaban inmensurables.

Hasta la década de los 90 inclusive, las empresas contrataban consultoras que se especializaban en medir la audiencia de distintos medios de comunicación. Con proyección directa de datos, se estimaba cuántas personas habían visto el anuncio que la empresa había pasado en el canal elegido a la hora determinada, en función de la teleaudiencia que en ese momento esas compañías medían. El problema de esto, es que el dato arroja la información de "televisor encendido en ese canal a esa hora" no si una, dos, o si quiera si alguien verdaderamente estuvo todo el tiempo prestando atención al televisor y por ende captando la publicidad de la empresa interesada.

Hoy existen nuevas agencias que cobran el servicio de publicidad a las empresas sólo por los clientes que captan…se llaman **Motores de Búsqueda.**

Muchas razones explican por qué las compañías gastan cada vez más dinero en publicidad en motores de búsqueda. Tres importantes son:

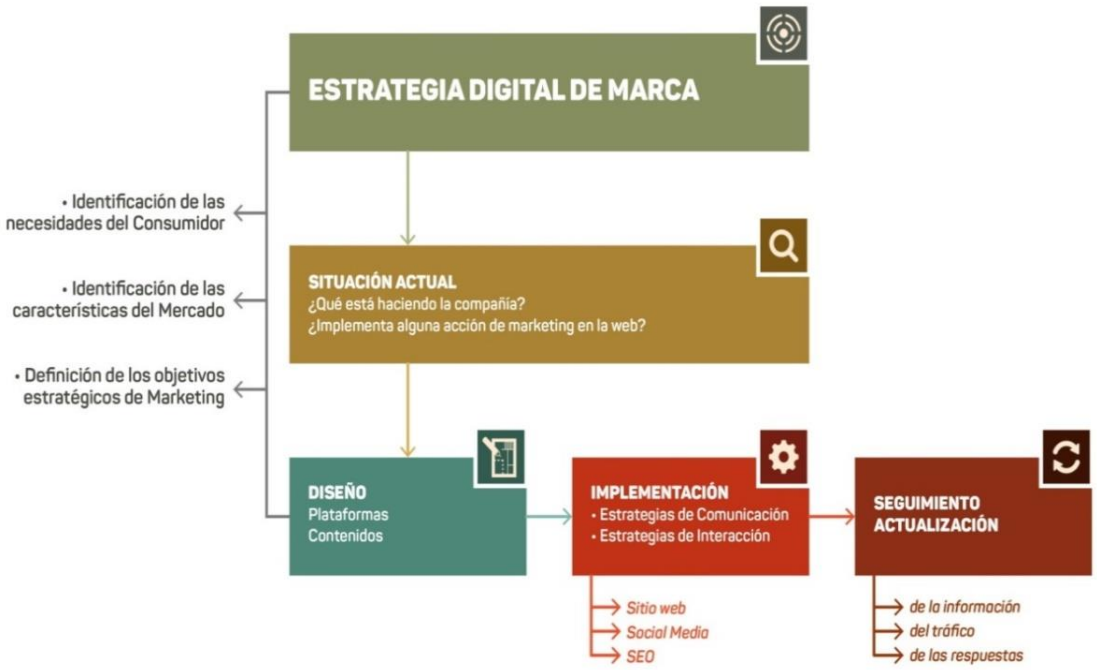
1. el tiempo cada vez más extenso y continuo en que los consumidores están navegando en la web,
2. la posibilidad de obtener información más certera sobre el retorno de su inversión en publicidad (ya que una vez que un consumidor hace *click* en su anuncio es porque es un cliente potencial), y finalmente

3. la capacidad que brinda la web de ajustar el mensaje publicitario al consumidor de una manera casi individual.

Los motores de búsqueda son socios poderosos de las empresas para impulsar el crecimiento futuro. Las nuevas tecnologías de los motores de búsqueda están capturando el comportamiento humano y el perfeccionamiento de las ciencias de la predicción de lo que la gente va a comprar y no va a comprar. Al tener una pantalla casi en tiempo real para mostrar datos sobre los compradores, las empresas se encuentran con la demanda casi cara a cara. La clave de todo ello es que las personas navegan cada vez más en el mundo virtual y realizan búsquedas *online*, que son rastreadas, procesadas y analizadas. Si su comportamiento se puede rastrear, los anunciantes pagarán.

Cuando los consumidores necesitan un producto o servicio, o son simplemente curiosos acerca de un tema, lugar o persona, recurren a su motor de búsqueda como su puerta de entrada a la información. Es una profecía auto cumplida, en la que cuantas más personas busquen, más anunciantes gastarán, y cuanto más dinero se destine a los motores de búsqueda, más invertirán éstos en la prestación de servicios auxiliares, y cuanto más extras ofrezcan, más consumidores serán atraídos y así sucesivamente y así sucesivamente.

Como consecuencia de lo explorado en estas cuatro herramientas, se identifican nuevas oportunidades de gestión de marca enfocad al mundo virtual. Cada una de ellas ofrece alternativas de comunicación distinta para la marca de una compañía, que puede trabajarse en forma aislada o combinada, dependiendo de las decisiones de marketing de la empresa. Este nuevo proceso, puede pensarse con el siguiente esquema:



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico muestra el proceso general para desarrollar la estrategia de *marketing* digital de una marca. La premisa es: ***incorporar al proceso de decisión de una empresa el programa de comunicación digital***, destacando de esta manera la importancia del mundo digital en la *performance* de la marca.

Metodología

1. Revisión Bibliográfica. Análisis y documentación de trabajos científicos publicados por universidades y material de difusión de consultoras internacionales sobre el desarrollo de marcas utilizando herramientas online. El trabajo de análisis se centró en el efecto sobre las marcas de las siguientes funcionalidades: Buscadores, Redes Sociales, Blogs, Sitios Webs.

2. Estudio Descriptivo:

Para la conformación de la muestra se analizaron distintos *ranking*s de medición de prestigio, ventas, inversiones y popularidad realizados por consultoras, revistas de negocios y universidades. Luego de una extensa revisión de metodologías y especialmente de los períodos en que la información había sido recabada en cada uno de ellos se seleccionaron los siguientes listados:

- *Ranking* de empresas con mejor reputación: MERCO 2012

- *Ranking* de prestigio de marca – CEOP 2010
- *Ranking* de las 1000 empresas que más venden en Argentina -Revista Mercado 2012

En cada uno de los *ranking*s se aplicó un filtro a partir del cual solo se tuvieron en cuenta las marcas cuyos productos están dirigidos al consumidor final. Una vez obtenido los tres listados depurados se procedió al análisis de las unidades contenidas para conformar la muestra para el estudio. Se tomó cada unidad y se analizó la repitencia de la misma en los tres *ranking*s y el puesto que ocupa en cada uno de ellos. Con este criterio se seleccionaron aquellas que se repetían en la mayor cantidad de *ranking*s y ocupaban los puestos más altos.

Finalmente, con las marcas seleccionadas se realizó un proceso de ponderación para obtener la muestra final ordenada de acuerdo a los mejores puntajes obtenidos en los distintos estudios.

1	**Arcor**	**19**	**Personal**	**37**	**LAN**
2	CIF	20	Adidas	38	Philip
3	Dove	21	Visa	39	Banco Macro
4	La Serenísima	22	Coto	40	Direct TV
5	Ala	23	Jumbo Retail Argentina	41	Sony
6	Coca Cola	24	Claro	42	Wal Mart
7	Rexona	25	Danone	43	American Express
8	Sedal	26	Cablevisión	44	Tarjeta Naranja
9	Carrefour Argentina	27	Magistral	45	Swiss Medical
10	Impulse	28	Natura	46	L´oreal
11	Skip	29	Nestlé Argentina	47	Garbarino
12	Vívere	30	Sancor	48	Mercado Libre
13	Banco Galicia	31	Colgate	49	Huggies
14	OSDE	32	Gillette	50	Frávega
15	Banco Santander Río	33	Pampers	51	Clarín
16	Movistar	34	Aerolíneas Argentinas	52	Hinds
17	Pepsi Cola	35	Nike	53	Ibuevanol
18	Pantene	36	BBVA Francés	54	La Nación

La observación y registro de datos se realizó entre agosto de 2013 y mayo de 2014. Se definieron en total 19 variables a observar en cada unidad muestral para indagar sobre las categorías *Comunicar e Interactuar.* Como resultado, en cada marca seleccionada se observaron las siguientes variables[45]:

Cómo se comunica con los consumidores:	Interacción con los consumidores:	Masificación de la marca y la cercanía con el usuario:
Posee página web	Realiza transacciones con los usuarios	Posición en Ranking de Popularidad Alexa
Posición en Google (Visibilidad)	Posee formulario de contacto	Facebook
Formato HTML	Utiliza sistema de registro de usuarios	Fans de Facebook
Utiliza Adwords	Posee sistema de compra online	Twitter
Key Word	Tiene sistema de chat	Seguidores en Twitter
Actualización de información	Enviar/Recomendar	Video en You Tube
	Blog	

Análisis estadístico

Los datos registrados durante el proceso de observación se analizaron a través del software SPSS 15.0. Se aplicó la técnica de análisis de cluster mediante la matriz de componentes principales para identificar grupos de marcas, obteniendo lo siguiente:

[45] Ver Anexo Tabla de Relevamiento de Datos

Matriz de componentes[a]

	Componente			
	1	2	3	4
Tiene página web?	,681	,027	,109	,419
Formato	,743	,101	,112	,082
Posición en Google (visibilidad)	,615	,186	,334	,361
Adwords	,174	-,363	,192	-,124
Key word	,328	-,274	-,369	,439
Ranking popularidad Alexa.com	-,388	,018	,106	,588
Realiza transacciones con las personas?	,600	-,576	-,121	-,290
Utiliza formulario de contacto?	,537	,100	,103	-,424
Usa sistema de Registro?	,753	-,166	-,185	,118
Posee sistema de compra on line?	,494	-,480	-,183	-,178
Tiene sistema de chat?	,320	-,223	,161	-,195
Enviar/recomendar?	,031	,634	-,092	,061
Posee blog?	,340	,527	-,091	-,347
Tiene facebook?	,422	,262	,500	,254
funs de facebook	-,029	,464	,240	-,392
Tiene twitter?	,483	,411	,214	-,016
Seguidores de twitter	,305	,476	-,605	-,048
Videos en Yotube	-,152	-,251	,832	-,129

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 4 componentes extraídos

Los cuatro componentes extraídos en la matriz fueron analizados en función de los valores que arrojan para cada categoría y poder diferenciar de esta manera las acciones que desarrollan las marcas que integran cada grupo. El análisis condicional para variables normales arroja cuatro variables latentes que se identifican en el siguiente cuadro.

VARIABLE	1	2	3	4
Tiene página web?	0,68120313	0,02734794	0,10909099	0,41921119
Formato	0,7433488	0,10133142	0,1116645	0,08222632
Posición en Google (visibilidad)	0,61498814	0,18554302	0,33357547	0,36077624
Adwords	0,17351528	-0,36292798	0,19175202	-0,1240898
Key Word	0,32808731	-0,27393853	-0,36926191	0,43881023
Ranking popularidad Alexa.com	-0,38761714	0,01821499	0,10577759	0,58835338
Realiza transacciones con las personas?	0,59953901	-0,57608082	-0,12104412	-0,2899863
Utiliza formulario de contacto?	0,53689806	0,10033705	0,10262234	-0,42366474
Usa sistema de Registro?	0,75328755	-0,16647301	-0,18474079	0,11818051
Posee sistema de compra *online*?	0,49379998	-0,48007524	-0,18294936	-0,17844713
Tiene sistema de chat?	0,31991105	-0,22310223	0,16060971	-0,1953346
Enviar/recomendar?	0,03053639	0,634001	-0,09165733	0,06118838
Posee blog?	0,33960639	0,52672922	-0,09057543	-0,3472498
Tiene Facebook?	0,42177552	0,26240104	0,49987829	0,25427442
funs de Facebook	-0,02905143	0,46367479	0,24029809	-0,3924998
Tiene Twitter?	0,48266215	0,41087936	0,21350504	-0,01569985
Seguidores de Twitter	0,30496644	0,47598555	-0,60518945	-0,04815274
Videos en Yotube	-0,15241286	-0,25113989	0,83177854	-0,12882287

Caracterización de cada grupo:

VL1: contiene aquellas marcas que realizan actividades de comunicación e interacción con los usuarios. Son los casos más avanzados de presencia digital.

VL2: compuesta por las marcas que interactúan mucho con los consumidores, explota herramientas de registro, compras, comunicación recíproca con los usuarios. Sin embargo, son menos relevantes en términos de comunicación (tienen menor importancia en la web por ej.)

VL3: incluye a las marcas que se dedican al desarrollo de la comunicación en redes sociales.

VL4: compuesta por las marcas que son más tradicionales, utilizan los sitios web y explotan sus alcances a través de Key Word, SEO, etc.

En cuanto al análisis descriptivo de los datos se obtuvo lo siguiente:

1. Más del 99% de las marcas de la muestra tienen página web con formato HTML y buena posición en Google, destacando la optimización y la visibilidad como atributos los sitios.
2. Del total de la muestra sólo el 22% utilizan Key Words y Adwords para mejorar el posicionamiento en los rankings de buscadores.
3. El 24% de las marcas analizadas utilizan todas las herramientas analizadas de redes sociales. Sin embargo, el nivel de actualización y uso de las mismas es muy dispar dentro del grupo. Existe un subgrupo con alto grado de actualización y dinamismo; y en el otro extremo marcas con pocas intervenciones.

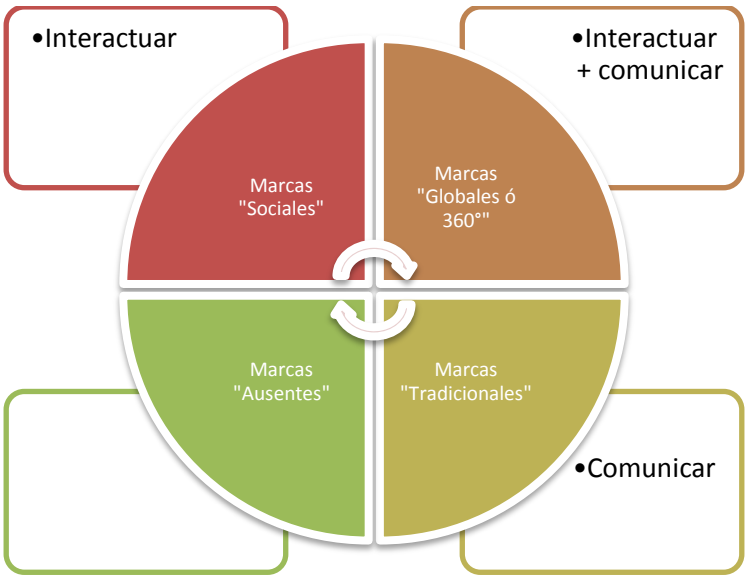
El uso de las plataformas de *Facebook* y *Twitter* es un binomio en todos los casos; si una marca tiene *Facebook* también tiene *Twitter.* Este tipo de acciones de comunicación lo tienen el 72% de las marcas analizadas.

Resultados

A partir de lo desarrollado hasta aquí puede afirmarse que un nuevo paradigma ha comenzado a gestarse desde la explosión de internet y se ha acelerado con la web 2.0. Se ha iniciado y continúa sin tener un fin a la vista, por lo menos por ahora.

En este contexto y como síntesis del análisis realizado se propone el siguiente modelo de gestión digital de marca, que tiene como objetivo que las empresas puedan

identificar dónde están y qué es lo que deberían hacer si quisieran ubicarse en otra categoría. Como muestra el gráfico, se definen cuatro categorías de marca que surgen de la combinación de las dos acciones desarrolladas en el marco teórico: Comunicar e Interactuar.



Fuente: elaboración propia

Dentro de cada categoría se definen variables que son herramientas disponibles en la web. La ubicación de una marca en una u otra categoría va a darse en función de la cantidad de herramientas que utilice y de la combinación que haga de ambas.

La combinación respecto a esas variables también va a incorporar las diferentes mediciones que cada herramienta propicie, a fin de evaluar en forma particular en qué nivel de uso la marca se desempeña.

Las cuatro categorías estarán integradas por:

Marcas Sociales: son aquellas marcas que desarrollan sus estrategias únicamente a través de redes sociales, buscando interactuar constantemente con los usuarios.

Marcas Tradicionales: marcas con estrategias digitales enfocadas en la comunicación con el consumidor, utilizan herramientas ya establecidas en sus políticas de comunicación, con medios usuales de la primera etapa de la Web 1.0

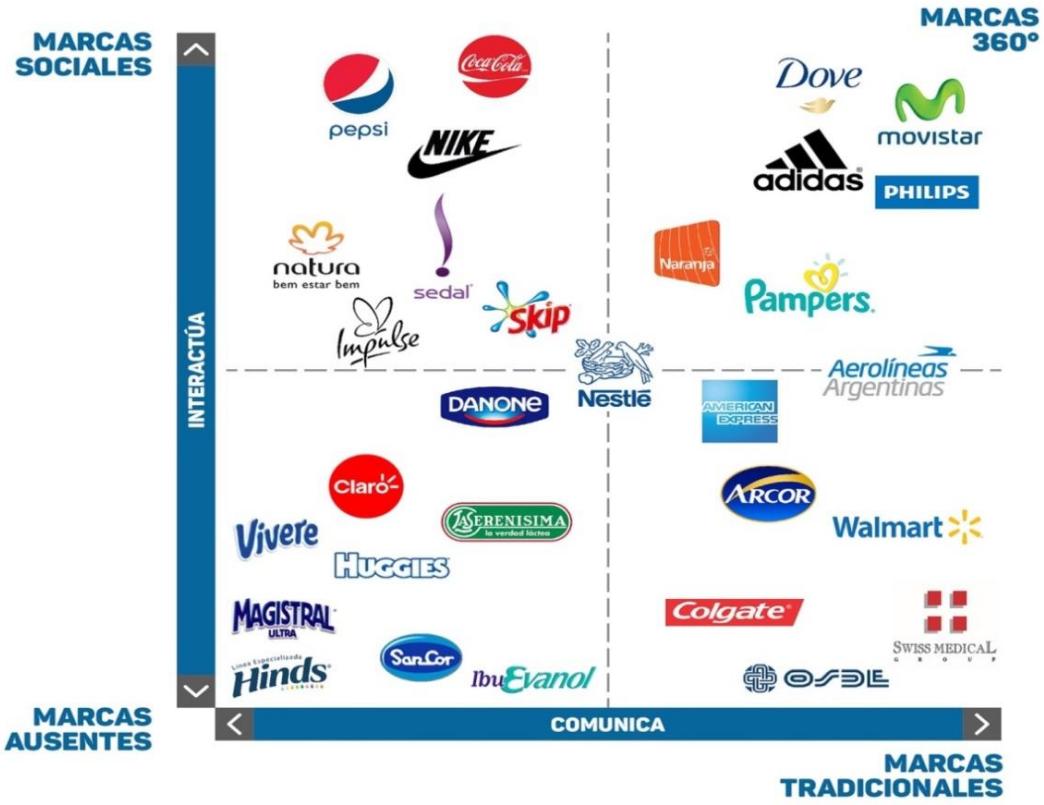
Marcas Ausentes: encontramos en este cuadrante a las empresas cuyas marcas poseen una intervención en los medios digitales que es muy precaria, su participación es casi nula en ambas categorías.

Marcas Globales ó 360°: en este cuadrante se ubican las marcas que están a la vanguardia de las herramientas que brinda la web, explotando la comunicación y la interacción con los usuarios. Mantienen vigentes las estrategias con medios tradicionales y avanzan en las nuevas propuestas. Son marcas con estrategias dinámicas.

Respecto al funcionamiento del modelo, para cada marca que se observa se analiza el uso de las herramientas en su estrategia de marca y el nivel de actualización que la empresa mantiene en cada una de ellas. La sumatoria en la utilización de las distintas variables va desplazando la marca observada de un cuadrante a otro, siendo la suma de todas ellas el alcance del 360°.

Para los cuadrantes "puros", es decir marcas Tradicionales y marcas Sociales, se proponen algunas de las variables que pueden observarse en la web y que fueron utilizadas en el estudio exploratorio que se realizó para la elaboración de este modelo:

Si se aplica el modelo a las marcas analizadas en el estudio exploratorio, obtenemos el siguiente "mapa de marcas":



En “marcas sociales”, caracterizadas en este caso por el uso de todas las herramientas definidas, *Blogs, Facebook, Twitter, YouTube,* encontramos Coca Cola, Nike, Natura y Sedal. Si bien estas marcas son también usuarias de las herramientas webs, comparando el nivel de optimización de unas y otras, y la preponderancia que tienen en su estrategia de comunicación digital, las definimos como marcas sociales.

Las “marcas globales” desarrollan su estrategia de comunicación digital de manera dinámica y equilibrada tanto en comunicación como en interacción.

Colgate, Ibuevanol, Swiss Medical, Osde; son marcas tradicionales que desarrollan la comunicación y la difusión a través de *key Words* y A*dwords* para lograr buen posicionamiento en buscadores y no desarrollan acciones dirigidas a establecerse en las redes sociales.

Por último, ubicamos Hinds y Magistral, que son marcas sin páginas webs propias, con escasa participación en el mundo digital.

El esquema desarrollado lejos de ser un modelo que estructure la gestión busca orientar las acciones para alcanzar un objetivo deseado. Entre una categoría y otra se presentan distintas posibilidades que irán cambiando en función de las acciones que implementa cada compañía, el mercado en el cual compite, las características de sus

consumidores, sus políticas internas de comunicación, y otros factores internos y externos que tendrán su relevancia en cada caso.

Conclusiones

Los cuestionamientos sobre participar o no participar en internet ya no son una opción válida para las empresas. No estar significa autoexcluirse del mercado y del mundo donde están los consumidores. Hoy los nuevos cuestionamientos se refieren a ¿Cómo se quiere presentar la marca?, ¿Qué objetivos se quieren alcanzar a través de las herramientas web?, ¿Qué valor agregado se quiere explotar?

A través de las plataformas que posibilitan la *Comunicación* una empresa pueda lograr la masificación y la difusión de su mensaje, tener presencia en el mundo virtual (lo cual es fundamental por el rol que ha pasado a tener internet en la vida de las personas), explotando herramientas como sitios web bien diseñados y actualizados, políticas de posicionamiento en los buscadores, publicidad paga, etc. Aquí, los esfuerzos estarán enfocados en:

- Generar confianza, ya que la marca “está” en internet, es visible.
- Comunicar de forma creativa y atractiva el mensaje que la empresa quiere dar.
- Difundir la oferta a través de un medio masivo y a bajo costo.

Con la *Interacción*, los objetivos van un escalón más arriba buscando no sólo la difusión sino también la diferenciación significativa de la marca y la conexión emocional con los consumidores, a través del *feedback* que posibilitan las redes sociales y los blogs. Los beneficios de estas acciones los encontramos en:

- Mayor velocidad de viralización de la marca.
- Reproducción automática del mensaje, a través de los “*Prosumers”.*
- Conexión emocional con los consumidores y mayor fidelización.
- Prestigio, a partir de la experiencia que se ofrece al consumidor.

En el análisis estadístico se pudo observar la existencia de grupos de marcas que desarrollan acciones similares en internet. La identificación de esos grupos más el recorrido teórico realizado, facilitó el razonamiento para el desarrollo del modelo de gestión digital de marcas propuesto.

El sistema de comunicación de una organización integra la utilización conjunta, coordinada y coherente de las distintas plataformas de comunicación que utiliza o puede utilizar la empresa para difundir su marca. En internet, el uso equilibrado y eficiente de las plataformas implica el análisis de cuáles son las más aptas, dónde es necesario hacer los mayores esfuerzos y cómo se implementarán las acciones en búsqueda de la concreción de los objetivos propuestos.

Anexo Tabla de Relevamiento de Datos

Marca	Tiene página web	Formato HTML	Posición en Google	Adwords	Key word
Arcor	1	1	1	0	1
CIF	1	1	1	0	0
Dove	1	1	1	1	1
La Serenísima	1	0	1	0	0
Ala	1	1	1	0	1
Coca Cola	1	1	1	0	0
Rexona	1	1	1	0	1
Sedal	1	1	1	0	0
Carrefour Argentina	1	1	1	0	0
Impulse	1	1	1	0	0
Skip	1	1	1	0	1
Vívere	1	0	1	0	1
Banco Galicia	1	1	1	1	1
OSDE	1	1	1	0	0
Banco Santander Río	1	1	1	1	1
Movistar	1	1	1	1	0
Pepsi Cola	1	1	1	0	0
Pantene	1	1	1	1	0
Personal	1	1	1	1	0
adidas	1	1	1	1	0
Visa	1	1	1	0	1
Coto	1	1	1	0	1
Jumbo Retail Argentina	1	1	1	0	1
Claro	1	1	1	0	0
Danone	1	1	1	0	0
cablevisión	1	1	1	1	1
Magistral	0	0	1	1	0
Natura	1	1	1	0	0
Nestlé Argentina	1	1	1	0	0

Sancor	1	1	1	0	0
Colgate	1	1	1	1	1
Gillette	1	1	1	1	1
Pampers	1	1	1	1	1
Aerolíneas Argentinas	1	1	1	1	1
nike	1	1	1	0	0
BBVA Frances	1	1	1	0	1
LAN	1	1	1	0	1
philips	1	1	1	1	1
Banco Macro	1	1	1	0	0
Direct TV	1	1	1	1	1
sony	1	1	1	0	1
Wal Mart	1	1	1	1	0
American Express	1	1	1	1	1
Tarjeta Naranja	1	1	1	0	1
Swiss Medical	1	1	1	0	1
L´oreal	1	1	1	0	1
Garbarino	1	1	1	0	1
Mercado Libre	1	1	1	0	1
Huggies	1	1	1	0	0
Frávega	1	1	1	1	1
Clarin	1	1	1	0	1
Hinds	0	0	0	0	0
Ibuevanol	1	1	1	0	
La Nacion	1	1	1	0	1

Marca	*Ranking* Alexa.com	Transacciones con usuarios	formulario contacto	Sistema Registro	compra *online*	Chat	Enviar / recomendar
Arcor	11.720	0	1	1	0	0	1
CIF	11.734.855	0	0	1	0	0	1
Dove	10.698	0	0	1	0	0	1
La Serenísima	2.136.480	0	1	0	0	0	1
Ala	11.839	0	0	1	0	0	1

Coca Cola	18.960	0	1	0	0	0	0
Rexona	1.083.131	0	1	1	0	0	0
Sedal	21.572	0	1	1	0	0	1
Carrefour Argentina	492	0	1	1	0	0	0
Impulse	1.407.058	0	0	0	0	0	0
Skip	18.120.950	0	1	0	0	0	0
Vívere	9.617.153	0	0	0	0	0	0
Banco Galicia	93	1	1	1	0	1	0
OSDE	5.049	1	1	1	0	0	0
Banco Santander Río	27	1	1	1	0	0	0
Movistar	144	1	1	1	1	1	1
Pepsi Cola	10.190	0	1	0	0	0	1
Pantene	4.606	0	1	0	0	0	0
Personal	90	1	1	1	1	0	0
adidas	1.606	1	1	1	1	0	1
Visa	83	1	1	1	0	0	0
Coto	481	1	0	1	1	0	0
Jumbo Retail Argentina	5.069	1	1	1	1	0	1
Claro	97	1	1	1	1	1	0
Danone	96.757	0	1	1	0	1	1
cablevisión	2.598	1	1	1	0	1	0
Magistral	20.265	0	0	0	0	0	0
Natura	2.998	0	1	1	0	0	1
Nestlé Argentina	9.010	0	1	0	0	0	0
Sancor	2.281	0	1	0	0	0	0
Colgate	2.518	0	1	0	0	0	0
Gillette	8.376.754	0	0	1	1	0	0
Pampers	13.138	0	0	1	1	0	0
Aerolíneas Argentinas	165	1	1	1	1	0	0
nike	593	1	1	1	1	0	0
BBVA Frances	138	1	1	1	1	0	0

LAN	142	1	1	1	1	0	0
philips	2.761	0	1	1	0	1	0
Banco Macro	227	1	1	1	1	0	0
Direct TV	580	1	1	1	0	1	0
sony	1625	1	1	1	1	1	0
Wal Mart	3.603	1	1	1	1	0	0
American Express	362	1	1	1	1	0	0
Tarjeta Naranja	342	1	1	1	1	0	0
Swiss Medical	914	1	1	1	1	1	0
L´oreal	894.313	0	0	1	0	0	0
Garbarino	86	1	1	1	1	0	0
Mercado Libre	5	1	1	1	1	0	0
Huggies	714.180	0	1	1	0	0	0
Frávega	104	1	1	1	1	0	0
Clarin	12	0	1	1	0	0	1
Hinds	3.831.527	0	0	0	0	0	0
Ibuevanol	12.819.412	0	1	1	0	0	0
La Nacion	11	0	1	1	0	0	1

Marca	Posee blog?	Tiene Facebook?	funs de Facebook	Tiene Twitter?	Seguidores de Twitter	Videos en Yotube
Arcor	0	1	558.852	1	124	1
CIF	0	1	286.972	1	6.939	1
Dove	1	1	20.769.781	1	9.119	1
La Serenísima	0	1	111.617	1	576	1
Ala	0	1	279.732	0	0	1
Coca Cola	1	1	79.898.691	1	230.189	1
Rexona	0	1	7.944.594	1	2.471	1
Sedal	1	1	488.944	1	10.420	1
Carrefour Argentina	0	1	958.444	1	6.047	1
Impulse	0	1	591.612	1	2.552	1
Skip	0	1	270.725	1	5571	1
Vívere	0	1	126.696	0	0	1

Banco Galicia	0	1	937.752	1	82.508	1
OSDE	0	1	7.642	0	0	1
Banco Santander Río	0	1	314.403	1	31.506	1
Movistar	1	1	2.031.781	1	279.088	1
Pepsi Cola	0	1	31.916.840	1	23.020	1
Pantene	0	1	1.462.508	1	17.828	1
Personal	0	1	1.900.000	1	234.883	1
adidas	1	1	5.481.480	1	106.455	1
Visa	0	1	14.342.245	1	258.219	1
Coto	0	1	105.055	0	0	0
Jumbo Retail Argentina	0	1	811.249	1	2.609	1
Claro	0	1	2.471.120	1	392.420	1
Danone	0	1	193.333	1	6.757	1
cablevisión	0	1	672.679	1	40.278	1
Magistral	0	1	413.777	0	0	1
Natura	1	1	8.687.739	1	14.303	1
Nestlé Argentina	1	1	6.400.000	1	558	1
Sancor	0	1	10.367	0	0	1
Colgate	0	0	0	0	0	1
Gillette	0	1	651.622	1	936	1
Pampers	0	1	10.428.073	1	19.392	1
Aerolíneas Argentinas	1	1	398.601	1	151.826	1
nike	1	1	22.576.178	1	149.618	1
BBVA Frances	0	1	298.407	1	16.952	1
LAN	1	1	3.870.235	1	61.654	1
philips	1	1	6.042.032	1	1.939	1
Banco Macro	0	1	262.263	0	0	1
Direct TV	0	1	910.477	1	72.259	1
sony	1	1	1.021.288	1	53.674	1
Wal Mart	0	1	169.941	1	407	1
American Express	0	1	5.724.721	0	0	1
Tarjeta Naranja	1	1	1.330.516	1	101.789	1
Swiss Medical	0	1	4.110	0	0	1

L´oreal	0	1	528.550	1	15.953	1
Garbarino	0	1	2.449.998	1	388.122	1
Mercado Libre	0	0	0	1	65.142	0
Huggies	0	1	2.650	1	3.092	1
Frávega	0	1	1.401.990	1	367.722	1
Clarin	1	1	4.274.790	1	1.506.019	0
Hinds	0	0	0	0	0	1
Ibuevanol	0	0	0	0	0	1
La Nacion	1	1	1.038.911	1	1.160.399	0

Bibliografía

Armelini, Guillermo & Villanueva, Julián; (marzo-abril 2012) “Viral Marketing? Advertise It!. Advice for web 2.0communication strategies”. The European Business Review.

Bughin, Jacques; Chui, Michael & Miller, Andy; (2009) “How companies are benefiting from Web 2.0” McKinsey Global Survey Results.

Bughin, Jacques; Manyika, James; Miller, Andy & Chui, Michael; (2008) “Building the Web 2.0 Enterprise” McKinsey Global Survey Results.

Chui, Michael; Miller, Andy; Roberts, Roger P.; (febrero 2009) “Six ways to make Web 2.0 work” The McKinsey Quarterly.

Edelman, David C; (2010) “Branding in the Digital Age. You´re Spending Your Money in All the Wrong Places” Harvard Business Review.

Edelman, David C; (marzo 2010) “Four ways to get more value form digital marketing” The McKinsey Quarterly.

Hanna, Richard; Rohm Andrew & Crittenden Victoria L; (2011) “We´re all connected: The power of the social media ecosystem?” Kelley School of Business, Indiana University. Publish by Elsevier Inc.

Heires, Katherine (noviembre 2005); “Does Your Company Belong in the Blogosphere?” Harvard Management Communication Letter.

Subirana, Brian & Wright David; (2008) “The Converging Search Engine and Advertising Industries” E-business Center Pricewaterhouse Coopers & IESE.

Sunil, Gupta; Armstrong, Kristen & Zachary, Clayton; (marzo 2010) “Social media” Harvard Business Review.

Villanueva, Julián; Aced, Cristina & Armelini, Guillermo; (2007) “Los blogs corporativos: una opción, no una obligación”. E-business Center Pricewaterhouse Coopers & IESE.

Sitios Webs Consultados.

2013 Digital Influence Report. http://technorati.com/report/2013-dir/

Corcoran, S. (2009, December). Defining own, earned and paid media. http://blogs.forrester.com/interactive_marketing/2009/12/defining-earned-own-and-paid-media.html

PROCESO DE RECONVERSIÓN CULTURAL EN UNA PYME INDUSTRIAL

Prof, Horacio Cairo y Lic. Francisco Tiburzio
desahc@fibertel.com.ar; tiburzio@gmail.com

Breve descripción de la experiencia:

Compartir un proceso de cambio desde una cultura centrada en las directivas personales de los dueños de una Pyme, hacia una cultura participativa debido a un cambio en la propiedad de la empresa.

Se sostuvo esta experiencia con la utilización de técnicas de gestión profesionalizada en todos los niveles, mediante un proceso integrado con cuatro consultoras especializadas en: Estrategia Empresarial, Comportamiento Organizacional, Comercialización - Marketing y Gestión de la Calidad.

Al momento se obtuvieron los siguientes logros:

- Transición de una cultura autoritaria y contradictoria a una cultura de participación activa y de mayor compromiso.
- Los sistemas de comunicación pasaron a ser proactivos y orientados al negocio.
- Mejor interacción entre las áreas y en los niveles de conducción.
- Comunicación fluida y directa con la representación gremial.
- Paso de una situación financiera no deseada a resultados positivos en la evolución del negocio.
- A pesar del contexto actual las ventas se están incrementando a nivel nacional e internacional

Periodo:

La experiencia comprende desde el año 2013 a la actualidad con sus diversas etapas, desafíos y resultados.

Antecedentes:

La empresa que se dedica a la fabricación de distintos tipos de equipos destinados al cuidado de la salud y que además comercializa otros productos importados principalmente de China, fue fundada en 1991 por dos hermanos que se

desempeñaron como presidente y vicepresidente en forma alternativa cada dos años hasta diciembre de 2012, momento en que fue vendida la empresa.

Constaba al momento del cambio accionario de siete gerencias, tres de las cuales estaban a cargo de familiares directos. Las cuatro restantes estaban dirigidas por no familiares con mayor o menor experiencia en las áreas, que trabajaban con un organigrama inestable pues se modificaba según los caprichos y antojos básicamente de uno de los dueños.

Las diferencias y contradicciones entre los dos propietarios eran frecuentes y profundas, lo que hacía que la gente tomara ventajas de esas posiciones tan divergentes. Esta situación también generaba oportunismos no positivos en la cultura y una inadecuada operatividad de la Planta, frutos del doble comando de la empresa con directivos que opinan distinto y dan confusas órdenes contrarias entre si.

La desconfianza era normal dentro de la empresa debido a que los dueños tenían acceso a todos los e-mails del personal e incluso podían escuchar las conversaciones telefónicas.

Además de algunos problemas financieros los más graves que enfrentaban eran la falta de disciplina del personal, la desmotivación de los Jefes y Supervisores, la falta de objetivos claros, la sobredimensión de la estructura, la salida del personal más competente por decisión propia y la falta de recursos para realizar una reestructuración.

El responsable de Recursos Humanos de ese momento tenía que lidiar con los conflictos generados entre los directivos y el personal o la representación sindical interna, siendo un mediador en la organización pero sin peso en la toma de decisiones.

A fines del año 2012, luego de un año que presagiaba la quiebra de la empresa, uno de los dueños vende su participación y el otro una parte de la misma. El nuevo grupo inversor que pasa a controlar la empresa inicia entonces un plan de cambio cultural.

Año 2013 (Ejes centrales del Proceso de Reconversión de Cambio cultural):

- Diagnóstico de Situación
- Talleres iniciales para Jefes y Supervisores, con apoyo de un Consultor en temas Actitudinales y de Conducción

Diagnóstico de Situación:

Una de las primeras tareas del nuevo Gerente de Recursos Humanos (profesional incorporado con la nueva administración) fue un trabajo de diagnóstico con Gerentes, Jefes, Supervisores y Colaboradores en las distintas áreas de la empresa, en total unas 180 personas.

Los resultados de todos los niveles involucrados fueron altamente concordantes en la definición de la problemática a encarar:

- Falta de formación en los niveles de conducción.
- Falta de capacitación operativa.
- Problemas de comunicación. Falta de confianza.
- La mayoría no se sienten valorados.
- Falta de criterio en las decisiones. Trato desigual. Falta de diálogo.
- Desmotivación general por la situación laboral.
- Existencia de camarillas generadas por amiguismos o relaciones familiares.
- Problemas de ergonomía sin resolver.
- Disconformidad con el sistema de evaluaciones (no es objetivo).
- La mayoría siente no tener suficiente autonomía de gestión.
- Sobredimensionamiento de la estructura de las áreas de servicios (MOI)
- Alto nivel de comunicaciones informales (chismes).
- Falta de disciplina del personal.
- Alto ausentismo por falta de motivación.
- Doble conducción que generó enfrentamientos entre áreas y responsables.
- Falta de definición de políticas en general: en especial de remuneraciones, empleos,

  capacitación, seguridad en el trabajo, etc.

En síntesis los principales desafíos detectados en el Diagnóstico Organizacional fueron:

- La estructura estaba sobredimensionada en la mayoría de sus niveles.
- Existían sectores que bien podían estar unificados, por ejemplo, el Depósito está dividido en tres sectores: recepción de mercaderías, abastecimiento y despacho; con una estructura compuesta por tres jefes y empleados que trabajan para cada una de las jefaturas.
- El sistema de gestión no era eficiente en términos de planificación, organización y control.

- En los temas de conducción no existía una política clara y uniforme. Alto ausentismo. Falta de motivación
- La comunicación formal no era la adecuada. Muchos rumores y “radio pasillo”.
- Los conflictos y cruce de intereses eran algo normal en el día a día.
- La desconfianza era tal que la mayoría para su comunicación no utilizaba los correos internos de la empresa, pero si los personales tipo Gmail o Hotmail.
- El sistema de evaluación vigente estaba desacreditado y valía la “portación de cara”.
- El Sistema de Gestión de la Calidad estaba certificado por organismos internacionales pero funcionaba teóricamente en los procesos. Ante las auditorías se trabajaba para “zafar” esa instancia.
- No había políticas de selección e inducción de personal, y mucho menos planes de formación.
- Cada gerencia hacia lo que podía y le parecía en temas de conducción de personal.
- El personal de Supervisión era extraído de los mejores operarios, sin formación técnica ni profesional.

Talleres iniciales para Jefes y Supervisores

Ante tal situación la Gerencia de Recursos Humanos decide contar con el apoyo de un Consultor externo en Comportamiento Organizacional, el Prof. Horacio Cairo, con quien se acuerda que se debe trabajar fundamentalmente durante el año 2013 con los niveles de Conducción.

Se realizarán talleres para Jefes y otros para Supervisores operativos, con un mismo temario y los mismos objetivos, pero con algunos ajustes menores en función a los destinatarios y sus características personales.

- Consolidar a los primeros niveles de conducción con mayores y sólidos conocimientos que le permitan actuar más certeramente, y por ende que potencie su capacidad de autonomía conforme el rol.
- Mejorar y optimizar el nivel de comunicación, y con ello potenciar la capacidad motivadora y el compromiso del personal bajo su área de responsabilidad.
- Consolidar el trabajo grupal y la autogestión, partiendo de la comprensión del rol, y la ejecución de acciones que potencien el trabajo grupal en forma integrada y con conceptos de autodisciplina.

Los desafíos fueron instalar un hacer proactivo del rol Supervisor, al consolidar conceptos sobre:

- El rol supervisor en el actual contexto laboral y sus desafíos
- Comunicación positiva, activa y sinérgica
- Motivación por valoración y consolidación de la conducta deseada
- Liderazgo Situacional
- Aspectos claves para comprender y aprovechar la dinámica grupal existente
- Cuatro acciones claves del supervisor: Planificar, Organizar, Conducir y Controlar
- Instalar un marco de pensamiento y reflexión desde la teoría a la realidad y desde esta a la acción concretar en el día a día.

Metodología de trabajo:

- Exposiciones dialogadas con apoyos visuales
- Ejercicios de autoanálisis personales y grupales

Destinatarios (20 participantes): Siete Jefes y trece Supervisores.

La totalidad de los participantes no había recibido cursos sobre temas actitudinales (comunicación, motivación, liderazgo, etc.), lo cual hacía que todos los contenidos debían desarrollarse desde los conceptos básicos, para avanzar en firme.

La rutina operativa era el único modelo instalado, y con claras manifestaciones de aspectos a ser mejorados para potenciar su rol supervisor.

El modelo encontrado está basado en formas de actuar que sirven para marcar poder, pero no siempre autoridad conductora, y con ello potenciar la voluntad de contribuir y no sólo de obedecer.

Se trabajaron durante los encuentros los 7 módulos previstos:

- Módulo 1 - El individuo: sus motivaciones y conductas
- Módulo 2 - Aspectos claves del proceso comunicacional
- Módulo 3 - Liderazgo situacional
- Módulo 4 - El proceso de negociación efectiva
- Módulo 5 - Del individuo a los grupos y sus dinámicas
- Módulo 6 - La identificación y solución de problemas
- Módulo 7 - Taller integrador

Cada curso, con sus 7 módulos, tuvo una duración de 32 horas y se organizaron cuatro grupos a 32 hs cada uno = Total 128 horas.

Dificultades encontradas:

- El descreimiento a la idea de participar y los desafíos de un rol de conducción como líder proactivo.
- Dificultad para internalizar los conceptos brindados por la historia laboral vivenciada y la falta de experiencia en otras organizaciones productivas.

Estrategia para el cambio:

- Instalando un lugar de dialogo abierto.
- Haciéndolo participe en la construcción de conocimientos.
- Abriendo la posibilidad de plantear sus propias opiniones

Logros al final del ciclo.

- Pudimos considerar la actividad como satisfactoria, pues quedó latente en los participantes su voluntad de continuar este proceso de formación y desarrollo, y en algunos casos se vio la intencionalidad de aplicar los conceptos desarrollados.
- Lentamente se vio que algunos aprovecharon y valoraron la posibilidad de un espacio de interacción personal para tratar temas propios del hacer laboral.
- Se estableció una importante base para seguir avanzando en el próximo año.

Año 2014 (Ejes centrales del Proceso de Reconversión de Cambio cultural):
- Incorporación de un Asesor del Directorio para elaborar la Estrategia General.
- Talleres para Jefes y Supervisores II.
- Difusión interna de la nueva Misión, Visión y Valores.
- Identificación de potenciales componentes de un grupo de “Gestores del Cambio”.
- Nueva Evaluación del Desempeño

Incorporación de un Asesor del Directorio para elaborar la Estrategia General

El Directorio decide contratar un Consultor Externo, el Cdor. Gabriel Aramouni, para desarrollar su rol activo con la Alta Conducción y monitorear las acciones de formación para Jefes y Supervisores, con alguna actividad para los Gerentes.

Este Consultor, junto con el Directorio, desarrolló la Misión, la Visión y los Valores

Se pasó de la Visión histórica *“Empresa proveedora de productos para el cuidado de la salud”* a una **nueva Visión**, ampliando el negocio a otros nichos del mercado e

incluso a nuevos productos no tradicionales para la actividad: *"Empresa proveedora de bienes durables para el hogar, orientados al bienestar personal y familiar".*

Se definieron claramente los **Valores** que debería sustentar la Empresa:

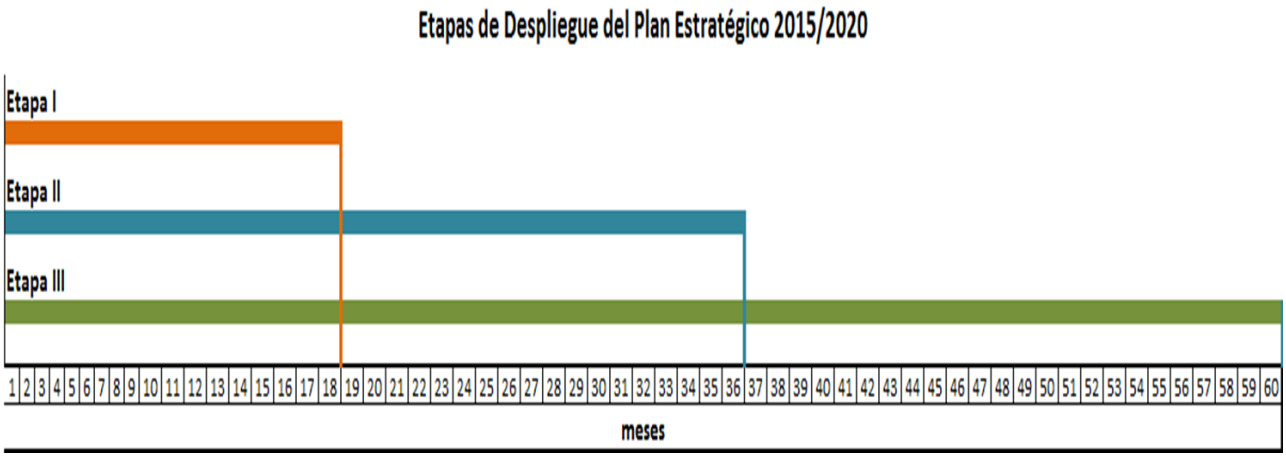
- Respeto: El respeto debe ser mutuo, y nacer de un sentimiento de reciprocidad. Respetar no significa estar de acuerdo en todo con otra persona, sino que se trata de no discriminar ni ofender a esa persona por su forma de vida y sus decisiones.

- Compromiso: Su significado es prometer mutuamente, comprometerse. El concepto de esta palabra es el acto de prometerse con el otro. Se refiere a la participación comprometida intelectual y emocionalmente para contribuir al éxito de un proyecto o emprendimiento**.**

- Confianza: Es la seguridad o esperanza firme que alguien tiene de otro individuo o de algo. También se trata de la presunción de uno mismo y del ánimo o vigor para obrar.

- Orientación a resultados: Es la capacidad para afrontar objetivos desafiantes, asumir riesgos calculados, recabar la información necesaria para reducir la incertidumbre y descubrir formas más adecuadas de llevar a cabo las tareas.

El Consultor del Directorio elaboró la estrategia de Cambio Organizacional y su monitoreo, proponiendo un Plan Estratégico en tres etapas:



Etapa I: Instalar el cambio y fijar la base en un corto plazo: 18 meses
Nov. 2014 - Abr 2016

Etapa II: Consolidar la base en el mediano plazo: 36 meses.
Nov. 2014 - Oct 2017 .

Etapa III: Nuevo despegue y expansión a largo plazo: 60 meses.

Nov. 2014 - Oct 2019

No se trata de etapas sucesivas sino de etapas superpuestas: lo realizado en la etapa anterior es una parte fundamental de los objetivos de la etapa siguiente.

Los cuatro aspectos fundamentales definidos por la Alta Conducción fueron:

1. Poner en marcha una nueva etapa para asegurar la consolidación y el crecimiento de la empresa con el objetivos de:

- Generar los cambios y mejoras necesarias en los esquemas de trabajo.
- Establecer lineamientos claros y concretos.
- Aportar valor a los procesos.
- Garantizar la gestión de la calidad en toda la empresa.
- Fomentar el trabajo en equipo en todos los niveles.

2. Fijar los primeros lineamientos generales:

- Ampliación y diversificación del portfolio de productos.
- Considerar como cliente al usuario final de los productos en lugar de los canales de distribución como era hasta ese momento.
- Prioridad del mercado nacional sobre las exportaciones.
- Ratificación de la vocación industrial de la empresa más las actividades de importación tradicionales.
- Importancia de la calidad en todos los productos como un factor clave en la estrategia de desarrollo de la empresa.

3. Se definió la necesidad de comunicar a todo el personal la nueva estrategia empresaria (Visión, Valores, lineamientos generales), mediante reuniones específicas lideradas por el Gerente de Recursos Humanos.

4. Se decidió seleccionar a un Grupo de “Gestores del Cambio”, integrado por líderes de distintos niveles y sectores de la empresa, creado para colaborar con la transmisión de las novedades y comunicaciones al resto del personal.

Talleres para Jefes y Supervisores II:

En este segundo año de trabajo con los Jefes y Supervisores, el Prof. Horacio Cairo, como Consultor Externo trabaja aunadamente con el Consultor del Directorio, Cdor.

Gabriel Aramouni. Con el Gerente de Recursos Humanos deciden centrar la formación en tres temas claves y en un avance metodológico más comprometedor.

Los desafíos fueron instalar un hacer proactivo del rol Supervisor, al consolidar conceptos sobre:

- El rol supervisor en el actual contexto organizacional, en función de la Misión, la Visión y los Valores establecidos.
- Consolidar mejores prácticas comunicacionales, apoyando la valoración personal, y desarrollando la motivación por compromiso.
- Consolidar el concepto de liderazgo situacional, en función de las realidades de los participantes.
- Instalar el valor de la creatividad, desde la observación racional y comprometida.
- Desarrollar estratégicas para la solución de los problemas personales y operativos propios del hacer diario de los participantes.

Metodología de trabajo:

- Exposiciones dialogadas, con ayudas visuales, y ejercicios de autoanálisis persona- les y grupales.
- Análisis de casos estructurados y otros presentados por los mismos participantes.
- Análisis de videos sobre los temas desarrollados.
- Asignación de tareas concretas en función de lo visto y la realidad operativa de los participantes.

Destinatarios (20 participantes): Siete Jefes y trece Supervisores.

Se conformaron dos grupos de Jefes y otros dos grupos de Supervisores, con reuniones semanales y se trabajaron cuatro temas claves:

- Comunicación y motivación.
- Liderazgo
- Creatividad.
- Análisis y solución de problemas

Cada grupo tuvo ocho reuniones de 3 horas cada uno. Total por grupo de 24 hs. De curso

Los cuatro grupos tuvieron en total 32 reuniones, insumiendo un total de 192 horas de curso.

Dificultades encontradas:

- El pasar a tener roles más activos como protagonistas más que obedecer directivas, generó mucha incertidumbre, por lo cual en muchas oportunidades había que canalizar ese temor y centrarse en consolidar la valoración personal.
- En general un 70 % de los niveles de Conducción apoyaba el cambio y los nuevos roles, el problema estaba en una minoría con mucha antigüedad que conciente o inconcientemente se negaba a la posibilidad de trabajar asumiendo un rol activo en la supervisión.

Estrategia para el cambio:

- Consolidar cada día con mayor claridad que el curso era un lugar de diálogo abierto.
- El análisis de casos y videos, sumado a los diálogos participativos, fueron un gran activador de cuestionamientos y direccionamiento hacia la conducta buscada.
- Posibilitar, dentro de los grupos de conducción, el actuar de los participantes más proactivos a los cambios por su influencia sobre algunos pares, en el cambio de algunos conceptos y hasta conductas.

Logros al final del ciclo.

- Un grupo de conducción mucho más consolidado y con pensamientos y actitudes más cercanos a lo deseado.
- Solo dos personas, por personalidad, tenían serios problemas para acompañar el crecimiento del grupo, ambas a punto de jubilarse en el corto plazo.
- Se estableció una importante base para seguir avanzando en el próximo año.

Los Facilitadores de los Talleres para Jefes y Supervisores operativos, fueron el Gerente de Recursos Humanos y el Consultor externo en Comportamiento Organizacional.

Difusión de la nueva Misión, Visión y Valores a nivel masivo

A los fines de difundir la Misión, Visión y Valores, así como los lineamientos generales del Cambio a encarar, se hicieron reuniones con todo el personal administrativo, operativo y del área comercial.

Reuniones: 10 reuniones de 3 a 4 horas cada una.

Participantes: participaron de las reuniones inter áreas 127 personas sobre un total de 138 invitadas (92 % de asistentes). Las 11 personas ausentes se encontraban enfermas o con diversas licencias

Ejes centrales:

- El significado del Cambio y sus consecuencias (Incertidumbre, Resistencia, Paradigmas).
- Estos mismos conceptos aplicados a la Empresa en su nueva etapa de consolidación.
- El Plan Estratégico diseñado por el Comité de Dirección basado en cuatro Valores. La Visión. Etapas de Transición,
- Consolidación y Expansión. Lineamientos Generales.

Subproducto

Se utilizaron estas reuniones para que se pudieran detectar los eventuales futuros "Gestores del Cambio", que ayuden a la comunicación del mismo en todos los niveles.

Conclusiones:

- La mayoría del personal recibió con agrado las noticias y expresó su buena predisposición hacia las nuevas oportunidades de trabajo.
- Muchos expresaron su reconocimiento hacia este tipo de acciones ya que las vivieron por primera vez en la empresa, a pesar de su antigüedad en la misma.
- También agradecieron la oportunidad que se les brindó para expresarse y esperan que los cambios anunciados puedan concretarse con éxito.
- Los temas que impactaron más positivamente en la gran mayoría fueron: la nueva Visión (ampliación del mercado y productos), la ratificación de la vocación industrial de la empresa y la intención de trabajar profesionalmente en la Calidad de los productos y procesos.
- Como dato adicional se destaca la actitud de los tres delegados gremiales que, en la última de las reuniones, expresaron su falta de confianza y su descreimiento acerca de los anuncios, diferenciándose notoriamente del resto de sus compañeros.

Identificación de potenciales componentes de un grupo de "Gestores del Cambio":

Durante las reuniones de difusión interna de la Misión, Visión y Valores, se aprovechó para identificar inicialmente personas de las distintas áreas que tuvieran características personales que les permitieran ser parte de un grupo de Gestores del Cambio.

Básicamente lo que se buscaba eran personas con capacidad de diálogo, que no tuvieran temor a expresar su opinión, y con una actitud proactiva.

De las más de 130 personas, se preseleccionaron unas 20 inicialmente, quedando luego un grupo representativo de todas las áreas de la organización, compuesto por 10 personas que seria involucrado en el próximo año.

Nueva Evaluación del Desempeño

Se desarrolló una nueva plantilla del desempeño, en la cual se clarificaba con mayor precisión las nuevas conductas buscadas, para lo cual se formó a los evaluadores en su mejor utilización, y se desarrollaron sus conocimientos para fundamentar los cambios. En general hubo una muy buena recepción en el personal involucrado en el sistema.

Año 2015 (Ejes centrales del Proceso de Reconversión de Cambio cultural):

- Plan integral de trabajo de las cuatro Consultoras externas
- Talleres para Jefes y Supervisores III
- Talleres para Gestores del Cambio

Plan integral de trabajo de las cuatro Consultoras externas

A los fines de integrar un proceso general de cambios, bajo la coordinación del Consultor del Directorio - Cdor. Gabriel Aramouni -, se decidió incorporar dos consultores más para hacer un equipo multidisplinario.

De esta manera quedaron vinculados tres consultores, en íntima relación con el responsable de cada área:

- Técnicas de Ventas y Comercialización — Lic. Ricardo Cardona
- Sistema de Gestión de la Calidad — Consultora IMUA
- Comportamiento Organizacional — Prof. Horacio Cairo

Técnicas de Ventas y Comercialización - Lic. Ricardo Cardona

- Se capacitaron los vendedores en procesos áulicos y haciendo coaching personalizado

- Se optimizaron procesos de comercialización.
- Se incorporó una persona para hacer seguimientos en campo y relevar opiniones y sugerencias.
- Se rediseñaron folletos, catálogos y material POP. También se rediseñó la página web.

Sistema de Gestión de la Calidad - Consultora IMUA

- Se analizaron procesos y se hicieron actividades de ajuste operativo.
- Se actualizó el Manuel del Sistema de Gestión de la Calidad, en cuanto a normas y procedimientos
- Se hizo una auditoría integral de los procesos.
- Se logró una nueva certificación del Sistema de Gestión IRAM-ISO 9001:2008 e IRAM-ISO 13485:2005

Comportamiento Organizacional (Capacitación y Desarrollo) - Prof. Horacio Cairo

- Se decidió seguir con los Talleres de formación y consolidación de Jefes y Supervisores operativos
- Iniciar la formación del grupo de Gestores del Cambio

Talleres para Jefes y Supervisores III

En este tercer año de trabajo se definió:

- Profundizar los conocimientos desarrollados en los dos Talleres anteriores.
- Integrar a los Jefes en charlas sobre los avances y hacerles saber qué aspectos era importante reforzar desde su rol, conforme lo visto en el aula, siempre con una finalidad: un proceso constructivo de sumar para el cambio.
- Instalar un hacer cada día más proactivo del rol Supervisor, y a la vez más profesionalizado en técnicas de gestión.

Metodología de trabajo:

- La principal metodología continuó siendo bajo la forma de Taller, para tratar casos traídos por los participantes de su experiencia laboral diaria, para elaborar y concordar entre todos planes de acción, con su posterior verificación de resultados en reuniones posteriores.
- Se continúo también con exposiciones dialogadas, con ayudas visuales, y ejercicios de autoanálisis personales y grupales, tanto de casos estructurados o

presentados por los participantes, al análisis de videos, y asignación de tareas puntuales.

Destinatarios: Dos grupos de Supervisores operativos, con reuniones quincenales.

Se trabajó básicamente sobre temas claves del rol supervisor:

- Comunicación
- Motivación.
- Liderazgo
- Creatividad.
- Conflictos interpersonales
- Compromiso
- Dinámica grupal
- Análisis y solución de problemas

Dificultades encontradas:

- La dificultad para ser mentalmente abiertos en la búsqueda de soluciones, pues los preconceptos fueron la gran dificultad a vencer.
- El escucharse fue otra dificultad que en algunas oportunidades estaba acompañada por expresarse sin pensar en no molestar al otro.

Estrategia para el cambio:

- El respeto ganado por la claridad y sinceridad que se fue desarrollando la actividad, dio como resultado una valoración importante frente al grupo, lo que ayudó a canalizar momentos de posicionamientos más que de análisis crítico.
- Fue útil la actitud tomada por muchos de los participantes, que ya en la etapa anterior habían mostrado predisposición a mantener diálogos constructivos. Esto fue para muchos un modelo de acción y logro a ser imitado.

Logros al final del ciclo:

- Un grupo de conducción mucho más consolidado y con pensamientos y actitudes cada vez más cercanos a lo deseado.
- Se estableció una importante base para que los jefes puedan construir un equipo de conducción más sólido con los Supervisores.

Talleres para Gestores del Cambio

Qué son los Gestores del Cambio?:

Son un grupo intersectorial compuesto por distintos empleados del nivel más operativo, que por sus características personales tienen la capacidad de comprender el proceso de Cambio en que se embarca la organización, y la capacidad de canalizar dudas, inquietudes, temores, etc.

Son una especie de interlocutores de lo que está realmente sucediendo, pues reciben información en forma directa del Gerente de Recursos Humanos y el Consultor, sin intermediación alguna.

Los desafíos fueron:

- Instalar un marco de confianza y ayudarlos a visualizar con claridad su rol.
- Hacerles comprender las dificultades y los porqué de ciertas reacciones de sus pares frente a su rol.

Metodología de trabajo:

- Exposiciones dialogadas con apoyos visuales, ejercicios individuales y grupales y básicamente tratamiento de las dudas que plantean.

Destinatarios: 10 colaboradores, pertenecientes a distintas áreas de la organización.

Se trabajó básicamente sobre estos temas claves:

- Los procesos de cambio encarados
- Dificultades y etapas del proceso encarado por la organización
- El Rol del Gestor de Cambio
- La reacción frente a los cambios y sus porqué
- Los celos en la vida laboral
- Las dificultades de su rol y algunos tips a tener presente
- Ejercitación de posibles situaciones y como encararlas
- Ejercicio de roles

Dificultades encontradas:

- Por la personalidad de los seleccionados no hubo en si muchas dificultades, más allá de un cierto y lógico nivel de ansiedad.

Estrategia para el cambio:

- Dialogo frontal, sincero y abierto.

Logros al final del ciclo:

- Un grupo de interlocutores mucho más consolidado y con pensamientos y actitudes cada vez más cercanos a lo deseado, que ayudan a la transmisión de consignas, de decisiones y de nuevas situaciones vinculadas al proceso de Cambio.

Año 2016 (Ejes centrales del Proceso de Reconversión de Cambio cultural):
- Desarrollo de Técnicas de Ventas y Comercialización.
- Mejoramiento del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Procesos de formación del personal por sus propios Jefes.
- Integración de desafíos en trabajos interdisciplinarios.

Desarrollo de Técnicas de Ventas y Comercialización - Lic. Ricardo Cardona

- Los resultados de las acciones de formación (áulica y coaching), con un apoyo de seguimiento presencial con el cliente cara a cara, y varias modificaciones en materiales publicitarios, y una eficaz política de apertura comercial, han permitido incrementar el nivel de ventas.
- Desde al año pasado a julio 2016 las ventas aumentaron, no obstante se prevé una disminución en los próximos meses debido a las condiciones del mercado en general.

Mejoramiento del Sistema de Gestión de la Calidad – Consultora IMUA

- Se avanzó en temas de procesos y la auditoria de calidad dio resultados satisfactoriamente superadores a años anteriores.

Procesos de formación de los propios jefes a su personal

- Actualmente bajo la supervisión de Recursos Humanos y del Consultor en Comportamiento Organizacional, distintas áreas están concretando actividades formativas internas para consolidar la operatoria diaria, dentro del marco laboral más cercano a la cultura definida.

Integración de desafíos en trabajos interdisciplinarios

- Cada vez más se están implementados trabajos interdisciplinarios entre áreas que antes no tenían tareas compartidas, pues sólo informaban y otras personas o áreas, decidían que hacer.
- Cada vez más se trata que los actores directos sean los que deciden.

Algunos logros que de a poco se van consolidando en la Organización:

- Reducción sustancial del nivel de ausentismo tanto del área productiva como de la empresa en general.
- Disminución de los casos derivados a la ART debido a las mejoras en los procesos y en los controles de calidad.
- Mejoramiento en el tratamiento de las quejas y críticas internas por su canalización por los niveles de Supervisión correspondientes.
- Mayor y mejor respuesta a las inquietudes del personal.

Nota: odas las actividades de Capacitación destinadas a los Mandos Medios de la empresa fueron facilitadas por el Gerente de Recursos Humanos (Lic. Francisco Tiburzio) y por el Prof. Horacio Cairo, Consultor especializado en Comportamiento Organizacional.

Resumen ejecutivo

Se trata de compartir la transición de una cultura autoritaria y contradictoria a una cultura de participación activa y de mayor compromiso operado en una empresa Pyme industrial, debido a un cambio en la propiedad de la misma.

La experiencia tiene mayor relevancia por haber sido basada en un Diagnóstico Organizacional previo y desarrollada en función de los lineamientos estratégicos de la Dirección de la empresa.

La misma se desarrolló desde fines del año 2012 y actualmente continúa con la utilización de técnicas de gestión profesionalizada en todos los niveles.

El proceso de Cambio contó con la participación de cuatro Consultoras especializadas que, en un trabajo conjunto, contribuyeron al logro de los objetivos fijados por la Dirección.

El primer consultor externo trabajó con el Gerente de Recursos Humanos sobre el Comportamiento Organizacional desarrollando Talleres destinados a Jefes y Supervisores Operativos, otorgando herramientas de gestión para el liderazgo.

Posteriormente la Dirección contrató un Asesor quien fijó la Estrategia General elaborando la nueva Misión, modificando la Visión y estableciendo los nuevos Valores en los que se basaría el Cambio propuesto.

Las acciones se vieron fortalecidas con la participación de un Consultor externo especializado en temas de Comercialización y Marketing y la posterior contratación de especialistas en Sistemas de Gestión de la Calidad.

Al momento se obtuvieron los siguientes logros:

- Una mejor integración del personal, un mayor compromiso con la tarea, la capacitación de los niveles medios de conducción y el trabajo en equipo.
- Los sistemas de comunicación pasaron a ser proactivos y orientados al negocio.
- Mejoró la situación financiera y las ventas se incrementaron a nivel nacional e internacional, con la incorporación de nuevos productos.

LA UNIVERSIDAD FRENTE A UN NUEVO DESAFÍO EN LA FORMACIÓN DE LOS FUTUROS DIRIGENTES EMPRESARIALES.

Corral, Silvia Luján; Sandoval Hamón y Leyla Angélica
Universidad Nacional del Centro de la Prov. de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas
corral@econ.unicen.edu.ar
Universidad Autónoma de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
angelica.sandoval@uam.es

Resumen

A partir del enfoque de los *stakeholders* o partes interesadas, desde este trabajo se pretende entender el significado que le atribuyen los estudiantes de Administración de Empresas de dos contextos universitarios diferentes - uno de España y otro de Argentina - a lo realizado desde su facultad en materia de formación en responsabilidad social empresarial, intentando complementar un análisis cuantitativo realizado con anterioridad con un enfoque interpretativo. Motiva este estudio el hecho de que quienes hoy son alumnos de Ciencias Económicas en el futuro van a asumir responsabilidades en el ámbito de organizaciones empresariales y, posiblemente, un mayor número lo haga en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas. Precisamente, una de las tareas de la Universidad consiste en dotarlos de los conocimientos necesarios para desempeñarse en puestos de dirección y/o gestión, pero también de los valores adecuados para que desarrollen sus actividades teniendo en cuenta las implicaciones sociales y ambientales de sus decisiones. Así entonces, con la finalidad de interpretar y establecer relaciones entre lo que los estudiantes perciben y sus expectativas en cuanto a la preparación que se les brinda para afrontar situaciones generadoras de particulares conflictos en su futuro profesional, se adoptó un enfoque cualitativo y se aplicó la modalidad del *focus group* como técnica de obtención de datos.

Palabras clave: Formación universitaria-Responsabilidad social empresarial.

1.- Introducción.

1.1.- Antecedentes.

Cabe mencionar que este trabajo se deriva de un proyecto más amplio que buscó analizar la percepción hacia la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de los estudiantes de distintas instituciones universitarias, titulado “La educación superior como dinamizadora de la responsabilidad social empresarial: un estudio comparado

entre los futuros dirigentes empresariales en América Latina". Del mismo participaron la Universidad Autónoma de Madrid (UAM), Universidad Nacional de Centro de Buenos Aires (UNICEN) de Argentina a través de la Facultad de Ciencias Económicas, la Universidad Mayor de San Andrés de Bolivia, la Universidad Externado de Colombia, la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA) y la Universidad del Cono Sur de las Américas de Paraguay (UCSA). De naturaleza cuantitativa, este estudio fue presentado a la convocatoria del Centro de Estudios de América Latina (CEAL) de la UAM, y realizado durante el periodo 2013/2014. Los resultados arrojados permitieron apreciar diferencias en los significados, según la nacionalidad y género de los alumnos participantes, derivadas del impacto del contexto político, social, económico y cultural en el que viven (González-Rodríguez et *al*, 2013, mencionado en Casani Fernández de Navarrete et *al*., 2015) y, en particular, la investigación reflejó que los estudiantes participantes por las instituciones de España y Argentina manifestaron una percepción negativa en relación a la formación en Responsabilidad Social Empresarial que recibían[46]. Por tanto, y con el propósito de realizar un aporte complementario desde una perspectiva interpretativa que contribuya a la comprensión de aquellos primeros resultados, desde este trabajo se buscará entender el "por qué" de esta valoración, desde el punto de vista de sus actores.

1.2.- Objetivo.

Se formula como objetivo de este estudio, analizar y entender la percepción y actitudes en relación a la formación que reciben respecto al tema de la responsabilidad social empresarial, en una muestra de estudiantes que cursan titulaciones relacionadas con la dirección y gestión empresarial en dos instituciones de educación superior: una de Argentina y una de España.

En relación al estudio mencionado en Antecedentes, se planteó el siguiente interrogante: ¿por qué los estudiantes de España y Argentina han tenido una baja valoración sobre lo que hace su Facultad en relación a la formación en Responsabilidad Social Empresarial?

1.3.- Justificación de la propuesta.

[46]En el estudio precedente se utilizaron las siguientes escalas para medir las creencias, actitudes y valores de los estudiantes que participaron por los distintos países: 1) Principales responsabilidades de la empresa, 2) Características de una empresa bien dirigida; 3) Logros personales que se espera alcanzar a través del trabajo profesional; 4) Estrategias para resolver situaciones conflictivas; 5) Criterios para decidir aceptar un empleo. En este trabajo nos enfocamos solo en un ítem de la escala 4: formación universitaria para la resolución de conflictos entre valores y situaciones.

En el marco de las organizaciones PyMES, investigaciones recientes han analizado los particulares intereses y modalidades de las pequeñas y medianas empresas en la aplicación de la responsabilidad social que les compete (Vázquez Carrasco y López Pérez, 2012). En general, las mismos han demostrado que estas organizaciones adhieren a un enfoque más informal, en comparación con las grandes empresas; no obstante, cobra especial relevancia la calidad requerida para quienes tienen la responsabilidad de implementar estas prácticas, como también el contenido de sus participaciones (Vázquez Carrasco y López Pérez, 2012; Jiménez Moreno y Pasternostro, 2010). El estudio se justifica, por tanto, ya que para lograr la eficacia esperada en el desarrollo y aplicabilidad de acciones concretas, se advierte la urgencia de analizar las relaciones entre la formación que se les brinda y lo que advierten en relación a la misma, quienes en el futuro ocuparán posiciones centrales en la toma de decisiones, mayoritariamente en el contexto de las empresas PyMES. En tal sentido, interesa complementar el estudio cuantitativo realizado con anterioridad desde un enfoque interpretativo, con la intención de comprender la percepción que tienen al respecto los actuales estudiantes de las carreras de grado Administración de Empresas; es decir, el significado que le otorgan a la realidad objetiva del ámbito en que se están formando como profesionales, construido éste desde sus personales impresiones sensoriales (Robbins y Coulter, 1998).

1.4.- Estructura del trabajo.

La estructura del trabajo se presenta en los siguientes apartados: después de la introducción, en el apartado dos se elabora una revisión de la literatura tomando como referencia la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Responsabilidad Social Universitaria (RSU); en el apartado tres, se expone la metodología del análisis cualitativo considerado para este estudio; el apartado cuatro corresponde al eje central del trabajo, y tiene como punto de partida la identificación de la oferta de formación académica que cada una de las universidades participantes en este estudio proporciona a su alumnado, para proceder luego a analizar las percepciones y actitudes acerca de la formación sobre responsabilidad social empresarial de la que disponen los estudiantes de titulaciones relacionadas con administración y dirección de empresas; en el quinto apartado se exponen las conclusiones, y por último, en el sexto, las limitaciones que las autoras advierten en relación a esta presentación.

2.- Marco teórico de referencia.

2.1.- Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha evolucionado desde lo conceptual aunque también desde su práctica, desde un abordaje teórico a convertirse en una compleja herramienta de gestión que es posible utilizar para construir la reputación de una empresa y ampliar su ventaja competitiva (Popa y Salantá, 2014). En el Libro Verde presentado por la Comisión de las Comunidades Europeas en el año 2001, fue definida como la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en las distintas relaciones que establecen, mientras el Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social se refiere a la RSE como el sistema de gestión desde el que es posible fijar y perseguir metas compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad (Benbeniste, 2002). Se trata, sin duda, de un término complejo que en su evolución ha abarcado desde la filantropía a la ética empresarial y la ciudadanía corporativa, la responsabilidad ambiental y social de las empresas, el desarrollo sostenible y el enfoque de la organización empresarial en un accionar más responsable a partir de la consideración de los intereses de los *stakeholders* o distintos grupos con los que se relaciona (Popa y Salantá, 2014). De cualquier forma, ya sea que la empresa adhiera al concepto y la práctica de la responsabilidad social de forma voluntaria o que esta adhesión se encuentre influenciada por factores estratégicos, económicos o políticos, esta elección la conduce a la reformulación del sistema de valores que orienta su accionar, de modo de crear valor no sólo para sus propietarios sino también para los otros grupos con los que interactúa (Jiménez Moreno y Paternotros, 2010; Guédez, 2010).

En relación a la investigación académica sobre la temática, si bien la gran parte de los estudios se ha enfocado en la concepción e implementación por parte de las grandes empresas, en los últimos años se advierte un mayor número de publicaciones que aborda la responsabilidad social empresarial en el contexto de las PyMES (Vázquez Carrasco y López Pérez, 2012; Nejati et *al.,* 2014), como una consecuencia de la reconocida importancia que revisten estas compañías para las economías nacionales, entre otros aspectos, porque representan más del 90% de las empresas en todo el mundo - generando altos porcentajes de empleo -por su flexibilidad y capacidad de adaptación (Russo y Perrini, 2010). En estas organizaciones PyMES, se vuelve central el liderazgo ejercido por sus propietarios-directivos, ya que sus valores éticos, sociales y medioambientales se convierten en factores clave para determinar la mayor o menor orientación hacia la innovación en este campo y la definición de su misión y estrategia empresarial (Laforet, 2006; Argadoña, 2008). En efecto, la mayoría de los estudios sobre la aplicabilidad de la RSE en el contexto PyME destaca el protagonismo que

asume el propietario/directivo como impulsor interno de la RSE, quien posiblemente priorice un enfoque informal para abordarla, pero sustentado en valores genuinos y con la posibilidad de establecer relaciones más personales y sostenibles con los grupos de la comunidad con los que interactúa (como clientes y proveedores) y donde es probable que los empleados se conviertan en los *stakeholders* más importantes (Argadoña, 2008; Jiménez Moreno y Paternotros, 2010; Vázquez Carrasco y López Pérez, 2012; Nejati et *al.,* 2014). Estas relaciones más estrechas que logran establecer son las que, de algún modo, permiten garantizan la supervivencia de la pequeña y mediana empresa (Nejati et *al.,* 2014).

En este punto, surge la imperiosa necesidad de analizar cuál es el papel de las instituciones de educación superior en la transmisión y fortalecimiento de estos valores y, en particular de aquellas que forman futuros dirigentes empresariales.

2.2.- Formación en RSE: la responsabilidad de las instituciones de educación superior.

En las últimas décadas los cambios económicos, políticos, sociales y ambientales enmarcados en el contexto de la globalización, la irrupción de la sociedad del conocimiento y una mayor demanda de innovación, han puesto a las Universidades frente a nuevos desafíos y las han llevado a reflexionar acerca de su misión, modo de funcionamiento y oferta de educación superior (Vasilescu et *al.,* 2010, mencionado en Kvasnicková Stanislavská, 2014). En este contexto adquieren un protagonismo indiscutible ya que una orientación socialmente responsable resulta fundamental, principalmente, porque los estudiantes conforman aquel grupo de actores que necesita aproximarse el concepto y la acción consciente y responsable en todos los ámbitos de actuación; es decir, la Universidad debería permitirles una formación integral y a través de esta acceder a otra forma posible de interpretar el mundo, entender su significado y saber cómo aplicarla en su futuro profesional (Vallaeys et *al.,* 2009; Ceulemans et *al*, 2014; Olarte Mejía y Ríos Osorio, 2015).

Es así que en la actualidad la responsabilidad social no solo se asocia con los términos de empresa y corporativo, ya que ha pasado a tener un papel formal en las instituciones de educación superior y en la promoción de valores tanto hacia el interior del contexto universitario como hacia el resto de la sociedad. Trasladar este concepto a la universidad implicó precisar otra denominación y es lo que se conoce como Responsabilidad Social Universitaria (RSU), definida en términos de compromiso voluntario enfocado en la responsabilidad que asume la Universidad de contemplar los

impactos que se derivan de sus funciones básicas: docencia, investigación, gestión, transferencia de conocimiento y gobierno corporativo (Vallaeys, 2008; Vallaeys et *al*., 2009; Larrán Jorge y Andrades Peña, 2015).

No obstante, se ha argumentado que la condición de "voluntariedad" admitida para las empresas no debería presentarse como opción para estas instituciones educativas, ya que se la concibe intrínseca a su naturaleza y debe estar contemplada en su misión y en los valores de la educación universitaria (Casani et *al*., 2007). En tal sentido, podría decirse que la Universidad pública así lo ha entendido por cuanto la revisión de estrategias de RSU implementadas indica que han priorizado el fortalecimiento de las internalidades fundadas en la propia organización, buscando fortalecer las relaciones entre docentes, alumnos y personal y el desarrollo de un campus sostenible (Olarte Mejía y Ríos Osorio, 2015). Desde cualquier ámbito, público o privado, la Universidad no puede desconocer los distintivos impactos que genera en su quehacer -muy diferentes a los generados desde la actividad empresarial- ni las demandas de las distintas partes interesadas en su accionar, internas y externas a la organización, dado que las mismas son influenciadas por estos impactos (Vallaeys, 2009). Desde el enfoque de los *stakeholders*, se identifican particulares grupos que constituyen sus partes interesadas, conformados por personas que se desempeñan en las distintas áreas del ámbito universitario (Vallaeys, 2009), como son: las funcionales (integradas por no docentes), de formación e investigación (representadas por los docentes) y dirección, administración y gestión (es decir, por las autoridades). Por supuesto, están aquellas personas que no trabajan en la Universidad pero son las beneficiarias directas de su accionar, sobre todo, del vinculado a la actividad docente (los alumnos) y quienes ya pasaron por la Universidad y obtuvieron su título profesional (graduados). Además, fuera del ámbito universitario se encuentran las que aportan sus productos y/o servicios para posibilitar su funcionamiento (proveedores), las que trabajan en instituciones que complementan o diversifican su oferta educativa (competidores), aquellas que integran asociaciones que interactúan con la Universidad a través de proyectos y programas, convenios y contratos (organizaciones de la comunidad). Por último, la Universidad también interactúa con el municipio y otras organizaciones del ámbito público.

En lo que respecta a los impactos del quehacer universitario, estos se agrupan en cuatro categorías, que son las que permiten definir los ejes de su responsabilidad: educativos (formación profesional y ciudadana), organizacionales (campus responsable), cognitivos gestión del conocimiento) y sociales (participación

ciudadana). Si se analiza el eje educación– que es sobre la que se enfoca este trabajo- se espera que las instituciones de educación superior impacten positivamente en sus estudiantes promoviendo la formación profesional y ciudadana, ofreciendo distintos espacios para el aprendizaje de problemáticas concretas, incluidos aquellos proyectos que le permiten articular con la comunidad de la que forma parte (Vallaeys, 2008; Vallaeys et *al.,* 2009).

Luego, para poder analizar estos impactos, valorar y afianzar la calidad del sistema universitario, la evaluación de las relaciones con las distintas partes interesadas resulta primordial. El punto de partida de esta evaluación es el diálogo con los distintos públicos de modo de poder encauzar una gestión socialmente responsable desde el conocimiento de sus necesidades y expectativas, las que, desde la institución universitaria se buscará cumplir a través de cada una de las funciones que desempeña, que son los pilares de la responsabilidad social que le compete (Larrán Jorge y Andrades Peña, 2015; Vallaeys et *al.,* 2009; Vallaeys, 2008).

Así entonces, aplicando el enfoque de los *stakeholders* es posible visualizar a esta institución como una organización pluralista con variedad de objetivos y grupos interesados en ella (Casani et *al.,* 2007), que debe buscar cómo conciliar las diferentes expectativas y encauzar su accionar en función de sus competencias básicas, de manera de producir y optimizar resultados sin intentar favorecer a ninguno de los grupos en los que impacta y por los que es impactada (Casani et *al*., 2007; Bruni y Calvo, 2009; Ceulemans et *al.,* 2014).

Una Universidad responsable debe tener conciencia del tipo de profesionales que forma y como orienta la producción de conocimiento, ya que ambos impactos (los educativos y cognitivos) son privativos de su accionar (Valleys et *al*., 2009). Interesa entonces la transferencia de aquellos contenidos propios de cada disciplina aunque, y de modo particular, la formación en valores del grupo que conforman los alumnos, tanto para motivarlos a involucrarse en cuestiones éticas en sus rutinas de trabajo futuro como para construir los cimientos de una relación de calidad con su Universidad, la que se verá reflejada en el establecimiento de vínculos duraderos y en la definición de ventajas competitivas, sobre todo cuando las expectativas de los estudiantes son alcanzadas luego de su graduación (Alves y Raposo, 2007; Sekerka et *al*., 2013; Kvasnicková Stanislavská, 2014). En el caso específico de aquellas instituciones que forman para la dirección y gestión de los negocios, éstas deben facilitar a sus estudiantes el conocimiento y la práctica, pero también el desarrollo de una actitud crítica frente a las prácticas actuales y futuras, ya que los procesos de la

educación superior no pueden reducirse a formar recursos para atender la demanda de los mercados (Eagle et *al.,* 2015; Olarte Mejía y Ríos Osorio, 2015).

En relación, este trabajo se sustenta en el diálogo con el grupo de personas que se beneficia directamente del accionar de aquel integrado por quienes trabajan en áreas académicas de formación y/o investigación, y que guardan especial interés en lo que la Universidad, a través del segundo grupo, realiza en relación a la formación que les brinda. Estar atentos a los significados, opiniones y sugerencias de los estudiantes– como las de los diferentes grupos con los que interactúa la Universidad - se transforma en una prioridad en el desarrollo y/o el afianzamiento de lo realizado en materia de RSU, ya que el cumplimiento de las expectativas de las distintas partes interesadas no será posible si no se sustenta en la escucha y el compromiso con la satisfacción de necesidades (Larrán Jorge y Andrades Peña, 2015; Vallaeys et *al.,* 2009).

3.- Metodología.

Cómo ya fue mencionado en la introducción, este estudio se deriva de una investigación de naturaleza cuantitativa realizada en el período 2013-2014 que contó con una muestra de 1835 estudiantes de distintos países. Sin embargo, como la intención es comprender el fenómeno desde las voces de sus actores de modo de poder explicar las valoraciones personales surgidas de las experiencias de los alumnos, el enfoque que se ha adoptado para su realización es cualitativo de índole empírica. Como técnica de obtención de datos se aplicó la modalidad *focus group*, considerada como la apropiada para obtener percepciones, sentimientos, actitudes e ideas de un grupo de personas sobre un tema determinado en el marco de una investigación exploratoria, ya que permite la exposición informal de diferentes puntos de vista sobre temas específicos, entre individuos seleccionados en base a una situación relacionada (Beck et *al*., 1986). En adición, esta técnica es sugerida tanto para obtener datos como las sugerencias de los participantes (Vallaeys et *al.*, 2009).

Las unidades de análisis contempladas en este estudio son la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM) de España y la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN), de Argentina. En cada ámbito, se definió a priori un grupo de entre 6 (seis) y 12 (doce) integrantes - considerado el número ideal para las sesiones - prestando especial atención al criterio básico de reclutamiento (etapa de la carrera/accesibilidad), a una distribución equitativa intra-grupo (en cuanto al género), la moderación y el contexto espacial en que se llevaría a cabo la actividad

(Santiago y Roussos, 2010). Inicialmente, se trató de congregar a los alumnos que habían participado en el estudio original, en el período 2013-2014. No obstante, ante las dificultades que se presentaron para reunirlos –porque se encontraban en etapa de cierre de la carrera y/o ya con compromisos laborales - se optó por convocar considerando la accesibilidad a la población objeto de estudio[47]. En tal sentido, las sesiones se llevaron a cabo con alumnos del grado de Administración de Empresas pertenecientes a los años iniciales, en los espacios áulicos de las autoras de esta presentación, con una duración de cada *focus group* de 1 (una) hora en total. El instrumento utilizado fue un cuestionario elaborado en base a la guía propuesta por Valleys et *al* (2009). Se prestó atención al planteamiento de preguntas en los distintos tramos de la reunión (Veisová, 2009, citado en Kvasnicková Stanilavská et *al.,* 2014): introductorias (que permitieran la identificación de características comunes de los participantes como también centrar el tema a estudiar), de transición (para encauzar el debate hacia las cuestiones fundamentales) y decisivas o centrales por su relación al objeto de estudio (¿Cómo consideras que tu Facultad/Universidad te prepara para afrontar, como futuro profesional, situaciones generadoras de conflicto en relación a la toma de decisiones éticas, el cuidado medioambiental, problemáticas comunitarias o de vulnerabilidad social? ¿Cómo debe actuar tu Facultad para formar ciudadanos comprometidos con el desarrollo de la sociedad y el cuidado medioambiental?¿Puedes mencionar prácticas que lleva adelante tu Facultad/Universidad en relación a la formación de los estudiantes en materia de Responsabilidad Social? ¿Puedes mencionar aspectos favorables y desfavorables?). Al término, se formularon aquellas apropiadas para el cierre de la reunión. Se llevó registro del encuentro en audio y video y se tomaron notas de campo en relación a ideas centrales que surgieron en cada sesión. Luego, el análisis de los datos demandó delimitar los conceptos que iban surgiendo de las transcripciones, como también de la interpretación cualitativa de los entrevistadores/moderadores para el desarrollo de un proceso iterativo de conceptualización y codificación (Strauss y Corbin, 2002).

4.- Resultados.

El primer aspecto de los resultados está centrado en la identificación de las estrategias de formación implementadas por las dos instituciones participantes. El segundo, en el análisis de las respuestas obtenidas de los *focus group* realizados en cada ámbito.

4.1.- Oferta de las Universidades participantes.

[47] Debe considerarse que los alumnos que participaron del estudio cuantitativo (1º investigación) tenían al hacerlo la misma edad de los que fueron seleccionados para el trabajo actual, de naturaleza cualitativa.

En España, el concepto de RSE se ha ido introduciendo en el ámbito universitario a través de la docencia e impulsándose desde distintas disciplinas la introducción de los aspectos de responsabilidad social y sostenibilidad en el currículo universitario. En paralelo, ha ido aumentando el interés por la investigación sobre estos temas, que abarcan campos muy amplios desde la administración de empresas a las ciencias ambientales. Desde la práctica, se han impulsado políticas de sostenibilidad ambiental en la gestión de los campus universitarios (*greeningthe campus*) como una muestra del compromiso de la universidad en la lucha contra el cambio climático y con el cuidado del medio ambiente, acciones que en muchos casos llegaron a completarse con la elaboración de memorias de sostenibilidad y responsabilidad social de las propias universidades para comunicar a la sociedad la aportación que realizan en el ámbito económico, social y ambiental.

La Universidad Autónoma de Madrid (UAM) es una institución pública centrada en la excelencia académica, con aproximadamente 26.000 estudiantes y 2.600 empleados. La Universidad se organiza en ocho escuelas: Filosofía y Letras, Psicología, Derecho, Ciencias, Negocios y Economía, Educación, Ingeniería y Medicina, que ofrece una amplia gama de programas de estudios de grado y postgrado. Entre las prioridades de la UAM se encuentra el nivel académico y de investigación pero al mismo tiempo no se han dejado de lado los temas relacionados con la responsabilidad social (en la docencia se integra esta línea de investigación tanto a nivel de grado como posgrado en las asignaturas de diversas titulaciones). Además, la Universidad promueve algunas iniciativas a favor de la sostenibilidad ambiental con la creación de una Oficina Ecocampus que abarca – entre otros - temas como: tratamiento de residuos, movilidad, energía, biodiversidad, zonas verdes, cuidado del agua. Por otra parte, la responsabilidad social en la UAM se fomenta también a través de otros órganos tales como: Alumni UAM (servicio que tiene como objetivo promover y mantener los vínculos que unen a la UAM con sus titulados y tituladas), Comité de Ética, Consejo Social, Observatorio de Empleo, Oficina de Acción Solidaria y Cooperación, Oficina para la Participación Estudiantil, Servicio de Salud Laboral y Prevención de Riesgos y Unidad de Igualdad.

En el caso particular de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales los estudiantes disponen de distintos canales de formación e información sobre lo realizado en materia de RSE. De hecho, no solo se cuenta con una oferta de asignaturas concretas (algunas de carácter obligatorio y otras, optativo) para algunos de estudios de grado y posgrado, sino que se ofrecen cursos, seminarios y jornadas

en el contexto de la formación de extensión universitaria. Además, la facultad difunde semanalmente, por correo electrónico, un breve boletín informativo que reúne todas las actividades enfocadas a los estudiantes; por ejemplo relacionadas con información general de la facultad, formación, biblioteca, becas y ayudas, prácticas y empleo, campañas de sensibilización del medio ambiente y otras. Este boletín ha propiciado que los alumnos reciban información actualizada sobre todas las actividades que se trabajan en la institución referente a la RSE, ya sea directa o indirectamente.

Otro de los esfuerzos que hace la FCEyE para acercar a los alumnos a la realidad de lo que significa la RSE, es promover que los estudiantes se vean comprometidos con actividades que se realizan en las asociaciones vinculadas con la Universidad, tales como oficinas de voluntariado, Ecocampus, prácticas en empresas, oficina de acción solidaria y cooperación, oficina de participación estudiantil… De esta manera, se espera que a través de esta oferta puedan estar inmersos en un primer contexto con prácticas posibles de aplicar en un futuro y así, sean cada vez más conscientes del rol que implica su desempeño en las labores o actividades que realicen.

Puede decirse que la facultad favorece que se dé ejemplo a la sociedad desde cada una de sus áreas y espacios, al organizar sus infraestructuras, personal, estudios, administración, gestión y demás servicios, incorporando los principios y acciones de RSU, trabajo que requiere de una observación y mejora continua.

En Argentina, al igual que en España, inicialmente el concepto de responsabilidad social empresarial ha sido abordado desde la Universidad a través de la docencia y la investigación. La Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN) - institución pública ubicada en la zona centro de la Provincia de Buenos Aires - cuenta con 3 (tres) sedes regionales, más la subsede de Quequén - entre las que se distribuyen aproximadamente 14.000 alumnos, distribuidos entre las Facultades de Ciencias Económicas, Ciencias Humanas, Arte, Ciencias Veterinarias y Ciencias Exactas (en la sede Tandil), Agronomía y Derecho (en sede Azul), Ingeniería, Ciencias Sociales y la Escuela Superior de Salud (en Olavarría).

A nivel Universidad, las acciones se han focalizado en el desarrollo y la implementación de Programas y Proyectos de Extensión los que, organizados en un sistema integrado, buscan aportar a problemáticas y necesidades de la ciudad, la región de influencia y el país. Estos Programas y Proyectos abarcan, entre otros, los siguientes ejes: Universidad y Familia, Economía Social, Compromiso Ambiental, Equidad en Salud, Universidad en la Cárcel, Artes y Letras, Trabajo y Empleo, Talleres

abiertos a la comunidad. Desde la Secretaría de Extensión también ha sido impulsada la creación de la Comisión de Discapacidad la que, integrada por representantes de las distintas unidades académicas, trabaja para garantizar la igualdad de derechos en el acceso físico, académico y comunicacional de todas las personas que estudian y trabajan en la Universidad, y presentan alguna discapacidad. A su vez, en las distintas unidades académicas se han generado proyectos con impacto en la comunidad, de acuerdo a la formación y experticia de cada una y tanto en las carreras de grado como en los postgrados se llevan a cabo actividades que buscan favorecer la formación de un graduado más sensible frente a las problemáticas actuales.

En el ámbito específico de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNICEN, cabe mencionar que la FCE cuenta con un Programa de Responsabilidad Social que, entre otras acciones, contempla: incentivar la oferta de prácticas de carácter solidario destinadas a alumnos, capacitar a docentes en RSE, apoyar proyectos de investigación que se focalicen en problemáticas comunitarias y participar en programas públicos de promoción de la RSU. Desde el eje formación, si bien los contenidos de RSE y RSU no se contemplan desde una asignatura específica, son abordados de manera transversal en distintas materias en relación a su especificidad, como también en el marco de una variada oferta de actividades extracurriculares destinada a los alumnos de la facultad, las que si bien son optativas, se encuentran contempladas en el Plan de Estudios (conocidas por su sigla: ALE)[48]. Las mismas se orientan al quehacer profesional específico de las ciencias económicas y muchas de ellas están enmarcadas en prácticas solidarias, ofreciendo al estudiante oportunidades para desenvolverse en tareas de voluntariado y aprendizaje en servicio. Estas prácticas combinan talleres formativos, trabajo de campo y tutoría a cargo de docentes, permitiendo a estos vincular docencia con investigación. La oferta de estas actividades se canaliza a través del Programa de Desarrollo Profesional (PDP) dependiente de la Secretaría de Extensión de la FCE y muchas de ellas surgen a partir de la solicitud que realizan las organizaciones sociales. Así entonces, el trabajo sostenido desde hace más de diez años ha permitido crear y consolidar un vínculo con distintas ONGs locales y de la zona, no sólo a partir de esta participación activa de estudiantes y docentes, sino también, a través de la construcción conjunta de proyectos de extensión (entre otros: ONGs Conectadas; Deco Cubos Solidarios; AliaRSe; Promotores Ambientales). Estos espacios permiten que los contenidos de RSE y RSU sean abordados en el marco de otras actividades optativas, como talleres,

[48]Actividades de Libre Elección

conferencias, jornadas,…o de modo específico en la Cátedra Abierta en Responsabilidad Social Organizacional (implementada en el año 2014). En relación al cuidado del medio ambiente se han realizado campañas de concientización y educación hacia el interior de esta unidad académica (respeto por zonas libres de humo, re-utilización del papel, cuidado de espacios comunes,…).

La comunicación se realiza principalmente a través de la página web de la FCE, aunque la oferta de ALE`s son informadas, además, por la aplicación móvil y el blog de la Secretaría de Extensión y por una newsletter mensual (aunque esta es de reciente implementación).

4.2.- Resultados de las desgravaciones del *Focus Group*.

En el proceso de desgrabación de las sesiones, se siguieron los siguientes pasos:

1) se convirtieron los discursos de los alumnos participantes en el *focus group* en datos analizables;

2) se ordenaron en relación al eje *Educación-Formación Profesional y Ciudadana* emergente de la revisión de la teoría, y que constituye uno de los cuatro pilares de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU);

3) desde el rol entrevistador moderador, se buscó interpretar la percepción de los alumnos sobre la realidad de cada institución;

La siguiente tabla refleja la información registrada y la interpretación cualitativa de los moderadores:

Grupo de alumnos	Discursos	Interpretación
FCEyE (UAM) **España**	- “más o menos ya vienes un poco formado… a lo mejor la universidad te puede dar algo más, pero ya venimos formados;” -“…no hay ninguna asignatura pero a lo mejor alguna lo toca …pero que no hay ninguna sobre cuidado del medio ambiente” -“claro que te puede costar pero si aquí te enseñan a reciclar...tu puedes cambiar. Igual, hay muy poquita gente que venga sin una idea previa” -“todo el mundo, ya sea del vea PAS, sea profesor, sea alumno, tú ves que tiran colillas en el suelo. Eso no es cuidar el medioambiente” - “El transporte público...yo creo que no lo usan	Destacan que ingresan al ámbito universitario con una formación previa. En relación a la estructura curricular, admiten que los contenidos no han sido abordados en las materias que han cursado, y no saben si en materias de años superiores (aunque al opinar lo hacen en relación a contenidos que debieran abordar el cuidado del medio

	los profesores” -“es muy importante que fomenten que los universitarios estén ahí y aprendan cosas…que den créditos por trabajos voluntarios…;” -”No se comunican las actividades que se están por largar o los distintos beneficios que tiene el alumno por hacerlas;” -”… deberían buscar una forma…de vez en cuando que venga alguien…o el mismo profesor”; - “impactando a los alumnos, sobre la importancia del desarrollo sostenible en la sociedad… por medio de campañas, sensibilizar…ver cómo comunicar…” -“… sensibilizar si…pero también se deberían realizar actividades más concretas, casos más prácticos…”	ambiente). Han sido críticos con respecto al comportamiento de los docentes (en sus hábitos y en el buen uso del transporte). En cuanto a expectativas, manifiestan la importancia del aprendizaje en la Universidad a partir de la sensibilización y la práctica.
FCE (UNICEN) **Argentina**	-“… te prepara pero no hay una materia. Hay comentarios de los profesores, pero dependiendo de la opinión de ellos…;” -“…muchos profesores te orientan sobre lo que puede suceder afuera… te cuentan su experiencia… pero del tema de la responsabilidad no sé si dicen mucho” -“…me he encontrado con profesores que te enseñan mucho sin decirte nada. Por ahí con un gesto o un movimiento…hay personas que en su modo de hablar, sin decirlo, ya te transmiten…” -“…me parece que el profesor tiene que ser consciente de lo que genera, del impacto que con su actitud genera en los demás. Tiene que ser responsable, porque nos está formando él”; -“… es el que te transmite las ganas de aprender… me dejó de interesar una materia que podría ser re interesante, a raíz de su comportamiento”; -“…y es re-importante que te transmitan que ama lo que hace…y el respeto… si ellos exigen respeto, primero tienen que darlo ellos;” - “La universidad tendría que tener una continuidad con estos aprendizajes…(los que se adquieren en el nivel anterior)” - “tiene que hacer y el otro va a copiar”. - “… estaría bueno que haya más actividades de libre elección que fomenten esto…; “ -“… promocionarlas más o poner hay que tener tantas ales solidarias para recibirte o para cursar 3ª o 4ª… que los alumnos cuanto antes lo conozcan;” -“la Facultad quiere que se logre la separación de residuos pero no están bien indicadas…no trata…o no llega a lograr lo que quiere;” -”…promocionar más ese tipo de actividades como decía ella…debería informar más…;” -“...dar media horita (de la clase) para	En relación a la estructura curricular, admiten que los contenidos no están contemplados en una materia del Plan de Estudios. Refieren al abordaje por parte de algunos docentes, desde lo conceptual y también desde el ejemplo. Son muy críticos con respecto al comportamiento del docente. Resaltan una discontinuidad con lo que se hace en los niveles de educación previos (mayormente destacado por alumnas con hijos en edad escolar).

	concientizar…informar…mirá: pasa esto, esto y esto…" - "además, yo creo que tenemos que conocer más los riesgos. Si salimos de acá de acuerdo a la carrera que estudiamos… vamos a llegar a mucha gente y si no sabemos el impacto que generamos con nuestra actividad, si no tenemos conciencia de los riesgos… Creo que es lo más importante …;"	En cuanto a posibilidades de mejora y expectativas, manifiestan la importancia de mayores iniciativas, mayor sensibilización e información. Sugieren un cambio de estrategia para incentivar las actividades optativas vinculadas a la RSE/RSU, e información sobre el impacto que se genera desde la actividad profesional.

Finalmente, en el siguiente cuadro se ordenan y comparan los resultados obtenidos en base al análisis de los discursos de ambos grupos:

Diferencias	Coincidencias
-Se apreciaron, básicamente, en relación a la forma de expresarse y la identificación de prácticas vinculadas a la RSU en cada una de sus facultades.	-Destacan que ingresan al ámbito universitario con conocimiento y sensibilización sobre el cuidado medioambiental; -Afirman que no existe una materia troncal que aborde los contenidos (si bien en la UAM cuentan con una asignatura en el grado); -Enfatizan en el rol ejemplificador del docente; -Aprecian la necesidad de incrementar las prácticas; -Consideran/evidencian necesidad de mayor comunicación, y nuevas estrategias. -Reconocen la importancia de formarse en RSE

En adición, del análisis de las sesiones surgen tres aspectos, que de alguna forma reflejan el conocimiento que tienen sobre "de que se trata la Responsabilidad Social empresarial", y el interés de los estudiantes en la temática:

1º) en las preguntas introductorias, al consultarlos sobre si conocían el significado de "Responsabilidad Social Empresaria", ambos grupos coincidieron: la abordaron desde la responsabilidad que tienen los empresarios por "cuidar el medio ambiente";

2º) a la convocatoria se presentaron más alumnos de los esperados, excediendo el número indicado para trabajar la técnica del *focus group*; si bien se trabajó con el número sugerido, es posible interpretar el grado de interés de los alumnos por participar;

3º) en efecto, al cierre de la sesión, ambos grupos manifestaron agrado por haber sido invitados a participar, y porque sus opiniones y sugerencias de mejora sean consideradas.

5.-Conclusiones.

Los estudiantes de España y Argentina demuestran que ya llegan a la Universidad con cierto grado de concientización, principalmente en relación a problemáticas medioambientales y han coincidido en la necesidad de mantener una línea de acción que permita la continuación de la tarea efectuada en los niveles previos de educación. En ambas sesiones pudieron destacar acciones concretas que se realizan en los dos contextos universitarios: en el grupo de la UAM, principalmente relacionadas con el cuidado del medio ambiente, y en el de la UNICEN, en relación al aprendizaje en servicio que se impulsa desde las prácticas solidarias. En cuanto a expectativas, también coincidieron en la importancia que tiene formar profesionales sensibilizados desde la teoría y la práctica, para que sean sensibilizados y aproximados a los impactos que pueden generar desde las posiciones que ocupen en el futuro.

El estudio permitió apreciar que estos nuevos estudiantes, a pesar de formar parte de una generación con una gran dependencia y destreza en el uso de los medios de comunicación digital -que son los utilizados por ambas facultades para mostrar lo que se está haciendo en materia de su responsabilidad social- resaltan la comunicación como el aspecto que es necesario mejorar para un mejor aprovechamiento de las iniciativas; puntualmente, proponen la comunicación basada en el “cara a cara” como complemento de las ya implementadas, reflejando la importancia que reviste para ellos aquella que es posible realizar personalmente. Otro aspecto que también se advierte como central –observado por ambos grupos - es la importancia que le dan al rol del docente, atendiendo tanto a su discurso como a su comportamiento.

Del análisis e interpretación de las voces de estos estudiantes, se podría llegar a deducir por qué en el estudio precedente los alumnos participantes tuvieron una valoración negativa en relación a la formación que reciben en RSE. Interpretamos que, básicamente, ésta se explica por una baja visibilidad de lo realizado por parte de los alumnos, aunque también contribuye la noción imprecisa que tienen con respecto al alcance de la RSE (de algún modo predecible, para la etapa de la carrera en que se encuentran). Puede decirse, entonces, que aunque en ambas organizaciones se han realizado esfuerzos sostenidos en relación a la oferta de contenidos y prácticas formativas en la línea de RSE, el desafío a futuro continua en la dirección de cómo

comunicar, cautivar e implicar a los estudiantes en su formación, más cuando la universidad - que tiene la función de educar y preparar a los futuros tomadores de decisiones - se encuentra en una posición significativa para la creación de nuevos paradigmas mentales relacionados con la sostenibilidad.

6.- Limitaciones del estudio.

Finalmente, si bien la metodología implementada permitió una aproximación a la percepción que tienen los estudiantes sobre cómo aprecian su formación en materia de la responsabilidad que deben asumir para desempeñarse a futuro en el ámbito empresarial, reconocemos que la gran limitación de este trabajo es haberla implementado con alumnos que están en etapa inicial de su carrera de grado. Si bien guarda cierta coherencia con el estudio precedente - donde también se entrevistaron a estudiantes que transitaban por esta etapa de la carrera - somos conscientes de la necesidad de recoger las opiniones aquellos que están próximos a graduarse, quiénes podrían contar con otras experiencias y una mayor visualización de lo realizado en cada institución. Como sostienen Eagle et al. (2015), es posible que los las actitudes y comportamientos se modifiquen a medida que los estudiantes avancen en sus carreras, por tanto una mayor comprensión sería aportada desde una investigación longitudinal, la que posiblemente permita contrastar las diferencias en sus percepciones entre las fases inicial y final de sus estudios.

Si bien acotado al análisis del eje formación universitaria, entendemos que este diálogo es un primer paso para la realización de un diagnóstico sobre las acciones desarrolladas desde ambas instituciones de educación superior, en función de las percepciones y expectativas de uno de los grupos interesados: sus alumnos. Creemos, además, que los aportes realizados por estos estudiantes deberían convertirse en un estímulo para repensar las estrategias implementadas y analizar cómo transmitir el mensaje del desarrollo sostenible al resto de los agentes involucrados, aunque muy especialmente a aquellos que egresan de sus aulas con la posibilidad de convertirse en el vehículo para transformar e innovar en las organizaciones de las que van a formar parte.

Bibliografía:

Alves, H. y Raposo, M. (2007). Conceptual Model of Students Satisfaction in Higher Education. Total Quality Management. Vol.17, Nº 9, pp. 1261-1278.

Argadoña, A. (2008). La responsabilidad Social de las Empresas pequeñas y medianas. Cuadernos de la Cátedra La Caixa de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Nº 1.

Beck, L. C., Trombetta, W. L., & Share, S. (1986). Using focus group sessions before decisions are made. North Carolina Medical Journal, 47(2), 73-74.

Benbeniste, S. (2002). El alcance del concepto de la Responsabilidad Social Corporativa de acuerdo a los organismos internacionales promotores del tema. Programa Doctoral: PHD in Management Sciences. Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE), Universidad Ramón Llull. Barcelona, España.

Casani Fernández de Navarrete, F., Rodríguez Pomeda, J. y Martín Castilla, JI (2007). Los retos para el gobierno y la gestión de la universidad: la dirección estratégica y el enfoque stakeholder.

En:
http://www.cegea.upv.es/congresos_y_jornadas/2007_Empresa_y_Sociedad/cd/157h.pdf

Ceulemans, K; Molderez, I y Van Liedekerke, L.(2014). Sustainability Reporting in higher education: a comprehensive review of the recent literature and paths for further research. Journal of Cleaner Production. Elsiever, 106; pp.127-143.

Eagle, L., Low, D., Case, P. and Vandomele, L. (2015) Attitudes of under graduate business students toward sustainability issues. International Journal of Sustainability in Higher Education, 16 (5); pp.650-668. ISSN 1467-6370

DOI: http://dx.doi.org/10.1108/IJSHE-04-2014-0054

Guédez, V. (2010). Las dimensiones éticas y estratégicas de la RSE. Capítulo 1:" Responsabilidad Social Empresarial: visiones complementarias". Ed. Venamcham, Caracas.

Jiménez Moreno, J.J. y Pasternostro, S. (2010). La participación de los grupos de interés como instrumento de Responsabilidad Social Corporativa. El caso de las pequeñas y medianas empresas familiares. Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época. Número: 2 (2010). Páginas: 7 – 34

Kvasnicková Stanislavská, L. et al (2014).Social Responsibility of Higher Educational Institutions - the Comparison of the View of Students and Potential Students. Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science. vol. 7, No. 3-4, pp. 95-99,

ISSN 1803-1617 en línea, impresa ISSN 1803-1617.

DOI: 10.7160 / eriesj.2014.070308.

Laforet, S y Tann, J. (2006). Innovative characteristics of small manufacturing firms. Journal of Small Business and Enterprise Development. Vol. 13 No. 3, pp. 363-380

Larrán Jorge, M. y Andrades Peña, F. (2015). Análisis de la Responsabilidad Social Universitaria desde distintos enfoques teóricos. Revista Iberoamericana de Educación Superior. Volumen 6, Issue 15, pp. 91-107

Nejati, M., Amran, A., & Hazlina Ahmad, N. (2014). Examining stakeholders' influence on environmental responsibility of micro, small and medium-sized enterprises and its outcomes. Management Decision, 52 (10), 2021. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/1633967219?accountid=14478

Olarte Mejía, D.V. y Ríos Osorio, L.A. (2015). Enfoques y Estrategias de Responsabilidad Social implementadas en Instituciones de Educación Superior. Una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos 10 años. Revista de la Educación Superior. Vol. XLIV (3), Nº 175; pp.19-40

Popa, M. and Salanță, I. (2014), “Corporate social responsibility versus corporate social irresponsibility”. Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society, Vol. 9, No. 2, pp. 137-146.

Russo, A., Perrini, F. (2010). Investigating stakeholder theory and social capital; CSR in large firms and SMEs. J. Bus Ethics, 91, 207–221

Robbins, S. y Coulter, M. (1998). Comportamiento Organizacional. Cap. 3: “Percepción y toma individual de decisiones”. Prentice Hall, 8va. ed., México. Pp.: 88-129.

Santiago, J. y Roussos, A. (2010). El focus groups como técnica de investigación cualitativa. Universidad de Belgrano. Documento de Trabajo N° 256,

Disponible en: http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/254_Roussos.pdf

Sekerka, L; Godwin, L; Charnigo, R (2014). Motivating managers todeveloptheir moral curiosity. Journal of Management Development, Vol. 33 No. 7, - pp. 709-722-

DOI 10.1108/JMD-03-2013-0039

Strauss, A. y Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar teoría fundamentada. Ed. Universidad de Antioquia. Colombia.

Vallaeys, F., de la Cruz, C. y Sasia, P. (2009). Responsabilidad Social Universitaria. Manual de primeros pasos. Ed. Mc Graw Hill Interamericana. México.

Vallaeys, François (2008). Breve marco teórico de la Responsabilidad Social Universitaria. Universidad Pontificia del Perú.

En:
http://rsuniversitaria.org/web/images/stories/BreveMarcoTeodelaResponsabilidadSocialUniv.pdf

Vázquez-carrasco, R., & López-pérez, M. E. (2013). Small &medium-sizedenterprises and corporate social responsibility: A systematic review of the literature. Quality and Quantity, 47(6), 3205-3218. doi: http://dx.doi.org/10.1007/s11135-012-9713-4

En Internet:

http://www.uam.es/ss/Satellite/es/home/

http://www.uam.es/ss/Satellite/Economicas/es/home.htm

http://extension.unicen.edu.ar/

http://www.econ.unicen.edu.ar/

GESTIÓN DE PYMES EN UN CONTEXTO GLOBALIZADO

Aquel, Sandra Silvana; Contreras, Jairo; Navarro, Diana y Rodoreda, Tomás
UNR Facultad de Cs. Económicas y Estadística
sanaquel@hotmail.com

Resumen ejecutivo

La motivación del presente trabajo de investigación, fue la de constituirse en un insumo para la revisión permanente de los programas y plan de estudio de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas de la UNR, con miras a generar los puentes necesarios para pasar del conocimiento a la acción. Las preguntas sobre cómo se define actualmente el contexto global en el cual las Pymes y los profesionales deben adecuarse, qué herramientas les son necesarias para poder llevar adelante esa adecuación y de qué manera pueden ser contempladas en la formación académica, guiaron la formulación del presente trabajo. Para intentar responder a estas preguntas se presentó primeramente una descripción de los escenarios actuales donde se desarrollan empresas y profesionales, con el objetivo de comprender el surgimiento del capitalismo global y de las nuevas tecnologías de información. Posteriormente, del análisis de la relación contexto, tecnología y formación académica, surgió como resultado que la administración por proceso y el BPM, deben ser considerados temas importantes en la formación académica tanto de los Contadores Públicos como de los Licenciados en Administración en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR. A partir de los avances y primeras conclusiones obtenidas, se introdujo su enseñanza en las asignaturas Sistemas de Información y Procesamiento de Datos de la carrera de Contador Público y en Tecnología de la Información 2 de la carrera de Licenciado en Administración. En ambas se desarrollan estos conceptos tanto en forma teórica como en ejercicios prácticos desde el primer cuatrimestre del año 2016. Esto permitió cumplir el objetivo principal de la investigación que era “Elaborar propuestas para que la formación del futuro profesional incorpore las herramientas necesarias para acompañar y generar los cambios necesarios para que las Pymes puedan mejorar su desarrollo en los contextos actuales.”

1. Introducción

El trabajo de investigación que se presenta, se enmarca en el desarrollo de un Proyecto Internacional de carácter más amplio cuyo título es “Formación universitaria y desarrollo profesional del contador público en el entorno del mercado común del sur (Mercosur)”, el cual se encuentra radicado en Colombia desde 2015 bajo el grupo Invius, y que a su vez fuera ratificado en Argentina en 2016.

La motivación del presente trabajo de investigación, fue la de constituirse en un insumo para la revisión permanente de planes de estudio de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas de la UNR, siempre con el objetivo principal de mejorar la articulación existente entre la formación universitaria del Contador Público y su desarrollo profesional en un contexto globalizado, con miras a generar los puentes necesarios para pasar del conocimiento a la acción.

La posibilidad de un abordaje interdisciplinario permitió formular cuestionamientos desde diferentes saberes. Por tal motivo, las preguntas sobre cómo se define actualmente el contexto global en el cual las Pymes y los profesionales deben adecuarse, qué herramientas les son necesarias para poder llevar adelante esa adecuación y de qué manera pueden ser contempladas en la formación académica, guiaron la formulación del presente trabajo, que conforma una continuación del presentado el año pasado en la XX Reunión Anual de la Red Pymes Mercosur y que intenta incorporar las sugerencias allí recibidas.

El objetivo general del trabajo fue el de elaborar propuestas para que la formación del futuro profesional incorpore las herramientas necesarias para acompañar y generar los cambios necesarios para que las Pymes puedan mejorar su desarrollo en los contextos actuales. Los objetivos específicos fueron: a) describir el proceso actual de globalización en el cual las Pymes y profesionales de las ciencias económicas se desarrollan; y b) señalar las características del BPM (Bussiness Process Management), como herramienta tecnológica que facilita la adaptación de las Pymes a los cambios descriptos en el objetivo anterior.

La Ley de Educación Superior Nº 24.521 establece que la enseñanza a nivel universitario debe buscar la alta capacitación y el logro de competencias diferenciales y opcionales para distintos grupos de población, formando y capacitando técnicos y profesionales conforme a necesidades nacionales y regionales, atendiendo a las vocaciones personales y recurriendo a los adelantos mundiales de las ciencias y técnicas que resulten de interés y necesarias para el país.

De esta definición se desprendieron dos ejes de estudio que se profundizaron en la presente investigación: en primer lugar la relación contexto/formación/pymes, que viene dada tanto por el conocimiento del ámbito en el cual se desarrollan profesionales y empresas, así como también en la premisa de que la ciencia y sus avances se reconocen de alcance mundial. Y en segundo lugar, la relación teoría/práctica/tecnología como facilitadora del desarrollo de capacidades, habilidades

y aptitudes que permitan al futuro profesional cubrir las necesidades nacionales y regionales, para ser un facilitador de los cambios que ayuden a las empresas a adaptarse a un contexto en permanente cambio.

En cuanto a la metodología, el trabajo es el resultado de una investigación interdisciplinaria de carácter exploratorio descriptivo radicada en la Universidad Nacional de Rosario. La misma se realizó a partir de un enfoque teórico metodológico cualitativo que hizo hincapié en el análisis documental de textos, entendido como la operación, o conjunto de operaciones, tendientes a representar el contenido de un documento bajo una forma diferente de la suya original a fin de facilitar su consulta o localización posterior. Se comenzó por un estudio de autores y temas, lo que permitió construir un sólido y representativo fichero bibliográfico. A su vez se aplicó el análisis de contenido cualitativo para tratar de interpretar el material analizado y establecer inferencias, profundizando en el contexto social donde se desarrolla el mensaje. Se considera que dicha metodología, permitió construir espacios de interpretación adecuados y útiles para la reflexión actual sobre la temática propuesta.

El presente trabajo, resume tanto el proceso como los resultados de dicha investigación. En una primera parte se busca describir el proceso actual de globalización, teniendo siempre como objetivo comprender los escenarios actuales en los que Pymes y Profesionales de las Ciencias Económicas deben desarrollarse. Con la premisa de que no puede entenderse lo que ocurre en el presente desconociendo el pasado, se presenta una muy breve evolución histórica sobre los cambios económicos, políticos y sociales, que se sostiene justifican el surgimiento del actual capitalismo global. En una segunda parte se analiza la relación entre las Tecnologías de la Información y la formación del Profesional en Ciencias Económicas. Por último se presentan como conclusiones, los resultados de la investigación presentada y las acciones a las que dieron lugar dichos resultados.

2. Globalización

2.1. Génesis[49]

No existen cambios aislados e independientes, no pueden explicarse fenómenos si no se realizan análisis integradores. Lo social, lo político, lo económico, define un contexto donde las Pymes se desarrollan. Estos cambios no ocurren todos juntos sino

[49] Basado en Mileti, Aquel y otros (2008).

que van sucediéndose unos a otros. Peter Druker[50], propone la siguiente evolución histórica de lo que conforma lo que él denomina “La transformación”:

1) Siglo XIII: caracterizado por ser la ciudad el centro del mundo europeo. Nacen los gremios como nuevos grupos sociales dominantes, se presenta un renacer del comercio entre grandes distancias, y una arquitectura eminentemente urbana (burguesa). Surgen también universidades urbanas (Bolonia, Sorbona, Oxford, Cambridge)

2) Siglo XV, dos siglos más tarde dos acontecimientos, el surgimiento de la prensa de tipo móvil inventada por Gutemberg (1455) y la Reforma protestante de Lutero (1517) convergen en el florecimiento del Renacimiento (1470-1500) siendo Florencia y Venecia las mejores representantes del mismo. Este período está marcado por un redescubrimiento de la antigüedad, el descubrimiento de América, y el nacimiento de la investigación científica.

3) Siglo XVIII: Período en el que Watt perfecciona la máquina a vapor, en el que Adam Smith escribe “La riqueza de las naciones”, donde se gesta la Revolución Industrial y se da el auge del capitalismo como sistema económico dominante. A nivel educativo se crea la Universidad Moderna y se instala la escolaridad universal.

4) Siglo XX: la aparición del ordenador, marca un antes y un después en relación con el dominio de la información. También en esta época surge Japón, país no occidental, como gran potencia económica. Surge “el saber” o “el conocimiento” como característica relevante en la sociedad. Se define lo que algunos denominan sociedad post-capitalista, donde el recurso primario es el saber, es una sociedad de organizaciones y en donde en el sistema político compiten y coexisten las estructuras transnacionales y regionales del Estado-Nación, además de las locales.

Puede observarse que en la primera etapa lo que ocurre es una preparación para lo que vendrá luego: la renta feudal se distribuye por los señores fuera del campo, ciudades y burguesía crecen a raíz de la demanda de productos artesanales. El florecimiento del comercio en la plenitud de la Edad Media demandará mejorar la técnica contable y la administración: comienza a crecer el interés en la obtención de información sobre la marcha de los negocios.

[50] Druker, P. (1993). *La sociedad Poscapitalista*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana SA.

En el período siguiente, nos encontramos con el surgimiento del mundo moderno y con lo que podríamos denominar formalización de la contabilidad. Los momentos de génesis y aparición de la partida doble, así como su consolidación y expansión ocurren en éste período. En palabras de Girosi[51]: "Es en este período de la historia en el que Luca Pacioli escribe sus obras y hace, en la que es objeto de este trabajo, varias referencias a la religión. La razón de ello es, a no dudarlo, que la mezcla de paganismo y cristianismo del Renacimiento Italiano no sólo se refleja en el arte y en la ciencia, sino que también va cambiando el concepto, en general, que se tenía del comercio."

Humanismo y renacimiento, la nueva ciencia, la reforma protestante y la contrarreforma católica, la revolución francesa y la revolución industrial, conforman un nuevo orden social, político y económico. En lo político se conformará el estado moderno, en lo económico aparece la economía capitalista. Las primeras manifestaciones de la ciencia experimental moderna coinciden con el protagonismo de la burguesía comercial europea que estará centrado en la expansión marítima y los intercambios internacionales. Las luchas por el dominio de los mares y de las rutas comerciales serán distintivas del período. A finales del siglo XVI surgirá la Banca, institución encargada de receptar el capital excedente del comercio urbano y de la sustracción de metales preciosos de las colonias, conjuntamente con la financiación y el otorgamiento de créditos.

Por último en el orden social, surge el modo de producción capitalista, el poderío del burgués, la ideología liberal, la libertad de los mercados, el auge de la empresa privada, la práctica de una ciencia nueva, la ciencia puesta al servicio del desarrollo económico, el avance de los derechos civiles, la consolidación de las libertades, y la encarnación de la racionalidad en todas las esferas.

Un legado del mundo moderno a la actualidad, es el lugar de privilegio que ocupa el conocimiento científico, éste goza de determinadas características, que lo colocan en el vértice de los saberes. Este punto es congruente con el surgimiento de todas las corrientes doctrinales que se agruparon anteriormente, bajo la denominación de "período científico". Y también es coincidente con la "especialización disciplinaria" vivida que explica la forma particular que cada corriente va tomando, económica, matemática, sociológica, etc., y que continúa al interior de cada una, por ejemplo la

[51] Girosi, A. Prefacio de Luca Pacioli, Tractatus XI, de Computis et scripturis. Traducción al español de la versión en italiano moderno que, de la obra de Fra Luca Pacioli, realizó Carlo ANTINORI, Buenos Aires: Ediciones UADE, 1995

económica pondrá énfasis en los costos, en la gestión, en el patrimonio, según sea el área en que profundice o centre sus análisis.

Este breve recorrido histórico, pretende ayudar a comprender los procesos sucesivos e interrelacionados que han precedido a la conformación de los escenarios actuales en los cuales las Pymes se desarrollan. En el acápite siguiente, se describe con mayor grado de detalle esos escenarios.

2.2 El capitalismo global[52]

Con el concepto capitalismo global se hace alusión a las profundas transformaciones acaecidas en el transcurso de las últimas décadas del siglo XX que afectaron todos los ámbitos de la vida: económico, social, cultural, político y ético entre otros. Se identifica ese concepto con el de globalización en tanto fenómeno donde las relaciones entre las unidades del sistema mundial se encuentran en un creciente proceso de interacción e interdependencia. Fenómeno que no obedece a un solo campo del conocimiento pero que está fuertemente asociado a la economía – donde las empresas trasnacionales cobran un fuerte papel - y a un proceso de creciente tecnificación que transforma las relaciones sociales existentes.

A partir de los cambios mencionados se ha conformado una nueva estructura de poder integrada por organismos internacionales, empresas multinacionales y conglomerados multimedia, con creciente autonomía y capacidad para orientar la negociación política y económica y desafiar a las instituciones que debieran primordialmente definir la realidad social. En ese escenario se le asigna al Estado un papel supletorio, se le otorgan al mercado los recursos colectivos y la palabra pierde significación a medida que gana terreno el mundo de la imagen.

Espacios territoriales devienen comunicacionales y la democracia formal como estrategia indispensable para el proceso de globalización. En esta democracia los partidos políticos ya no parecen ser los únicos canales de acceso a la política, continúan siendo elementos propios del sistema de representación pero tienden a convertirse en instrumentos al servicio de un líder, se organizan más en vista del electorado que en función de sus afiliados. Sobresale el voto reactivo, su volatilidad, la elección de personalidades antes que de programas. Los sindicatos pierden fuerza y el Parlamento pierde credibilidad como instancia de decisión, como órgano de representación. La

52 La primera versión de este texto se presentó en el Seminario de Teoría Política que estuvo a cargo del Profesor Daniel García Delgado llevado a cabo en FLACSO - Rosario, en el semestre agosto/noviembre de 1995. Cicerchia, L. y Mendía, G. "Globalización, Posmodernidad y Medios de comunicación en la crisis de representación política.

imagen remplaza a la palabra como experiencia colectiva y los consumidores, más virtuales que reales, ocupan la escena.

Desde distintas áreas como la ecología, la mercadotecnia, la economía, las relaciones internacionales y la industria de la información el tema de la globalización ha sido abordado con relativa amplitud. Pero desde disciplinas como la sociología y la ciencia política, las problemáticas que devienen del proceso en marcha recién comienzan a ser analizadas sistemáticamente, a partir de reconocer: ***primero***, que si bien la "globalización económica" constituye la dimensión clave (en tanto que el fin es económico), también podría hablarse de una "globalización política" (a través de la implantación –que aspira insertarse a nivel mundial- de un modelo de democracia representativa de corte liberal occidental), "cultural" (a través de los medios de comunicación emitiendo mensajes que respondan a las necesidades del mercado y que incentiven a la sociedad a comulgar con los valores de la sociedad de consumo), "financiera (a través de las transnacionales incentivando más la especulación que la industrialización), "comunicacional" (a través de oligopolios de las empresas de comunicaciones favoreciendo la difusión y homogeneización en las distintas sociedades, de un discurso favorable al perfil y valores sustentados en la ideología económica predominante en el proceso globalizador) –como propone Moneta[53], en tanto los mecanismos del que se vale el sistema económico globalizado, apela a herramientas que no son sólo económicas o tecnológicas.

Segundo: que la pérdida de la centralidad de la política no puede explicarse sin el análisis de la globalización, en la medida que este proceso viene a modificar las reglas del juego vigentes hasta la década de 1970. Donde acontecimientos tales como la revolución tecnológica que posibilitó la revolución de las comunicaciones, del transporte y de los modelos productivos y la creciente presencia de actores no gubernamentales, llevaron a la modificación del sistema internacional como así también el funcionamiento en el interior de los estados. En los acentos puestos en estas temáticas de la globalización encontramos los análisis de García Delgado[54], Held[55] y Garreton[56].

Tercero: a partir de reconocer que la globalización –cuya base material es la revolución tecnológica en curso- provoca una nueva división social y estructura

[53] Moneta, Carlos (comp) (1994). *Las reglas del juego*, Corregidor, Buenos Aires, página 148.
[54] García Delgado Daniel (1994). *Estado y Sociedad. La nueva relación a partir del cambio estructural*, Tesis Grupo Editorial Norma, Buenos Aires.
[55] Held, David (1997). *La democracia y el orden global*, Paidós, Barcelona.
[56] Garreton, Manuel Antonio (1995) Democratización, Desarrollo y Modernidad ¿Nuevas dimensiones del análisis social? en *Dimensiones actuales de la sociología*, Bravo y Allende, Santiago de Chile.

ocupacional que imposibilitaría el análisis de la sociedad exclusivamente en términos de la teoría clásica. Los análisis de Reich[57] y Bolstansky-Chiapello[58] son explicativos en esta postura.

Cuarto: que los niveles de concentración económica y de asimetrías de poder que derivan de la globalización, estarían demandando medidas para evitar una mayor profundización de la fragmentación social, en función de alcanzar la democratización del sistema internacional y de reformular el concepto de Estado y el de democracia como gobierno de las mayorías. En esta línea O'Donnell[59] y Piketty[60].

La ecuación capitalismo y tecnología conquistó al mundo, modeló culturas, grupos sociales y geografías. No es un fenómeno nuevo. Pero, a partir del desarrollo de la microelectrónica y de la informática, el proceso de expansión se hizo más dinámico, más flexible, más ágil, en tanto que posibilitó la constitución de un sistema económico funcionando a nivel mundial y en tiempo real. La globalización modeló las figuras y las instituciones de los Estados[61], ya que las economías nacionales se imbrican en un sistema económico mundial cada vez menos nacional. Los nuevos actores de la globalización, que conforman su estructura de poder, por el peso específico que detentan en la toma de decisiones en las arenas internacionales, cambian las reglas de su funcionamiento en la medida que adquieren creciente autonomía y capacidad para orientar los procesos hacia un resultado deseado, que no siempre coincide con el interés general[62]. ¿Cómo aparecieron estos actores en escena?

Contestar esta pregunta implica hablar de un cambio en la sociedad y de la sociedad, donde, la revolución científico-tecnológica juega un papel clave, en la medida que la microelectrónica y la informática abrieron camino hacia nuevas formas de productividad, de organización empresarial, modificando la naturaleza misma del trabajo. Los nuevos modelos productivos cambian la organización, la gestión, las relaciones laborales, humanas, sociales. Cuyo criterio básico es la flexibilidad y la cooperación que requieren para la excelencia de su funcionamiento individuos idóneos, capacitados, instruidos.

---

[57] Reich, Robert (1993). *El trabajo en las naciones. Hacia el capitalismo del siglo XXI,* Vergara, Buenos Aires.

[58] Boltansky, Luc y Chiapello, Eve (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*, Akal, Madrid.

[59] O'Donnell, Guillermo (1997). Acerca del estado, la democratización y algunos problemas conceptuales, en *Contrapuntos,* Paidós, Buenos Aires.

[60] Piketty, Thomas, (2014*). El capital en el siglo XXI,* Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.

[61] El poder de los lobbies actúa sobre la soberanía de facto de los estados, en tanto que se constituyen en una autoridad superior, pero la soberanía de jure sigue siendo muy poderosa en lo relacionado con la capacidad y la legalidad para ejercer el poder coercitivo. Además el peso de estos lobbies varía según los distintos países.

62 Los grupos económicos emergentes de la globalización parecieran abrir una brecha entre la política y la sociedad, donde la economía regiría los destinos de los ciudadanos de un país, así: la sociedad regulada por el mercado y la política, relegada a esfera secundaria, derivada.

La revolución tecnológica y la globalización de los mercados, hicieron según Reich, que desde mediados de la década de 1980, se perfilen tres grandes categorías ocupacionales: *los servicios rutinarios* –trabajadores sin gran especialización y bajo nivel de instrucción-; *los servicios personales* –aquellas personas que cumplen tareas simples y repetitivas y como máxima formación tienen un título secundario o su equivalente, secretarios, oficinistas, técnicos de baja cualificación; y *los servicios de los analistas simbólicos o expertos o tecnócratas*, que comprenden al conjunto de actividades que tienen que ver con la identificación, la solución y el arbitraje de problemas mediante la manipulación de conocimiento. Esta categoría ocupacional incluye a un grupo heterogéneo de personas, ingenieros de diseño, de biotecnología, de software, ejecutivos de relaciones públicas, analistas de sistemas, estrategas de marketing, periodistas, escritores, productores de cine y televisión, politólogos, sociólogos, economistas entre otros. Los tecnócratas, conformarían la nueva estructura de poder junto con los ejecutivos de los organismos internacionales, los gerentes de los grupos económicos y los comunicadores sociales. En el Estado, estos nuevos actores emergentes de la globalización, también dominan.

El Estado en la globalización puede fijar políticas públicas pero ellas no siempre expresan los intereses de la sociedad sino los vinculados al saber técnico de la racionalidad instrumental. Los intereses se han disgregado de forma tal y los organismos decisorios no parecen representar, que nos preguntamos hasta qué punto se puede hablar de democracia como “gobierno de las mayorías”. Más bien se está en presencia de democracias delegativas en las que habita una ciudadanía de baja intensidad. Hay un grupo de personas súper ricas en países donde la mayoría son personas de clase media, pobres o súper pobres. Una gran cantidad de personas comienza a sentir que está perdiendo algo; al tiempo que sus propios empleos se tercerizan a la India[63], en el mismo proceso de globalización que hace nadar en dinero a unos pocos gerentes de fondos. En los contextos de economía globalizada unos pocos concentran más ganancias y los más, acumulan mayores grados de pobreza. Pero el poder decisorio pasa por esos pocos.

Quienes mayor peso específico detentan en el sistema globalizado –donde el conocimiento, el saber, deviene factor número uno para generar riqueza, donde hay una rápida transición de la economía de volumen (intensiva en capital y materias primas) a la economía de valor (intensiva en conocimiento e información)- son aquellos países en que la empresa y el Estado aunaron voluntades en aras de

63 Garton Ash, Timothy (25/03/2007). “El riesgo para el capitalismo global”, Traducción: Claudia Gilman, Clarín. com, Ecnómico.

desarrollo tecnológico. La dinámica de la globalización, pone de manifiesto la vulnerabilidad de los sistemas asentados en la marginalidad social, deficiencia educacional y la necesidad por lo tanto de mejoras estructurales en los procesos productivos y de gestión, con alta participación del Estado en lo que hace a políticas industriales y tecnológicas.

Así caracterizados los escenarios actuales ellos muestran el paso: a) del mundo técnico caracterizado por la racionalidad y la cultura unificada, a la sociedad de riesgo con modos sociales impregnados por la anarquía y el retorno de la magia; b) de la certeza basada en los grandes relatos que auguraban el mejor de los mundos posibles en el que el progreso era inevitable y estaba amparado por el desarrollo de la ciencia como lógica de unificación social a la incertidumbre de la modernidad reflexiva en la que el riesgo desempeña un factor clave, central y donde no hay futuros predecibles; c) del trabajo seguro y estable en fábrica al mundo incierto y fluctuante de los servicios humanos y profesionales.

Ante esta realidad se revela imprescindible abordar el rol de las ciencias sociales y de los profesores universitarios. Beck propone pasar a un nuevo paradigma científico. Un nuevo paradigma para las ciencias sociales y las humanidades que son, en gran medida prisioneras del Estado-nación como la unidad básica para la sociedad, la cultura y la identidad política. Pero ahora las fronteras geográficas, económicas, culturales y políticas ya no coinciden. La globalización significa que el espacio del Estado-nación no es la unidad de la acción y el pensamiento económico. Se necesita una perspectiva distinta, por ejemplo “cosmopolitismo” que significa una nueva región para las ciencias sociales. A su vez, los actores del cosmopolitismo no son sólo los miembros de las élites o los capitales globales. Los hay en otros niveles como por ejemplo los profesores universitarios que andan por todo el mundo, por su trabajo tienen que desplazarse por diferentes países y culturas y que, de alguna manera construyen espacios transnacionales para vivir y actuar.

Los profesores universitarios reproducen el modelo Gutemberg y a su vez, piensan en la producción del conocimiento científico en el marco de la sociedad de la información. Donde aparece la tecnología, que bien puede ser entendida como una instancia de dominación o bien como un proceso socio cultural. De lo que no hay dudas es que el desarrollo tecnológico implicó cambios cognitivos: hay otro modo de apropiación del conocimiento, un nuevo lenguaje que transforman las prácticas docentes. Es decir, el modelo educativo en la sociedad global se modifica por la aparición de las tecnologías y por cambios en la cosmovisión que van exigiendo una profesionalización continua.

En la misma línea argumentativa, hay que pensar que el material que se está incorporando le sirve al alumno interesado en desarrollarse profesionalmente en pequeñas y medianas empresas. En las últimas décadas un segmento específico de la sociedad materializó un nuevo modo de producir, comunicar, gestionar y vivir definido históricamente por la reestructuración del modo capitalista de producción hacia finales del siglo XX. Con respecto a esta reestructuración, Castells sostiene que se ha basado en globalizar la circulación y la producción, intensificar la productividad del capital y el trabajo, apuntalar la innovación y el cambio organizativo centrado en la flexibilidad y la adaptabilidad, la comunicación a través del ordenador y la construcción de la identidad como proceso organizativo y en función de los atributos culturales. Sobre estas premisas se formará a las personas interesadas en crear sus propio taller a partir de considerar que la fuente de la productividad es la tecnología.

3. Las Tecnologías de la Información

3.1 Formación académica del Profesional en Ciencias Económicas

La formación académica del contador público ha incorporado asignaturas referidas a las tecnologías de la información desde que éstas irrumpieron masivamente en la sociedad y tal vez con anterioridad, desde el uso de las computadoras como herramienta de procesamiento de datos para la obtención de información por parte de las organizaciones.

Como toda nueva disciplina, los contenidos que se abordaban no estaban normalizados y las opiniones de cómo tratar la relación contador-tecnología eran diversas. En algunos casos se transmitían conocimientos propios de la tecnología, en otros, solo el uso de las herramientas que ésta proveía. Siempre estuvo claro que la rapidez, seguridad en cuanto al cálculo y fundamentalmente la reutilización de los datos a partir de su almacenamiento eran características que hacían, a las computadoras, indispensables para el trabajo profesional.

Tradicionalmente, ha sido el contador, quien ha organizado administrativamente a las entidades tanto públicas como privadas, comerciales o civiles. La necesidad de especializaciones hizo surgir nuevos profesionales como los licenciados en administración, siempre dentro del ámbito de las Ciencias Económicas.

El problema surge cuando junto con la tecnología, irrumpen en la administración, los tecnólogos (analistas, ingeniero de sistemas, técnicos en reparaciones, programadores) especialistas en tecnología, con los que se tiene que interactuar. Se

produce allí una tensión, lógica en un principio, que con el tiempo se fue diluyendo a medida que se reflexionó el tema. ¿Qué debía conocer el profesional en ciencias económicas sobre tecnologías? Algunos autores como James A. O´Brien y casi todos los que abordan el tema de los Sistemas de Información Gerenciales, consideran que lo básico a incorporar son los conceptos de Hardware, Software, Base de Datos y Redes, como elementos esenciales para la obtención de información y cuya administración, en cualquier organización debe llevarse a cabo por profesionales que conozcan mucho de administración y algo de tecnología. Cómo se incorpora la tecnología, cuando, para qué y cómo son decisiones en las que un profesional en ciencias económicas no puede permanecer ajeno. La forma de incorporarla también ha ido variando a medida que maduraba la relación tecnología-empresas y que la tecnología iba ofreciendo mayores servicios. Así se pasó de la incorporación anárquica de sistemas, a la consideración de la utilización de tecnología a la hora de formular los objetivos estratégicos de una entidad aprovechando las ventajas competitivas que la tecnología ofrece. Esto hace que, nuevamente, la interacción administración-tecnología se ponga de manifiesto yen un nuevo aspecto. Ya no solo para automatizar procesos operativos sino también su incorporación en los procesos de dirección.

Se puede modelar esta relación con el siguiente esquema por capas

VISION, MISIÓN, VALORES, OBJETIVOS
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
PROCESOS
APLICACIONES
SERVICIOS BÁSICOS
INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA

Fig 1[64]Esquema conceptual Tecnología-Administración

La primera capa corresponde a la planificación. Allí se fijan los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la organización. La segunda, a la forma en la que se organiza la entidad para cumplir con los objetivos y la tercera, los procesos, son las tareas a realizar para que esos objetivos puedan alcanzarse. Hasta aquí, conceptos tradicionales de administración. En la actualidad, los procesos, se automatizan a partir del uso de sistemas aplicacionales específicos para esas tareas, cuarta capa, que a su vez utilizan otros servicios tecnológicos como exportación de informes a planillas electrónicas, envío de documentos por mail y otras, quinta capa, y nada de esto es

[64] Giulisano Ariel, Aryauan Cynthia “Rol de Tecnología de la Información en las Organizaciones” Universidad Austral

posible sin hardware y software de base como los sistemas operativos. Las tres últimas capas corresponden a la tecnología de la información y las comunicaciones (TICs). Son básicas para las capas de administración e interactúan con ellas. Así como las organizaciones piensan en las tecnologías como herramientas estratégicas en el momento de fijar sus objetivos, el profesional en ciencias económicas debe hacerlo en el momento de pensar y ejecutar su tarea como profesional.

Es indudable que los cambios sociales que acontecen, globalización, sociedad de la información, sociedad red, tienen, no como única pero si como importante causa, a las TICs. Estos cambios han influido en las empresas y organizaciones en general, imponiéndoles un nuevo contexto que requiere mayor eficiencia y adaptabilidad a los cambios para poder seguir funcionando. Esta circunstancia, nada menor, lleva a la necesidad de rever la formación del futuro profesional. Cuáles serán sus objetivos y cómo puede utilizar la tecnología en ellos, cómo será su estructura y cuáles y cómo serán sus procesos es una tarea a emprender para lograr la adaptación a la nueva sociedad.

INTERACCIÓN TICs

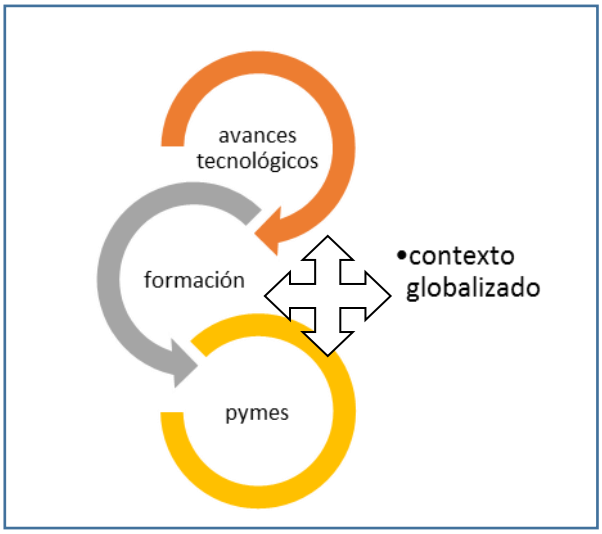


Fig 2 – Elaboración Propia

Los avances tecnológicos influyen en la administración a partir de los sistemas aplicacionales que se utilizan en los procesos que también modifican a la organización, ámbitos éstos en el que trabaja el profesional en Ciencias Económicas. De la misma forma la tecnología influye en la sociedad al adoptar ésta los adelantos tecnológicos en la vida cotidiana. Si cambia el contexto social, debe cambiar la organización para adaptarse a las nuevas formas. Las organizaciones, a veces, tienen necesidades tecnológicas que la industria capta y genera como un nuevo producto.

Ejemplo de ello son los Datawarehouse y otras herramientas para hacer inteligencia de negocios, actividad que puede hacerse con las Bases de Datos transaccionales, existentes en las empresas, pero que con las herramientas específicas se hacen de forma más fácil y rápida.

3.2 La Administración Funcional Tradicional y sus inconvenientes en el nuevo contexto social

El modelo de administración o gestión funcional, agrupa aquellas tareas que hacen a una determinada función de la entidad – en una empresa comercial venta, compras, finanzas y otras - y las asigna a un departamento, sección o dirección a cargo de un empleado, generalmente un gerente, con varios jefes intermedios y finalmente el nivel operativo. Cada miembro de una sección tiene tareas asignadas y perfectamente delimitadas de forma tal de no repetirlas y además poder delimitar responsabilidades. Esta forma de organización genera una estructura jerárquica donde las relaciones son de arriba hacia abajo, las decisiones las toma el gerente del área y se van cumpliendo a lo largo de toda la cadena terminando en el nivel operativo.

El funcionamiento de esta estructura trae algunos inconvenientes en la actual situación ya que es muy rígida y de difícil adaptabilidad a los cambios. Los mercados, cada vez más competitivos, imponen nuevas regulaciones en cuanto al control calidad de productos y servicios, regulaciones internas y externas, cuidado del medio ambiente, prevención de fraudes y otras. Las nuevas tecnologías, plantean cambios en el comportamiento de los actores sociales y nuevas formas de comunicación y contacto a las que las organizaciones deben adaptarse. La competencia está a un “clic” del mouse, el ciudadano limita sus traslados por cuestiones laborales o comerciales. La administración funcional tradicional, dada su estructura, no da respuestas rápidas a la hora de tomar decisiones y la visión atómica que cada gerente tiene de su área específica, hace que la eficiencia de cada una de las áreas no aporte a la del conjunto de la entidad.

3.3 Administración o Gestión por procesos

Los procesos base de la administración, a través de los cuales se logran los objetivos, abarcan generalmente varias áreas funcionales. Siguiendo la cadena de valor de Porter, en una empresa de producción y ventas, el proceso específico puede comenzar con la adquisición de materiales, área de compras, y terminar en la distribución, área de logística, pasando por producción y ventas. ¿Quién toma las

decisiones ante reiterados reclamos de los clientes que manifiestan un mal funcionamiento de la empresa en el modelo de gestión funcional?

Al ser tan importantes y extendidos los procesos, se han desarrollado una serie de técnicas para gestionarlos y mejorarlos, el método sistemático de mejora y la reingeniería entre otros. Por otro lado están los modelos de gestión por procesos, en los que éstos tienen un papel central como base de la organización y como guía sobre la que articular el sistema de indicadores de gestión. Abarca e integra los procesos operacionales y los de gobierno.

La administración por procesos se ha revelado como uno de los modelos de gestión más efectivos para todo tipo de organización, brindando rápida respuesta a los requerimientos de los clientes como así también a los cambios que impone el contexto social. Es compatible con un nuevo paradigma en cuanto al comportamiento organizacional. La demanda ha adquirido un rol preponderante en las relaciones económicas y sociales en general. Dada la gran competencia y la facilidad en las comunicaciones, la satisfacción de los clientes es un valor a tener muy en cuenta a la hora de la planificación. La captación y fidelización de los clientes son, a menudo, objetivos fundamentales. En este marco se puede considerar que las organizaciones son un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción de los clientes.

Un proceso es una secuencia de tareas que comienza con un evento o demanda originado por un cliente interno o externo de la organización y finaliza cuando esa demanda es satisfecha. Esta forma de gestionar coexiste con la tradicional gestión funcional, sólo que para la toma de decisiones existe un “dueño” o “propietario” del proceso haciendo posible una gestión inter-funcional. Supone un cambio para construir una nueva calidad y no para eliminar la anterior. Algunas características de la gestión por procesos son:

- Concentra la atención en el resultado de los procesos no en las tareas o actividades
- Información sobre el resultado final
- Responsabilidad con el proceso total y no con la tarea personal[65]

3.4 BPM (Business Process Management)

[65] Zaratiegui, J.R. “La Gestión por procesos; Su papel e importancia en la Empresa”

No existe una definición precisa de qué es BPM. Algunos autores, especialmente en Europa, sostienen que es solo una forma de gestionar por procesos que no incluye necesariamente la tecnología, otros, fundamentalmente en Estados Unidos lo consideran "un proceso hacia la automatización y operación de los procesos"[66] lo que conlleva implícitamente la tecnología. Una buena síntesis podría ser la conjunción de ambas: Gestión por Procesos como disciplina de administración y BPM como herramienta tecnológica para su automatización que es la forma más habitual de implementar la gestión por procesos. En lo que se acuerda es en los objetivos:

- Lograr o mejorar la capacidad de una organización para adaptarse a los cambios a través de la modificación de sus procesos integrados
- Lograr mayor eficacia en el logro de los objetivos estratégicos
- Mejorar los niveles de eficiencia en cuanto a los resultados obtenidos y los recursos utilizados, es decir, productividad.

Se puede aplicar BPM tanto a procesos nuevos como a procesos ya existentes en una organización.

Secuencia de tareas o Fases BPM:

- Relevamiento del proceso: Definir el proceso, sus tareas y secuencia
- Documentación del proceso: Modelo As Is (como está)
- Análisis de Mejoras: Rediseño. Modelo To Be (como debería ser)
- Implementación del proceso: Software, adaptaciones institucionales, estrategias de comunicación
- Monitoreo: Control de las operaciones mediante indicadores

La herramienta BPM modela los procesos utilizando simbología de los diagramas de flujo. Modelando el proceso BPM con una de sus herramientas, podemos hacer el siguiente diagrama:

[66] Hitpass, Bernhard "BPM: Business Process Management, Fundamentos e Implementación"

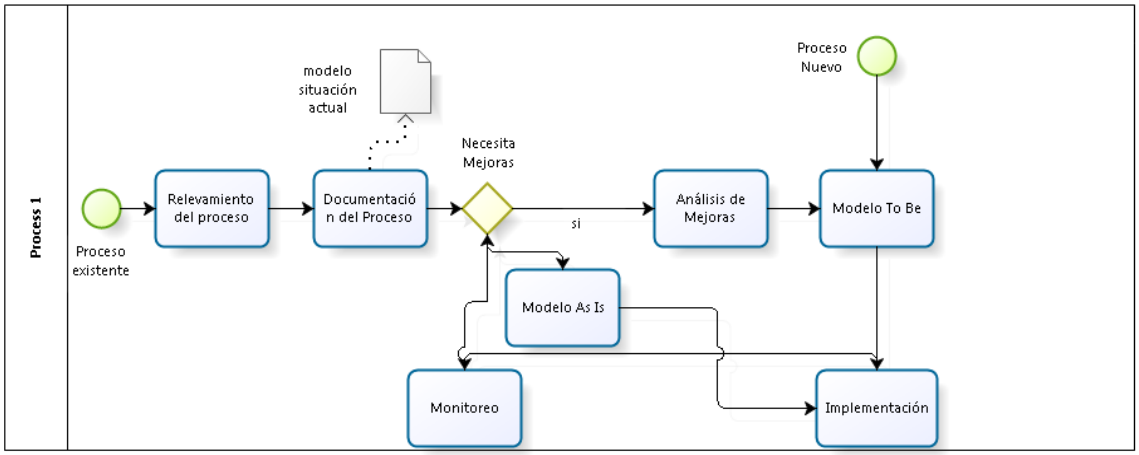


Fig 2: Modelo Proceso BPM[67]

BPM, sintéticamente abordado, aplica el modelo de gestión por procesos, automatizando e integrando las tareas tanto operativas como de toma de decisiones (gobierno) y también las comunicaciones que originan los procesos. Este modelo de gestión así como las herramientas tecnológicas que lo soporta, en conocimiento de los profesionales en Ciencias Económicas, son de gran utilidad para la actividad profesional y para el desarrollo y adecuación de las organizaciones en las que se desempeñan, a las circunstancias cambiantes en las que se tienen que desenvolver.

4. Resultados y conclusiones

La Universidad como institución encargada de producir y reflexionar sobre el conocimiento mediante la investigación, se encuentra ubicada en un contexto que influye de manera directa en sus investigaciones. La realidad es problemática y el conocimiento científico busca darle soluciones a esos problemas. La globalización ha acelerado las transformaciones y habilitado el surgimiento de nuevas situaciones problemáticas, la Universidad inserta en el medio trata de dar respuestas a ellas. Las PYMES – con sus particularidades – conforman un objeto de estudio para las Universidades que debe ser debatido y problematizado para tratar de aportar soluciones interdisciplinarias a los problemas que éstas afrontan.

El trabajo se propuso buscar las formas en las que Universidad y PYMES podían colaborar en un vínculo en el que ambas se enriquecieran, de esta forma se presentó primeramente una descripción de los escenarios actuales donde se desarrollan

[67] Hitpass Bernhard *Ibidem*

empresas y profesionales, con el objetivo de comprender el surgimiento del capitalismo global y de las nuevas tecnologías de información. Del análisis de la relación tecnología y formación académica surge como resultado que la administración por proceso, en tanto metodología que permite la adaptación de las organizaciones a las situaciones cambiantes del mercado producto de la globalización, y el BPM como herramienta para eficientizar la implementación del modelo, sean considerados temas importantes a ser abordados en la formación académica tanto de los Contadores Públicos como de los Licenciados en Administración en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR.

A partir de los avances y primeras conclusiones obtenidas, se introdujo su enseñanza de en las asignaturas Sistemas de Información y Procesamiento de Datos de la carrera de Contador Público y en Tecnología de la Información 2 de la carrera de Licenciado en Administración. En ambas se desarrollan estos conceptos tanto en forma teórica como en ejercicios prácticos desde el primer cuatrimestre del año 2016. Desde la teoría se aborda la necesidad de adaptación de las organizaciones a las circunstancias cambiantes del contexto social en las que se desenvuelven, tratando de lograr eficiencia, agilidad y calidad de producto y/o servicios. Desde la práctica se realizan ejercicios de modelización de procesos a partir del análisis de casos brindados por los profesores o aportados por los alumnos. Esto permitió cumplir el objetivo principal de la investigación que era “Elaborar propuestas para que la formación del futuro profesional incorpore las herramientas necesarias para acompañar y generar los cambios necesarios para que las Pymes puedan mejorar su desarrollo en los contextos actuales.”

Finalmente se concluyó que la relación PYMES – UNIVERSIDAD – PROFESIONAL, inmersa en un contexto globalizado, insta a pensar en la necesidad de promover los vínculos existentes entre los tres actores, como principal herramienta para que pueda generarse la sinergia que permita pasar del conocimiento a la acción.

Bibliografía.

Aguilera García, Luis Orlando (2006). La Universidad del siglo XXI: una epistemología de la educación ante la sociedad del conocimiento, Edición Mario Nieves, México. Pág.109

Aquel, S. (2007). “El lugar de la ciencia en el mundo moderno”, trabajo presentado y publicado en las actas de las XV Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas, CIECE - UBA.

Aquel, S., y Cicerchia, L. (2008). “Relación entre contexto histórico, contabilidad y realidad”, trabajo presentado y publicado en las actas de las XIV Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas, CIECE - UBA.

Aquel, S., y Cicerchia, L. (2011). “Alternativas vigentes en investigación contable: una aproximación a su estudio”. Revista SaberEs.Rosario: UNR Editora - Facultad de Cs Económicas y Estadística UNR. vol. n°3. P 13 - 23.

Aquel, S. y Mileti, M. (2011). Chapter 1 "Argentina”. En: A Global History of Accounting, Financial Reporting and Public Policy: Americas. Studies in the Development of Accounting Thought. Volume 15 - Págs. 1 a 26. Gary J . Previts, Peter Walton, and Peter Wolnizer Editors. UK: Emerald Group Publishing Limited

Boltansky, Luc y Chiapello, Eve (2002). El nuevo espíritu del capitalismo, Madrid: Akal.

Bauman, Z. (1999). La globalización. Consecuencias humanas, Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Beck, U. (1998). ¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización, Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.

Castells, M. (1998). La era de la información. Economía, sociedad y cultura, Volumen I "La sociedad red", Buenos Aires: Norma, página 340.

Déniz Mayor Juan José y otros (2008). Fundamentos de la Contabilidad Financiera, Madrid: Delta Publicaciones

Díaz Barriga, Ángel (1995). Docente y Programa. Los institucional y lo didáctico, Buenos Aires: Aique.

Druker, P. (1993). La sociedad Poscapitalista, Buenos Aires: Editorial Sudamericana SA.

Drucker, Peter. P. (1999). Los desafíos de la Administración del siglo XXI, Buenos Aires: Ed. Sudamericana.

Ferrer, Aldo (2007). Globalización, desarrollo y densidad nacional. En publicación: Repensar la teoría del desarrollo en un contexto de globalización. Homenaje a Celso Furtado. Vidal, Gregorio; Guillén R., Arturo. (comp). Enero 2007. ISBN: 978-987-1183-65-4 Disponible en: http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/edicion/vidal_guillen/25Ferrer.pdf

Forester Tom (1992). La sociedad de alta tecnología. La historia de la revolución de la tecnología de la información, México: Ed. Siglo XXI

García Delgado Daniel (1994). Estado y Sociedad. La nueva relación a partir del cambio estructural, Buenos Aires: editorial Tesis-Norma.

Garreton, Manuel Antonio (1995). Democratización, Desarrollo y Modernidad ¿Nuevas dimensiones del análisis social? en Dimensiones actuales de la sociología, Santiago de Chile: Bravo y Allende.

Garton Ash, T. (2007). "El riesgo para el capitalismo global", Traducción: Claudia Gilman, Clarín. com, Ecnómico.

Girosi, A. Prefacio de Luca Pacioli, Tractatus XI, de Computis et scripturis. Traducción al español de la versión en italiano moderno que, de la obra de Fra Luca Pacioli, realizó Carlo ANTINORI, Buenos Aires: Ediciones UADE, 1995

Giulisano, A. y Aryauan, C. "Rol de Tecnología de la Información en las Organizaciones" Disponible en:

http://www.fce.austral.edu.ar/aplic/webSIA/webSIA2004.nsf/6905fd7e3ce10eca03256e0b0056c5b9/2597307e258c2ee48325750b0047f42f/$FILE/Rol%20de%20Tecnolog%C3%ADa%20de%20la%20Informaci%C3%B3n%20en%20las%20organizaciones-v2.pdf

Held, David (1997). La democracia y el orden global, Barcelona: Paidós.

Hitpass Bernhard (2014). Business Process Management (BPM), Santiago de Chile: Universidad Técnica Federico Santa María - Tercera Edición

IFAC. (2008). Manual de los pronunciamientos internacionales de formación. NuevaYork: IFAC.

Laudon Kenneth C. y Laudon Jane P. (2012). Sistemas de Información Gerencial, México: Ed. Pearson.

Mileti, M., Aquel, S., Berri, A. M., Diaz, D., Doffo, L., Ingrasia, R., et al. (2010). Contabilidad y Tecnología: el camino hacia Estados Financieros comparables. Trabajo presentado en la XVI Conferencia Nacional de Investigadores en Contabilidad y el VI Simposio de investigación contable, La Plata - Argentina.

Mileti, M., Aquel, S., Berri, A. M., Diaz, D., Doffo, L., Ingrasia, R., et al. (2008). Evolución histórica del concepto de contabilidad y los cambios sociales, económicos y políticos que la acompañaron. Informes de Investigación 8 - N° 10, 50-68.

Mintzberg, H., Quinn, B., Voyer, J. (1997). El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos, México: Prentice-Hal

Moneta, Carlos (comp) (1994). Las reglas del juego, Buenos Aires: Corregidor.

O´Brien J y Marakas G (2006). Sistemas de Información Gerencial, 7ma.edición México: Mc Graw Hill

O'Donnell, Guillermo (1997). Acerca del estado, la democratización y algunos problemas conceptuales, en Contrapuntos, Buenos Aires: Paidós.

Piketty, Thomas, (2014). El capital en el siglo XXI, Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Segrelles, José Antonio (2002). Integración Regional y Globalización. Una reflexión sobre los casos del MERCOSUR y del ALCA desde una perspectiva Europea. Terra Livre, vol. 18, Associaçao dos Geógrafos Brasileiros, Sao Paulo, 2002, pp. 63- 74. Disponible en: http://web.ua.es/es/giecryal/documentos/documentos839/docs/integrregbrasil.pdf

Sennett, R. (2009), El artesano, Barcelona: Anagrama.

Sennett, R. (2012). Juntos, Barcelona: Anagrama.

Seltzer Juan Carlos (2018). IFAC y la formación de contadores profesionales. Artículo publicado en el sitio web de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. Disponible en:

(http://www.facpce.org.ar/usuarios/file/2009/Imagen%20Profesional/Articulo%20Seltzer%20ed%2069.pdf).

Touraine, A. (2005). Un nuevo paradigma para comprender el mundo de hoy, Buenos Aires: Paidós.

Vesuri, Hebe Y Cetto, Ana María. Pertinencia e impacto. Revista Interciencia, mayo-junio 1999, vol 4, no. 3148-149.

Zabalza, M. A. (2003). Competencias docentes del Profesorado Universitario, Narcea SA. Madrid. 2003.

Zalba, Estela "Documento de trabajo: competencias". Secretaría Académica. Universidad Nacional de Cuyo. 2004.

Zaratiegui J.R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. Economía industrial, Nº 330, págs. 81-88. Disponible en

www.minetur.gob.es/Publicaciones

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE CONSULTORES EN TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN

Rubino Juan Manuel, Urrutia Vanesa, Araujo Carolina
INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA INDUSTRIAL
caraujo@inti.gob.ar
jmrubino@inti.gob.ar

Resumen ejecutivo

El proyecto de formación de consultores en mejora de la productividad se desarrolló en la cuenca neuquina entre los meses de Junio a Diciembre del 2015.

Tuvo un doble objetivo, por un lado, la transferencia de herramientas de gestión y metodologías de trabajo a consultores de la región y por otro lado lograr el aumento de la productividad en empresas proveedoras de servicios petroleros que participaron del proyecto.

Se seleccionaron 26 consultores, quienes participaron de la etapa de formación teórica en aula, la cual tuvo una carga horaria total de 96 horas. En la etapa práctica participaron 22 de los consultores formados en la etapa anterior, esta segunda instancia inició con la realización de 24 diagnósticos productivos a empresas de la cuenca neuquina.

A partir de los Diagnósticos, se seleccionaron 12 empresas a asistir en tecnologías de gestión durante 16 semanas de implementación. Los objetivos de trabajo se consensuaron con cada una de las empresas, una vez definido el objetivo se elaboró un plan de acción para cada empresa, donde se detalló paso a paso las acciones a realizar para alcanzar los objetivos.

La asistencia técnica se llevó adelante por los consultores en formación, siendo monitoreados por profesionales de INTI en todas las etapas del proceso de mejora.

La implementación se realizó mediante visitas semanales a las organizaciones de dos o tres horas de duración, donde se trabajó en las actividades planificadas para alcanzar los objetivos. Todas las reuniones se sistematizaban mediante una minuta de reunión donde se registraban los avances y los consensos, como así también los compromisos (tanto del consultor como de las empresas) para el próximo encuentro.

Una vez finalizado el plazo de la etapa práctica, se midieron las mejoras alcanzadas durante la asistencia, se elaboró un informe final para cada una de las empresas

donde se detalló todo el trabajo realizado y la evolución del proceso de implementación.

El proyecto finalizó con una jornada de cierre, en la que las organizaciones expusieron los resultados alcanzados y se hizo entrega de certificados del programa tanto a los consultores como a las empresas participantes.

Desarrollo:

La industria de la zona centro de la provincia de Neuquén se encuentra ante un escenario de crecimiento, consecuencia de la demanda influenciada principalmente por la actividad hidrocarburífera. Dentro de este contexto se encuentran empresas vinculadas directamente con esta actividad, en especial proveedoras de servicios para el sector (metalmecánicas, transporte, construcción, laboratorios, etc.), como otras que abastecen indirectamente la cadena de producción (alimentos, cerámicas, servicios públicos, textiles, etc.).

Este crecimiento acelerado requiere ser acompañado por un desarrollo genuino de la industria, que permita fortalecer las capacidades propias de las empresas, mejore la eficiencia productiva y posibilite dar respuesta a las necesidades de la región.

Actualmente la oferta de servicios de consultoría en tecnologías de gestión se encuentra orientada a herramientas específicas que muchas veces son requisitos de los principales clientes, tales como Sistema de Gestión de Calidad, Ambiental, Seguridad e Higiene laboral, etcétera; las empresas muchas veces no pueden vincular los aspectos de gestión con los aspectos productivos. Esta situación genera un sobreesfuerzo para las empresas, que deben mantener sistemas paralelos con las consecuentes perdidas de confiabilidad en los sistemas de gestión, desmotivación del personal, etc.

Muchos de los profesionales que prestan servicios de consultoría a las pymes de la región, tienen un perfil muy orientado a los sistemas normativos, o en su defecto, a las tecnologías “más duras”. Esto hace que sea difícil encontrar oferta de asistencia técnica (consultoría) con un enfoque sistémico, que busque la mejora en los diferentes niveles y los procesos asociados que tiene una empresa, bajo la filosofía *kaizen* (pequeños cambios para hacer grandes mejorar).

Las Tecnologías de Gestión son herramientas que permiten aplicar el conocimiento a la organización productiva, pensando los procesos, las acciones y la planificación desde una filosofía de mejora continua.

Las Tecnologías de gestión son transversales a cualquier tipo de empresa, ya sean productivas o de servicios, y lejos de ser excluyente, complementan a otras herramientas de gestión, como los sistemas normativos. Se caracterizan por llevar adelante la implementación de mejoras en los procesos de producción/servicios actuales, sin creer que los cambios y mejoras se asocian directamente con grandes inversiones en tecnologías duras o innovaciones.

En este contexto, el INTI busca fortalecer las competencias de los profesionales que prestan servicio de consultoría aportando las tecnologías de gestión como nueva herramienta de trabajo. Buscando establecer un proceso de mejora continua en la calidad de los servicios de consultoría técnica y promover el trabajo en red con profesionales externos a la institución.

Objetivos del proyecto

General:

Fortalecer y desarrollar las capacidades técnicas de los profesionales que prestan servicio de consultoría en la provincia de Neuquén, en temas de gestión, eficiencia y productividad de empresas.

Específicos:

- Formar consultores especializados en la asistencia en Tecnologías de Gestión para pymes.
- Transferir la metodología de trabajo para asesorar organizaciones en tecnologías de gestión y capacitar de forma teórico-práctico en: herramientas de mejora de la eficiencia productiva y sistemas de gestión
- Aumentar la productividad de empresas del sector de hidrocarburos proveedoras de YPF SA, a través de la implementación de tecnologías de gestión.

Descripción de la experiencia

En el marco de un convenio de trabajo entre INTI, YPFSA y el Centro PyME ADENEU (Agencia de Desarrollo de la Provincia de Neuquén), se define llevar adelante un

proyecto que tiene una doble finalidad: por un lado transferir metodologías y conocimientos a consultores de la región sobre herramientas de tecnologías de gestión y por otro lado, obtener mejoras en la productividad y calidad de empresas del sector hidrocarburífero, proveedoras de YPF SA, a través de la implementación de tecnologías de gestión.

El Proyecto tuvo una duración de 31 semanas y se dividió en cuatro etapas:

a) Inicio: presentación del proyecto públicamente, postulación y selección de consultores. En esta etapa se postularon 37 profesionales, de las cuales para la instancia teórica quedaron seleccionados 26. El proceso de selección se realizó entre las tres partes interesadas mediante un procedimiento desarrollado para tal fin en el que se evaluaron criterios tales como: formación y educación, experiencia y conocimientos de tecnologías de gestión, trabajo actual, potencial para conformar un equipo de trabajo, capacidad de replicar los conocimientos adquiridos y habilidad en el uso de herramientas informáticas.

b) Capacitación Teórica: se dictaron 96horas de capacitación en aula en un periodo de 6 semanas. Los módulos teóricos se dividieron en Sistema de Gestión, Herramientas de Mejora de la Productividad y Metodología de la Consultoría. a continuación se detalla las temáticas y carga horaria correspondiente a cada uno.

Tabla Nº 1: Contenido, distribución y carga horaria de las capacitaciones teóricas.

Semanas de Proyecto	Temas	Contenido	Carga horaria
Semana Nº 1	**"Programa 5´S" y "Las 7 Pérdidas"**	5´S: origen, concepto, metodología de aplicación, productividad. Organización eficiente de los espacios de trabajo, reducción de tiempos de búsqueda y de accidentes. Conceptos de control visual y control de ubicación de materiales, insumos y herramientas. 7 Pérdidas de producción: origen, concepto, clasificación de Toyota. Metodología de análisis de causas, interrelación de pérdidas y herramientas para disminución de las mismas.	8
	"Gestión de la Calidad"	Interpretar los requisitos de la norma IRAM-ISO 9001:2008 y conocer herramientas básicas de implementación en el ámbito de las PyMES.	8

Semana Nº 2	**"QC7 - Herramientas básicas de calidad"**	Estadística aplicada a diversas situaciones reales de las empresas, para mejorar los procesos productivos y aumentar la productividad. Herramientas: Diagrama de Ishikawa, Hoja de Verificación, Gráfico de Control, Diagrama de Flujo, Histograma, Gráfico de Pareto, Diagrama de Dispersión.	8
	"Gestión de la Calidad en Laboratorios" y "Gestión Ambiental"	Presentación de los conceptos vinculados a la Calidad en los laboratorios y las principales características de los mismos para ofrecer servicios técnicamente válidos. Introducir en el modelo propuesto por la Norma Internacional ISO/IEC 17025:2005. Introducción a los Sistemas de Gestión Ambiental según IRAM-ISO 14001:2005 y Enfoque para la implementación en el ámbito de las Pymes.	8
Semana Nº 3	**"Gestión de Costos"**	Definición de Costo. Objetivos de la Contabilidad de Costos. Clasificación de los Costos. Estructura de Costos. Amortizaciones. Prorrateos. Sistemas de Costeo: Por Absorción y Directo Punto de Equilibrio. Contribución Marginal. Costos de la no calidad. Reducción de Costos. Implementación de un sistema de Contabilidad de Costos.	8
	"Facilitación de Herramientas grupales para equipos de trabajo y comunicación eficaz"	Apreciar los beneficios y las ventajas del trabajo en equipo sobre el trabajo individual. Trabajar en forma cooperativa. Pensar creativamente. Organizarse para trabajar juntos en pos de un objetivo. Resolver los conflictos en el grupo. Reconocer la importancia de los diferentes roles de los miembros del equipo. Comprender el liderazgo y la motivación.	8
Semana Nº 4	**"LAY OUT - Distribución en Planta"**	Objetivos de la distribución en planta. Elementos que intervienen en la distribución. Escenarios para la planificación. Distribución por posición fija. Distribución por procesos o por funciones. Distribución en línea o por producto. Tecnología de grupo o celular. Layout combinado. Taller flexible. Secuencia de la distribución en planta. Detalles y análisis. Ejercicios de distribución en planta.	8
	"Control de la Calidad e Inocuidad Alimentaria" y "Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo"	Comprender y aplicar las directivas recomendadas para la implementación de las Prácticas de Manufactura e Higiene de los Alimentos Y Procedimientos Operativos Estandarizados de Sanitización.Conceptos de Inocuidad. Contaminación. Contaminación Cruzada Manipuladores de Alimentos. Riesgo alimentario. ETAS.	8

Semana Nº 5	**"Diagnóstico Productivo Simplificado" y "TPM - Mantenimiento Productivo Total"**	Equipos de producción siempre listos. Mejorar continuamente las capacidades y procesos en la organización. Reducir tiempos en vacío y paradas. Disminuir costos de mantenimiento. Realizar una transformación visible del entorno de la planta y lugares de trabajo. Mejorar la entrega interna y externa. Implementar índices de desempeño de máquinas. Como realizar un diagnóstico industrial.	8
	"SMED - Cambio Rápido Herramental"	Definición de Set up. Definición de SMED, filosofía. Ventajas de su aplicación. Metodología de implementación. Métodos de disminución/eliminación de ajustes. Optimización de métodos de fijación.	8
Semana Nº 6	**"Gestión de la Producción"**	Indicadores de Gestión. Productividad global y parcial. Eficiencia. Planeamiento, control y programación de la producción y realización del servicio. Esquema de información del PCP. Gestión y modelado de inventarios y Planeamiento del requerimiento de Materiales MRP. Plan maestro de producción. Listado de materiales. Diagramación temporal. Teoría de las restricciones TOC.	8
	"Estudios de Métodos y Tiempos de Trabajo"	El estudio del trabajo y la productividad. Etapas para la implementación de un estudio de métodos. Cursograma sinóptico. Cursograma analítico. Diagrama bimanual. Diagrama de hilos. Gráficos de trayectorias. Etapas para el estudio de tiempos. Composición del tiempo. Muestreo del trabajo. Valoración del ritmo.	8
		Total horas	**96**

Todas las capacitaciones se abordaron desde un marco teórico, pero poniendo énfasis en la transmisión de experiencias prácticas de implementación de los diversos temas.

En el mismo sentido, se realizaron juegos didácticos con los consultores. El objetivo es que los asistentes puedan adquirir conocimientos a través de “vivenciar” las realidades de las plantas fabriles (demandas, restricciones de equipos, recursos limitados, defectos de calidad, etc.) y poder aplicar los nuevos conceptos aprendidos y desarrollar habilidades para poder alcanzar mejoras en la productividad de las empresas.

Imagen Nº 1 y 2: Desarrollo de juegos didácticos

Además de las presentaciones, para cada una de las capacitaciones, los docentes de INTI desarrollaron un cuadernillo teórico complementario para profundizar en los temas que por limitaciones de tiempo no se pudieron profundizar.

c) Capacitación Práctica: esta etapa se llevó a adelante con 22 de los consultores que cumplieron con los requisitos de asistencia y aprobación de la capacitación teórica. A lo largo de 3 semanas se realizaron los diagnósticos productivos a 24 empresas, para lo cual YPF SA postuló a algunas de sus proveedoras. El diagnóstico e informe correspondiente se realizó a empresas del sector.

Se seleccionaron 12 mediante una metodología definida para continuar con la etapa práctica de asistencia técnica.

En base al diagnóstico se establecieron, en consenso con las empresas, los objetivos de mejora a alcanzar durante la implementación. El periodo de implementación en empresas fue de 16 semanas.

También se presentó a cada una de las 12 empresas un plan de acción de trabajo, en el cuál se detalla paso a paso la planificación de las actividades a cumplir (con los plazos propuestos) para alcanzar el objetivo acordado.

El inicio de esta etapa comenzó con un Seminario de Formación Teórico dirigido a referentes de las empresas seleccionadas, donde se abordaron las herramientas a implementar en cada una de las empresas. Para esto se convocaron a los referentes de las organizaciones seleccionadas y se realizó una jornada de capacitaciones a las empresas donde se dictaron de manera introductoria las siguientes temáticas:

- **7 Pérdidas de Producción**
- **Gestión de Costos**
- **Metodología de las 5´S**
- **Mantenimiento Productivo Total –TPM-**
- **Cambio Rápido Herramental – SMED-**
- **Gestión de la Producción**
- **Métodos y Tiempos**
- **Disposición en planta - Lay Out-**
- **Gestión de Calidad**

Cada empresa fue asistida técnicamente por un grupo de consultores. Los grupos estaban conformados por dos personas y ambos fueron responsables de llevar adelante con éxito el proceso de mejora en la empresa. Un asesor de INTI acompañó todo el proceso de asistencia técnica en empresas y el trabajo de gabinete.

Se realizaron visitas a empresas con una frecuencia semanal de entre dos y tres horas de duración cada una, participaban los consultores en formación y los referentes de la empresa.

Luego de cada reunión, mediante el trabajo en gabinete de los consultores, se sistematizaba la información en una *minuta de reunión* y se planificaban los próximos encuentros. Cuando el tema de trabajo lo requería se realizaban capacitaciones *in company.*

Una vez culminada la etapa práctica se entregó un informe a cada una de las12 empresas participantes, donde se reflejó el proceso de asistencia realizado, desde el acuerdo de los objetivos, la implementación y los resultados obtenidos, junto con nuevas propuestas de mejora para abordar en el futuro.

Tabla Nº 2: Resumen de resultados de la asistencia a empresas

Empresa	**Objetivo de Mejora**	**Aumento de productividad** (% sobre el proceso analizado)	**Reducción de costos** (% sobre el proceso analizado)	**Recuperación de espacio** (% sobre zona de implementación)
El Pampeano SRL	Reducir costos de operación a través de mejorar la planificación y la gestión de inventarios	46,0%		
Grupo BM - MAM SA	Estudiar el proceso productivo y las variables necesarias de ser controladas y definir las mejoras a implementar para lograr un proceso controlado. Estudiar los tiempos de producción para poder desarrollar un sistema de Planificación y Control de la Producción (PCP).	80,0%		
Cabarcos Motores SRL	Disminución de costos y plazos de entrega por reprocesos y deficiencias de calidad	64,0%		
H&S Servicios SRL	Gestión de la información: implementar un sistema para la registración y seguimiento de obras, mejorar y formalizar el flujo de información para la toma de decisiones. Estructura de costos: diseñar e implementar una estructura de costo que permita tomar decisión, y conocer los movimientos de cada unidad de negocio.			

Zoxi SA	Mejorar y Aumentar la Productividad a través de la detección y reducción de pérdidas en la producción. Alinear los aspectos operativos con la estrategia de la Compañía a través del desarrollo de un Cuadro de Mando Integral (CMI).	18,0%		
TSJ SRL	Implementación de 5´S para mejorar el orden y la limpieza de los puestos de trabajo. Desarrollo de un sistema integral de gestión de la información (sobre producción y costos).			31,0%
Codesin SA	Aumento de la productividad a través de la disminución de pérdidas detectadas en el proceso de prestación del servicio. Implementar programa de orden y limpieza a través del método 5`S.			45,0%
Texproil SRL	Planificación y Programación de la ProducciónPlanificación y Programación de la ProducciónReducción y eliminación de pérdidas de producción	105,0%		
INAUCO	Aumentar la Productividad a través de las pérdidas en el proceso productivo. Implementar un programa de orden y limpieza a través del método 5 S. Definir una estructura de costos y establecer herramientas de gestión asociadas a la misma.	15,1%		18,3%

WPS	Reducción de costos a través de la identificación de pérdidas de la producción y la mejora de la planificación. Implementar un Tablero de Control.	No se midió en el tiempo del proyecto los indicadores. Se implementó Tablero de Control y Estructura de Costos.		
CIMSe Patagonia SRL	Aumento de la productividad a través de la Mejora en la gestión de la información. Generación de protocolos agrupados estandarizados	23,0%		
Raúl Allemanni	Aumento de la productividad a través de la implementación de 5´S. Reducción de costos y mejora en procesos administrativos:		33,0%	
Totales		Promedio	Promedio	Promedio
		50,2%	**33,0%**	**31,4%**

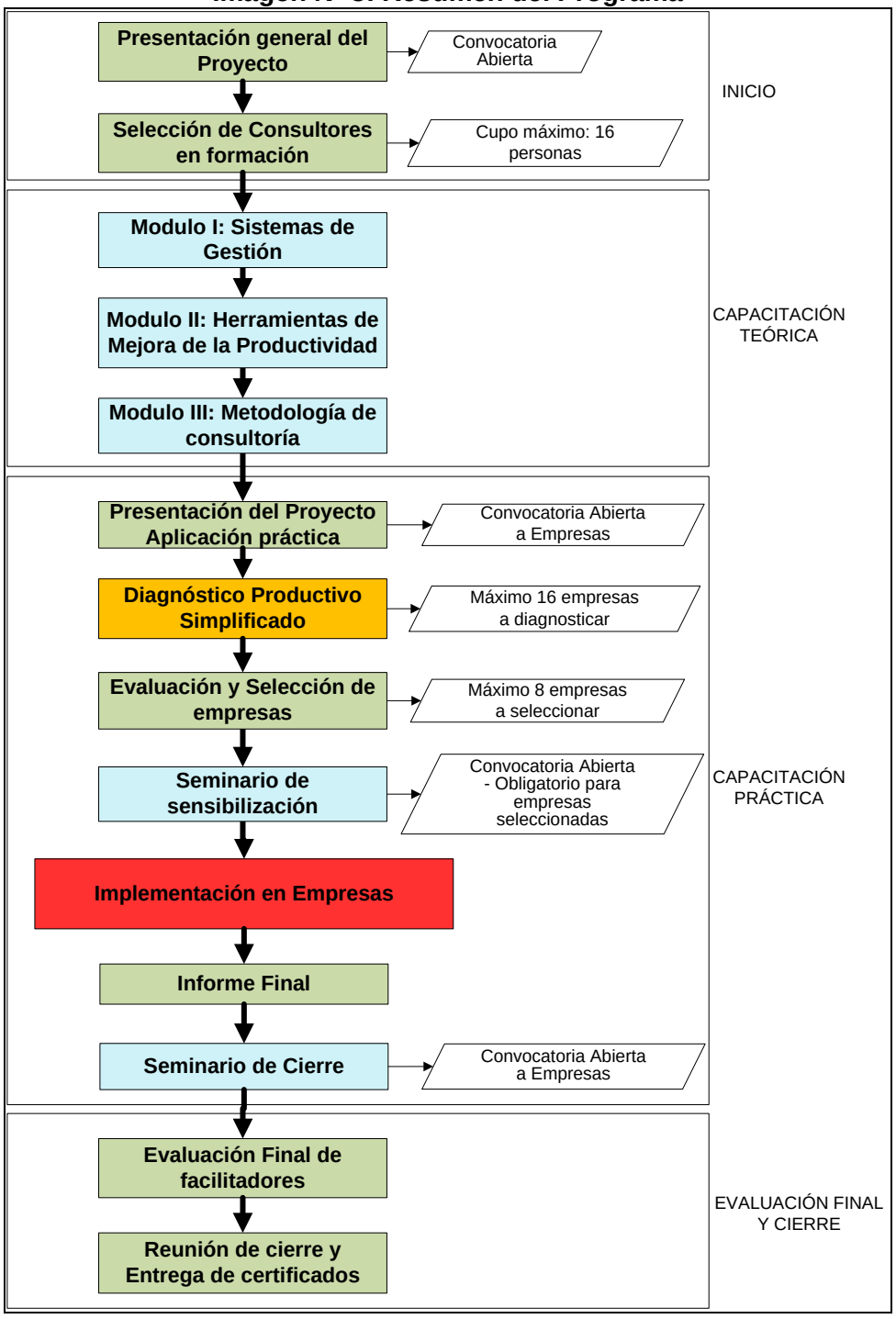
Para la presentación de los resultados obtenidos se omitió la cuantificación de mejoras expresadas en pesos, por un compromiso de confidencialidad con las empresas participantes del programa.

d) Cierre: a partir las instancias teórica y práctica se realizó una devolución a los 22 consultores para evaluar la formación adquirida y la transferencia de las herramientas.

El cierre del proyecto se llevó a cabo a través de una Jornada en la que cada una de las empresas presentó y expuso su experiencia con la metodología de trabajo y los resultados obtenidos.

Se entregaron certificados de participación a las empresas y de finalización de la formación para los consultores aprobados.

Imagen Nº 3: Resumen del Programa



Resultados globales del proyecto:

- ✓ 22 consultores finalizaron la formación, 19 aprobaron.
- ✓ 120 horas de formación teórica a consultores.
- ✓ 24 empresas diagnosticadas.
- ✓ 12 empresas asistidas
- ✓ 504 horas de asistencia *in situ* en empresas.

Mejoras obtenidas:

- ✓ Aumento de la productividad de un 50.2% promedio de las 12 Empresas asistidas.
- ✓ Reducción de costos por un 33% promedio de las 12 Empresas asistidas.
- ✓ Recuperación de Espacios 31.4% promedio de las 12 Empresas asistidas.
- ✓ Eliminación de pérdidas por un total de **$3.193.246,22 .**
- ✓ 19 Consultores con habilidades para abordar empresas de manera integral, implementando metodologías adaptables a cualquier tipo y tamaño de empresas.

Herramientas implementadas:

- ✓ Programa 5S - Orden y Limpieza en las Organizaciones
- ✓ LAY OUT - Distribución en Planta
- ✓ KAIZEN – Mejora Continua
- ✓ Control de Ubicación
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ SMED - Cambio Rápido Herramental
- ✓ Producción en Flujo
- ✓ TPM - Mantenimiento Productivo Total
- ✓ PCP - Sistemas de Programación y Control de Producción
- ✓ Estudios de Métodos y Tiempos de Trabajo
- ✓ Calidad
- ✓ Gestión de Costos
- ✓ Facilitación de Herramientas grupales para equipos de trabajo

Imágenes del proyecto:

Imagen Nº 4 y 5: Seminario de inicio con empresarios

Imagen Nº6: Trabajo en Gabinete

Imagen Nº 7: Seminario de Cierre. Consultores y empresas

Imagen Nº 8: trabajo en empresa

Imagen Nº 9: capacitación in company

PERCEPCIÓN DE LOS EMPRESARIOS DEL GRAN LA PLATA ACERCA DE LOS EFECTOS DE IMPLEMENTAR PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (RSE) EN LAS EMPRESAS

Estefanía Solari
Instituto de Investigaciones Administrativas Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de la Plata
estefania.solari@econo.unlp.edu.ar

Abstract

El siguiente trabajo relevó la opinión de 28 empresarios del Gran La Plata que aplican Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en sus empresas, con el fin de indagar: ¿Cuáles son las prácticas de RSE implementadas por las empresas?, ¿en qué medida la RSE impacta en los componentes de la creación de valor?, ¿en qué medida la RSE impacta de forma positiva en los atributos de la creación de valor? Y por último analizar si existe relación entre los efectos positivos de la RSE y las características de las empresas (sector, años de experiencia). El instrumento de relevamiento fundamental fue un cuestionario y se concretaron también algunas entrevistas. En cuanto a la metodología se realizaron tablas de frecuencia, test de medias y pruebas Chi-cuadrado de Pearson. La investigación dejó de manifiesto fundamentalmente que las empresas valoran la contribución de la RSE a la buena imagen (para prevenir daños en la misma), al incremento de la productividad y a la minimización de riesgos, es decir están adoptando una actitud más bien defensiva ante la RSE. Aunque es cierto que las diferencias en la valoración no son demasiado más bajas (menos de un punto en todos los casos) para otros atributos como son la posición competitiva, las oportunidades de crecimiento y la capacidad innovadora de la empresa, por lo cual, podemos destacar que si bien la RSE es vista como una necesidad también la están percibiendo como una oportunidad. También se pudo concluir que el sector al que pertenece la empresa y la experiencia en el mismo no influyen en la valoración que los empresarios asignaron a los atributos que generan la RSE.

Palabras Claves: Responsabilidad Social Empresaria, creación de valor, sector y experiencia en el sector

Marco Teórico

De la revisión de la bibliografía sobre Responsabilidad Social Empresaria (RSE), surgen diversas definiciones, por eso cabe reafirmar que en este trabajo se considera el concepto de RSE, creyéndola no como “dádiva” que hacen las empresas a la

comunidad en la que operan, sino como un concepto mucho más amplio, considerando que las obligaciones de la empresa son mas amplias y se deberían tener en cuenta todas aquellas personas y grupos que se "juegan" algo con la actuación de la empresa, y que pueden potencialmente verse afectadas por ella todos los grupos de interés aunque no tengan relaciones contractuales con la misma.

No debe confundirse acción social con RSE, simplemente "porque una empresa puede ser socialmente responsable sin dar ni un euro para buenas causas" Lozano (2003).

Es importante mencionar los aportes sobre el tema que realiza Gilli (2011), quien citando a Cortina, menciona que la concepción de Friedman se ha desplazado de los accionistas a los grupos de interés y concluye que la fórmula de Friedman no ha sido abandonada sino subsumida en una nueva más inteligente: la empresa prudente intuye que, si tiene en cuenta a los intereses de los afectados en el diseño de sus estrategias, también aumentará el beneficio de los accionistas. Gilli (2011) agrega que la responsabilidad social no consiste ya en la mera filantropía, sino en que las decisiones tengan en cuenta los intereses de todos los afectados por ellas, cita nuevamente a Cortina quien propone: "la responsabilidad social debe asumirse como una herramienta de gestión, como una medida de prudencia y como una exigencia de justicia".

De esta manera la RSE no debe limitarse a una mera operación de maquillaje siguiendo una moda sino que las empresas deben integrar en su estrategia los principios propios de la RSE y tener en cuenta el impacto que sus decisiones tienen sobre empleados, proveedores, clientes y, en suma, sus repercusiones sobre el medio ambiente y la sociedad (Fernández de Castro Rivera, 2008).

En los últimos años ha proliferado la literatura sobre RSE, ya sea describiendo actuaciones, argumentando sobre su necesidad o presentando modos de entender la RSE. Se han propuesta numerosas definiciones o descripciones. En ocasiones, estas propuestas no pasan de ser nociones bastante vagas con escasos fundamentos conceptuales. Sin embargo, existen también algunas propuestas en las que subyace una visión consistente de la empresa y de la sociedad (Carné, D. M., 2007).

Si bien hay diversas definiciones es de destacar la manera en que Izquierdo, J.A.M. (2004) la define como: "la libre voluntad de la empresa de aportar el mayor valor posible a sus diferentes grupos de interés". Una definición aparentemente simple, pero que comporta no pocas implicaciones.

De la misma se desprenden las siguientes ideas:

- Ante todo, la de que se trata de una voluntad no obligada por imperativo legal. Si bien la RSE bien entendida exige un escrupuloso cumplimiento de la ley, las buenas prácticas a que da lugar deben rebasar las exigencias legales (si no, estaríamos ante la simple responsabilidad legal).
- En segundo lugar, la de que esa voluntad de aportación de valor (de utilidad en alguna medida) a cada stakeholder está condicionada por la paralela voluntad de tratar con criterio similar a los restantes. Con lo que sólo es posible entender adecuadamente la RSE desde una perspectiva global y presidida por el reiterado principio de equilibrio.
- Se trata de un principio que conduce a una tercera implicación: esa atención mesurada a todos los grupos de interés supone tomar en consideración todas las dimensiones de la actividad de la empresa (financiera, comercial, jurídica, laboral, etc.).

Investigaciones más recientes sobre los efectos de llevar a cabo prácticas de RSE

El primer antecedente que es fundamental de destacar es el proyecto que comenzó en el año 2007 en España “Medición y valoración de la RSE en las empresas del IBEX 35”, el mismo pretende evaluar el nivel de Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) existente en las empresas españolas de mayor capitalización bursátil, su progreso en el tiempo y su relación con los resultados económicos de las empresas. En este trabajo se pone de manifiesto que las empresas españolas confían en la RSE como factor de competitividad y crecimiento, además de ayudarles a ganar reputación, gestión del riesgo y eficiencia laboral y operativa.

A su vez es de destacar, que no todos los trabajos llegan a las mismas conclusiones, es así como podemos mencionar algunas investigaciones citadas por Olcese, A. (2011): de esta manera Margolis et.al. (2007), Orlitzky et. al. (2003) y Wu, (2006) confirman una relación positiva entre RSE y performance financiera (PF), a su vez confirman la idea de que una buena gestión y comunicación en RSE tiene un impacto positivo en la cuenta de resultados, mientras que Orlitzky et. al. (2003) encuentran evidencia de la relación bidireccional entre RSE y PF: un elevado rendimiento en RSE es tanto determinante como consecuencia de un elevado rendimiento económico.

Del otro lado, Iqbal, N, et. al. (2012) estimaron la relación de la RSE, los resultados financieros, el valor de mercado de la acción y el apalancamiento financiero. En este

estudio en particular, se toman 156 empresas que cotizan en la Bolsa de Karachi (KSE) del sector textil, sector químico, sector del cemento y el sector del tabaco. Las observaciones se toman durante todo el período de 2010 y 2011 de los recursos publicados del Banco Central de Pakistán. En conjunto, los resultados del estudio concluyen que el desempeño social de las empresas (RSE) no tiene ningún efecto sobre el rendimiento financiero y que los resultados que la RSE tiene efecto negativo en el valor de mercado de la acción, pero no tiene relación con el apalancamiento de la firma, de manera significativa. Por otra parte, concluyen que los inversores no tienen el mismo nivel de información que la que es capturada por la gestión de la compañía.

Continuando con el análisis de las investigaciones que si arrojaron efectos positivos, podemos citar la investigación de Chivite, M.P. & Enciso, V. (2015). Este trabajo busca aportar luz sobre la posible existencia de correlación entre la aplicación de la RSE y la capacidad de las empresas para crear valor, principalmente sobre la cuenta de resultados. El análisis se realiza a 122 empresas cotizadas españolas durante el periodo 2000-2009, del análisis concluyen que la RSE afecta positivamente a la cuenta de resultados al resultar en el modelo planteado significativa la variable RSE.

En este mismo sentido Dylan Minor & John Morgan (2011), concluyen que la RSE puede mejorar la reputación de las empresas, esto es demostrado por a través de un estudio de caso y un análisis de varios años de respuestas precio de las acciones de S & P 500 empresas. Encontraron que las empresas con mejores calificaciones de RSE están mejor que aquellos que no lo hacen.

Es de destacar también el trabajo de Cheng, B., et. al. (2014), los mismos plantearon las siguientes hipótesis: que un mejor acceso a la financiación puede ser atribuido a una reducción de los costes de agencia, debido a una mayor participación de los interesados y a reducir la asimetría de información debido a una mayor transparencia. Utilizando una gran sección transversal de las empresas, descubrieron más bajas restricciones de capital de aquellas empresas con mejor desempeño en RSE. Por otra parte, aportar pruebas de que ambos mecanismos de hipótesis, una mejor participación de los interesados y la transparencia en torno al desempeño de RSE, son importantes en la reducción de las restricciones de capital.

En Chile Fernández, L. V., et. al. (2015), analizan si la adopción de estrategias de divulgación de información voluntario de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) a través de distintos medios de comunicación tiene incidencia sobre el desempeño financiero y la reputación corporativa. Una vez identificadas las

distintas dimensiones por las cuales las empresas emiten información (social, ética, medioambiental, colaboradores) por medio de un análisis de contenidos para una muestra de 55 empresas no financieras que han cotizado en la Bolsa de Comercio de Santiago para el periodo 2007-2012, los resultados ponen de manifiesto que la implementación de las cuatro dimensiones en su conjunto, al igual que la dimensión ética y social, influyen positivamente sobre el desempeño financiero. Mientras que un tratamiento responsable a los colaboradores impacta positivamente sobre la Reputación Corporativa medida como el crecimiento de las ventas.

Un estudio realizado a empresas mexicanas (Alonso-Almeida, M. D. M., et. al., 2012) analiza el impacto en el desempeño financiero de las empresas mexicanas cotizadas que han obtenido el distintivo de empresas socialmente responsables. Los resultados obtenidos muestran que existe una relación positiva entre el desempeño financiero y la obtención de dicho distintivo en las variables financieras ROE y ROA, en las utilidades por acción (UPA) y en el ratio de precio entre valor de libros (P/VL), es así como la evidencia encontrada proporciona algunas recomendaciones para las empresas mexicanas y los legisladores en este ámbito.

En esta misma línea en una investigación de Charlo Molina, M. & Moya Clemente, I. (2010) se analizan determinadas variables de naturaleza financiera en las empresas consideradas socialmente responsables, las que forman parte del índice de sostenibilidad español FTSE4Good IBEX, y se determina si existen diferencias significativas en su comportamiento respecto a las del resto de índices de la familia IBEX. Los resultados muestran que las acciones de las empresas socialmente responsables obtienen una rentabilidad superior para el mismo nivel de riesgo sistemático y que su sensibilidad ante los cambios en el mercado es mayor.

A similares resultados arriban Weber, O., et. al. (2008), de una muestra de 100 empresas analizaron utilizando el marco de la Global Reporting Initiative (GRI): (1) la relación entre las actividades medioambientales, sociales y de sostenibilidad y su impacto sobre el medio ambiente, el sistema social y el desarrollo sostenible y (2) la relación entre su desempeño no financiero (ambiental, social, sostenibilidad) y su desempeño financiero. Los resultados revelaron una correlación positiva entre las actividades de sostenibilidad, el impacto en el desarrollo sostenible y los resultados financieros de las empresas.

En cuanto a los beneficios en el ámbito laboral Manríquez, M. R., *et. al.* (2015) analizando una muestra de 296 empresas mexicanas, a través de tablas de

contingencia, encontrando que existe una relación positiva y significativa entre el comportamiento ético y el desempeño empresarial, y entre la calidad laboral y el desempeño empresarial.

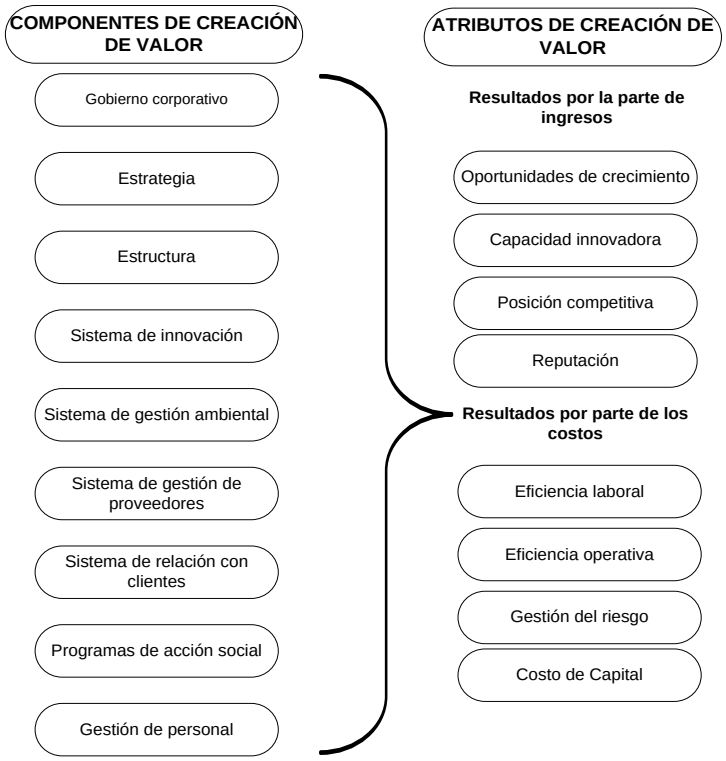
Por último podemos mencionar el aporte de Margolis, J. D, et. al (2007) quienes concluyen que las inversiones en RSE implican un aumento de los márgenes brutos, debido a que al transmitirse un valor adicional en los programas de RSE a los clientes, los mismos aceptan pagar un precio superior. No obstante, Palmer, H. (2012), también analizando 333 empresas incluidas en el S&P 500 durante los años 2001-2005, demuestra que el aplicar RSE si bien aumenta el margen bruto, disminuye las cantidades vendidas, demostrando que menos clientes estarían dispuestos a pagar un precio superior por productos Premium.

Creación de valor y RSE

Para analizar los efectos de la aplicación de prácticas de RSE en las empresas se utilizó el modelo de creación de valor planteado por Olcese, A. (2011), el mismo propone un marco de creación de valor que integre los diversos componentes (orígenes) y atributos (reflejos) de la creación de valor. En la Figura 1 se presenta gráficamente el modelo planteado, en el cual, los componentes de la creación de valor son el conjunto de prácticas operativas y estrategias que la empresa desarrolla en su esfuerzo por mantener y generar relaciones con sus grupos de interés (inciden en forma transversal en todas las áreas corporativas de gestión, dada la consideración estratégica que tiene la RSE en este marco). Por otro lado los atributos de creación de valor son una síntesis de los principales factores sobre los que influyen las dimensiones de la RSE, y que, a su vez, repercuten en el resultado económico de la actividad empresarial.

Las relaciones entre componentes y atributos son variadas y múltiples, por ejemplo: la buena gestión de personas se traduce en una mayor eficiencia laboral, mejora en la capacidad innovadora y mejora de la reputación.

Figura 1: Marco de creación de valor integral de la RSE



Fuente: Olcese, A. (2011).

Objetivo

Si bien el tema sobre Responsabilidad Social Empresaria (RSE) ha sido ampliamente estudiado, no hay investigaciones que se centren en analizar las prácticas de RSE que están implementando las empresas en la región del Gran La Plata, y que fundamentalmente indaguen la opinión de los empresarios acerca de si las mismas generan efectos positivos en las empresas y de ser así cuáles son los mismos.

De allí que este primer trabajo buscará responder los siguientes objetivos:

1- ¿Cuáles son las prácticas de RSE implementadas por las empresas?

2- Según la percepción de los empresarios: ¿en qué medida la RSE impacta en los componentes de la creación de valor?

3- Según la percepción de los empresarios: ¿en qué medida la RSE impacta de forma positiva en los atributos de la creación de valor?

4- Analizar si existe relación entre los efectos positivos de la RSE y las características de las empresas (sector, años de experiencia).

Metodología

Tipo de investigación: el diseño de la investigación seleccionada es transversal y descriptivo. Transversal y descriptivo, debido a que se recolectaron datos en un solo

momento y su propósito consistió en describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Población objeto de estudio: se seleccionaron pymes del Gran La Plata que llevan a cabo prácticas de RSE, se envió el cuestionario a 40 empresas, obteniéndose 28 respuestas. Por otra parte se realizaron 3 entrevistas a empresarios.

Con respecto al modo de relevamiento de la encuesta, el mismo se llevó a cabo de la siguiente manera: un cuestionario autoadministrado a través de la web.

El cuestionario contó con los siguientes bloques:

1. Características de la empresa: sector, experiencia en el sector, cantidad de empleados.
2. Prácticas de RSE implementadas por las empresas.
3. Percepción de los empresarios sobre: a) en qué medida las dimensiones de RSE impactan de forma positiva en la creación de valor y b) en qué medida la RSE impacta de forma positiva en los atributos de la creación de valor.

Para analizar los resultados se realizaron tablas de frecuencia, test de medias y pruebas Chi-cuadrado de Pearson.

Resultados

Características de las empresas relevadas

Tabla 1. ¿A qué sector pertenece la empresa?

Sector	Cantidad	Porcentaje
Comercio	10	35,7
Construcción	2	7,1
Industria y Minería	8	28,6
Servicio	8	28,6
Total	28	100,0

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 1 respecto al sector de las empresas relevadas, el 35,7% pertenecen al sector comercial, 28,6% al sector industria y minería, 28,6% son empresas que brindan servicios y por último un 7,1% pertenecen al sector de la construcción.

Tabla 2. Años de experiencia en el sector

Años experiencia	Cantidad	Porcentaje
Menos de 6	10	35,7
Entre 6 y 20	8	28,6
Más de 20	10	35,7
Total	28	100,0

Fuente: elaboración propia.

En relación a la experiencia en el sector, un 35,7% tienen menos de 6 años, 28,6% entre 6 y 20 años y un 35,7% más de 20 años (Tabla 2).

Tabla 3. Cantidad de empleados

Cantidad empleados	Cantidad	Porcentaje
Menos de 10	4	14,3
Entre 10 y 50	10	35,7
Entre 51 y 100	6	21,4
Más de 100	8	28,6
Total	28	100

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la cantidad de empleados de las empresas el 14,3% tiene menos de 10 empleados, entre 10 y 50 el 35,7%, entre 51 y 100 empleados el 21,4% y más de 100 empleados el 28,6% (Tabla 3).

Prácticas de RSE implementadas por las empresas.

Como se puede observar en la Tabla 4 las prácticas de RSE que más están llevando a cabo las empresas de la región son las relacionadas con los empleados 85,7%, aquellas enfocadas hacia la comunidad 78,6% y las que buscan la protección del medio ambiente 64,3%.

Tabla 4. ¿En relación a cual/cuales aspectos ha llevado a cabo prácticas de RSE?

Aspectos	Porcentaje
Valores y Transparencia en la gestión	57,1
Empleados	85,7
Medio Ambiente	64,3
Proveedores	28,6
Consumidores y Clientes	50
Comunidad	78,6

Fuente: elaboración propia.

De las entrevistas se pudo obtener más información acerca de las prácticas de RSE. Así podemos destacar algunos comentarios:

"A pesar de que la empresa no tiene una gran estructura de empleados, si es importante que cada cual tenga un poco de claridad respecto del horizonte dentro de su carrera dentro de la empresa…se piensa en un plan de carrera pensando en las aspiraciones, pretensiones y necesidades de la empresa y las de cada persona…" (Empresa industrial)
"La RSE empieza puertas adentro, y eso hay que motivarlo, para que luego salga hacia afuera…" (Empresa de servicio)
"Construcción de un producto que va en pos del ahorro energético y del cuidado del medio ambiente…" (Empresa industrial)
"Se le debe dar al empleado la posibilidad de desarrollarse a nivel personal" (Empresa comercial)
"Tuvimos escuela de oficios, libre, con lo cual capacitamos gente durante 4 años de cualquier empresa, algunos nuestros estuvieron, además le entregamos certificados oficiales, ahora estoy armando tres cursos de instrumentistas industriales…" (Empresa industrial)

Como se pudo observar en los comentarios se ve la importancia que le dan los empresarios a las prácticas de RSE enfocadas en los empleados.

Relación de la RSE y los efectos sobre la creación de valor

A continuación se analizarán las relaciones entre los elementos de la RSE y las variables intermedias que intervienen en el proceso de creación de valor, es decir, las relaciones entre los componentes y los atributos del marco de creación de valor integral propuesto por Olcese, A. (2011). De esta manera para valorar la importancia de los distintos componentes y atributos del marco de creación de valor integral de RSE, se midió la percepción que tienen los empresarios de la región sobre su grado de relevancia.

En la Tabla 5 se presenta la media obtenida para cada una de las dimensiones, en primer lugar es de destacar las altas puntuaciones obtenidas para todas las dimensiones, destacándose con un valor superior a 6, las dimensiones relacionadas con la gestión medioambiental, de recursos humanos y de clientes, es decir según la

percepción de los empresarios son estas prácticas de RSE las que mayor creación de valor generarían.

Tabla 5. En qué medida las dimensiones de RSE impactan de forma positiva en la creación de valor (1=impacto nulo; 7=impacto máximo)

Dimensiones	Media
Gobierno (valores, código de conducta)	5,4
Estrategia (desarrollo, seguimiento, relaciones con grupos de interés)	5,6
Estructura (organigrama, funciones)	5,0
Sistemas de innovación	5,7
Sistemas de gestión de proveedores	5,2
Sistemas de gestión de clientes	6,1
Sistemas de gestión medioambientales	6,6
Gestión de Recursos humanos (políticas recursos humanos, salud y seguridad laboral)	6,7

Fuente: elaboración propia

De la opinión de los empresarios, respecto a los atributos de RSE que generan valor (Tabla 6), en todos los casos la valoración fue muy alta (mayor a 5). Los atributos que aportan mayor valor según las opiniones obtenidas por parte de los empresarios son: en primer lugar la reputación, seguido de la eficiencia laboral y la gestión del riesgo.

Tabla 6. En qué medida la RSE impactan de forma positiva en los siguientes atributos de la creación de valor (1=impacto nulo; 7=impacto máximo)

Atributos	Media
Oportunidades de crecimiento (nuevos mercados, nuevos productos, nuevos clientes)	5,9
Capacidad innovadora	5,9
Posición competitiva	5,9
Reputación	6,6
Eficiencia Laboral	6,1
Eficiencia Operativa	5,6
Gestión del Riesgo	6,0
Costo del Capital (financiero)	5,0
Rentabilidad	5,1

Fuente: elaboración propia

Efectos positivos de la RSE y las características de las empresas (sector, años de experiencia).

En primer lugar para analizar la relación entre el sector y la valoración asignada a cada atributo de RSE generador de valor, puesto que ambas variables son categóricas, se

procedió a realiza la prueba Chi-cuadrado de Pearson, para cada uno de los atributos (Oportunidades de crecimiento, capacidad innovadora, posición competitiva, etc.).

Es así como las pruebas Chi-cuadrado de Pearson se utilizaron para contrastar la siguiente hipótesis nula:

$H_0$1: Las variables Oportunidades de crecimiento y sector son independientes.
$H_0$2: Las variables Capacidad innovadora y sector son independientes.
$H_0$3: Las variables Posición competitiva y sector son independientes.
$H_0$4: Las variables Reputación y sector son independientes.
$H_0$5: Las variables Eficiencia laboral y sector son independientes.
$H_0$6: Las variables Eficiencia operativa y sector son independientes.
$H_0$7: Las variables Gestión del riesgo y sector son independientes.
$H_0$8: Las variables Costo de capital y sector son independientes.
$H_0$9: Las variables Rentabilidad y sector son independientes.

Para todas las pruebas, puesto que el p-valor fue mayor a 0.10 no podemos rechazar ninguna de las H_0 lo que implica que las mencionadas variables son independientes entre sí.

Es decir no hay relación entre la valoración asignada a cada atributo y el sector al que pertenezca la empresa.

Por otra parte, para analizar la relación entre la valoración asignada a cada uno de los atributos y la variable experiencia en el sector, se procedió a realizar un análisis de "Diferencia de medias para muestras independientes" puesto que los datos se clasificaron en función de una variable dicotómica experiencia en el sector que tomó los siguientes valores:

Experiencia en el sector mayor a 15 años (Exp>15) =1; y

Experiencia en el sector menor o igual a 15 años (Exp<=15)= 0

De esta manera se busco contrastar la siguiente hipótesis nula:

$$H_0: \mu_{Exp>15} = \mu_{Exp\leq 15}$$

Como se observa en la Tabla 7, ninguna de la diferencias de medias resultaron significativas (p-valor >0.1), por lo tanto no se rechaza la Ho por lo que las medias muestrales no son signicativamente distintas.

Tabla 7. Test de diferencia de medias: Atributos según antigüedad en el sector

Atributos	Media (μ)		
	Experiencia en el sector <=15 años	Experiencia en el sector >15 años	Diferencia
Oportunidades de crecimiento	6,16	5,75	0,41 ¤
Capacidad innovadora	6,33	5,5	0,83 ¤
Posición competitiva	6	5,87	0,13 ¤
Reputación	6,66	6,5	0,16 ¤
Eficiencia Laboral	6	6,12	-0,12 ¤
Eficiencia Operativa	5,33	5,87	-0,54 ¤
Gestión del Riesgo	5,66	6,25	-0,59 ¤
Costo del Capital (financiero)	4,5	5,37	-0,87 ¤
Rentabilidad	5,16	5	0,16 ¤

¤ p valor>0,10

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

Como se pudo observar las prácticas de RSE que más se destacan de las que están llevando a cabo las empresas de la región son las relacionadas con los empleados, la comunidad y el medio ambiente.

De los resultados de desprende que existe una percepción claramente favorable sobre la importancia de la RSE en la creación de valor, tal y como demuestran las puntuaciones elevadas que han recibido los diversos componentes y atributos de creación de valor. En este sentido, parece que hay una asunción e interiorización clara por parte de los empresarios de la RSE y de los beneficios que proporciona la integración de los principios de la RSE en la gestión y estrategia de la empresa.

Otra cuestión a destacar, que se condice con investigaciones llevadas a cabo en España, aplicando una metodología similar (Olcese, A., 2011), es que los atributos de la RSE que aportan mayor valor son, según las opiniones de los empresarios la reputación, la eficiencia laboral y la gestión del riesgo. Esto deja de manifiesto que las empresas valoran fundamentalmente la contribución de la RSE a la buena imagen (para prevenir daños en la misma), al incremento de la productividad y a la minimización de riesgos, es decir están adoptando una actitud más bien defensiva

ante la RSE. Aunque es cierto que las diferencias en la valoración no son demasiado más bajas (menos de un punto en todos los casos) para otros atributos como son la posición competitiva, las oportunidades de crecimiento y la capacidad innovadora de la empresa, por lo cual, podemos destacar que si bien la RSE es vista como una necesidad también la están percibiendo como una oportunidad.

Por otra parte, luego de aplicar pruebas Chi-cuadrado de Pearson y análisis de diferencia de medias, podemos concluir que el sector al que pertenece la empresa ni la experiencia en el sector influye en la valoración que los empresarios asignaron a los atributos que generan la RSE.

Por último, cabe destacar que este es un primer trabajo dentro de un proyecto de investigación más extenso y que dada las características de la muestra obtenida no se pueden generalizar los resultados a la población, no obstante los resultados brindan información muy valiosa para dar respuesta a los interrogantes planteados, dejando una metodología definida que será profundizada en futuras investigaciones a través de un relevamiento más amplio.

Bibliografía

Alonso-Almeida, M. D. M., Rodríguez García, M. D. P., Alejandro, C., Aimer, K., & Abreu Quintero, J. L. (2012). La responsabilidad social corporativa y el desempeño financiero: un análisis en empresas mexicanas que cotizan en la bolsa. Contaduría y administración, 57(1), 53-77.

Carné, D. M. (2007). Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías. Ekonomiaz: Revista vasca de economía, (65), 50-67.

Charlo Molina, M. J. & Moya Clemente, I. (2010). El Comportamiento Financiero De Las Empresas Socialmente Responsables. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 16, Nº 2, 2010, pp. 15-25, ISSN: 1135-2523

Cheng, B., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). Corporate social responsibility and access to finance. Strategic Management Journal, 35(1), 1-23. Consultado el día 29/12/2015) en: http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:9887635

Fernández de Castro Rivera J. (2008). “Ensayo sobre RSE” Foment del Treball Nacional, La RSC y la maximización conjunta de beneficios. Juan. Universidad de Barcelona. ISBN: 978-84-920053-5-2, Impreso en España, Gráficas Rey.

Fernández, L. V., Jara-Bertin, M., & Pineaur, F. V. (2015). PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL, REPUTACIÓN CORPORATIVA Y DESEMPEÑO FINANCIERO/Práticas de responsabilidade social, reputação corporativa e desempenho financeiro/Social responsability practices, corporate reputation and financial performance. Revista de Administração de Empresas, 55(3), 329.

Gilli J. (2011). Ética y Empresa. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.

Iqbal, N., Ahmad, N., Basheer, N. A., & Nadeem, M. (2012). Impact of corporate social responsibility on financial performance of corporations: Evidence from Pakistan. International journal of learning and development, 2(6), 107-118.

Izquierdo, J. Á. M. (2004). Responsabilidad social corporativa y competitividad: una visión desde la empresa. Revista valenciana de economía y hacienda, 12, 9-50.

Lozano (2003). “Obstáculos para la Responsabilidad Social Corporativa [en línea]. La Bolsa.com [Europa Press]. 18 de noviembre del 2003. disponible en http://www.labolsa.com/canales/781 . Consultado el 6 de Marzo de 2013

Margolis, J. D., Elfenbein, H. A., & Walsh, J. P. (2007). Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance. Ann Arbor, 1001, 48109-1234.

Minor, Dylan B., and John Morgan (2011). "CSR as Reputation Insurance: Primum Non Nocere." California Management Review 53, no. 3 (Spring 2011): 40–59.

Nadeo M. & Zícari A. (2005). El Rol Del Gobierno En La Responsabilidad Social Empresaria. 1er. Congreso de Economía Provincial: Santa Fe 2015. Rosario, 22 y 23 de Septiembre de 2005.

Olcese, A. (2011). Creación de valor y responsabilidad social de la empresa (RSE) en las empresas del IBEX 35. Publicaciones de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Barcelona.

Weber, O., Koellner, T., Habegger, D., Steffensen, H., & Ohnemus, P. (2008). The relation between the GRI indicators and the financial performance of firms. Progress in Industrial Ecology, an International Journal, 5(3), 236-254.

LAS TEORIAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL[68]

Mónica Jugón y Sandra Pastor
Facultad de Ciencias Económicas – UNICEN
jugon@econ.unicen.edu.ar
pastor@econ.unicen.edu.ar

Resumen ejecutivo

La función principal, y tradicional, de las organizaciones ha sido crear de valor para sus propietarios. A saber de Friedman [1962: 126] la responsabilidad, social, de la empresa es la de maximizar la riqueza para el accionista.

Esta idea se sigue manteniendo pero el campo de quienes, se reconoce, están interesados en la organización se ha ampliado hacia otros grupos internos y, fundamentalmente, hacia otros que se encuentran fuera de la misma.

El impacto de las acciones que realiza, hoy en día una organización, trasciende sus propias fronteras y al propio eje de lo económico para abarcar también el social y el medioambiental.

Este reconocimiento de otros grupos de interés y de otros ámbitos alcanzados, conllevan a la complejidad hacia la cual se enfocan las organizaciones actuales y en consecuencia a diversidad de enfoques y teorías desde las cuales se puede abordar la temática de la RS.

Los cambios sociales, derivados de la globalización, la mayor conciencia sobre el cuidado del medioambiente, la expansión y difusión de nuevas tecnologías de la información y el conocimiento han abierto las fronteras de los países, las organizaciones y los propios individuos.

Se percibe una mayor preocupación por lo social y lo medio ambiental dando lugar a pensar, no solo en el presente sino, en el mundo que recibirán las próximas generaciones. Es allí donde la apertura también se hace en el sentido de las temáticas y de los conceptos que se empiezan a asociar con la RS. Un ejemplo de ello es el de sustentabilidad.

Algunos autores se concentran en las teorías más representativas o más referenciadas al momento de desarrollar Responsabilidad Social, otros las han

[68] El presente artículo es producto del proyecto de investigación denominado: “Aplicación del concepto de Responsabilidad Social. Su análisis a partir de experiencias organizacionales de Tandil”.

agrupado en dimensiones asociadas a los ejes más importantes desde los cuales se puede abordar esta temática.

Los ejes referenciales son: el económico, el político, el social y la ética.

Introducción

La idea principal del proyecto de investigación, que da lugar a este trabajo, consiste en analizar la aplicación que hacen las organizaciones del concepto de responsabilidad social en base a conceptos, motivaciones, recursos y condicionantes del entorno en que se desenvuelven.

Para esto se hace necesario conocer, en principio, la perspectiva de las teorías que subyacen sobre la temática como por ejemplo la Teoría de los *Stakeholders*, del Bien Común, entre otras, que permitan orientar y entender, de mejor manera, lo que implica la responsabilidad social y lo que significa para la relación organización-sociedad.

En este sentido se han planteado una serie de preguntas que guiarán el desarrollo de la investigación y que permitirán, con su respuesta, dar lugar a los objetivos previstos.

Considerando que este trabajo es una parte de lo que se pretende abordar con el proyecto es que también se han acotado las preguntas de referencia a las siguientes:

- ¿Cuáles son las prácticas que llevan a cabo, actualmente, ciertas organizaciones de una ciudad del interior de la Provincia de Buenos Aires, que manifiestan expresamente desarrollar una gestión socialmente responsable?

- ¿Las acciones implementadas transforman a las organizaciones en socialmente responsables en términos de la teoría tradicional o se fundamentan en teorías alternativas?

- ¿Es posible replicar las acciones de una organización socialmente responsable en otra? ¿Qué se necesitaría?

Dar respuestas a las preguntas anteriores dará lugar a cumplir con objetivos específicos como el de realizar un análisis que permita interpretar los impulsores que motivan a las organizaciones a realizar acciones socialmente responsables y que pueden no estar alineadas a los conceptos tradicionales sino que pueden estar justificadas en otras teorías no tan conocidas.

Se trata de un proyecto que está en vigencia por lo que algunas de las etapas descriptas se han realizado y otras están en proceso de ejecución y/o análisis.

Marco teorico de referencia

Introducción

Cuando se piensa en Responsabilidad Social, desde el punto de vista de las teorías que avalan su concepto, la bibliografía presenta distintos enfoques que han ido enriqueciendo el concepto y ajustándolo a circunstancias puntuales.

Como toda evolución de un concepto, es lógico empezar a andar el camino desde las primeras concepciones hacia las más actuales, considerando la evolución que los tiempos y los contextos han marcado en su redacción y contenido.

Cabe destacar que hay, también, diferentes posturas en cuanto a la época en que se da inicio al concepto. Entonces, más allá de esto, se tomará como referencia a los autores que más han repercutido en la definición de Responsabilidad Social.

En este sentido la primera mención a realizar será, entonces, aquella planteada por Howard R. Bowen, en 1953 quien publicó el libro "*Social Responsibilities of the Businessman*" y fijó para siempre las bases de lo que hoy entendemos como Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

Para muchos investigadores académicos y analistas, Bowen fue el pionero del análisis de la relación entre empresa y sociedad y, por tanto, el padre de la RSE.

Este autor plantea la relación entre empresa y sociedad y define, tal vez por primera vez, a la responsabilidad social como "las obligaciones de los empresarios para impulsar políticas corporativas para tomar decisiones o para seguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad".

Además señala que la responsabilidad social, como una acción voluntaria de los empresarios, debiera contribuir a disminuir los problemas económicos y a propiciar una mayor posibilidad de alcanzar los objetivos empresariales.

Milton Friedman, reconocido economista liberal y Premio Nobel de Economía en 1976, limitaba la responsabilidad a la obtención de ganancias para los propietarios (Friedman, 1970) pues consideraba que la empresa solo tenía un fin económico.

En estos términos Friedman sostenía que la "única" responsabilidad social de los gerentes es aumentar al máximo las utilidades obtenidas por la empresa para sus accionistas, destacando además que el comportamiento socialmente responsable es más propio de las personas que de las organizaciones.

Este autor que cuestionaba la real aplicabilidad de este concepto a la empresa privada, ponía más en el tapete de la discusión al rol de los ejecutivos de empresa.

Friedman quien fue el primero en hablar de filantropía empresarial, sostenía que las acciones en términos de dinero las debían realizar las personas (accionistas, empleados, gerentes) y no la organización.

El impacto que generó este planteamiento, en torno al concepto de responsabilidad social, hizo que otros autores, (Carroll, 1979) lo identificaran como el punto de partida más relevante de una discusión conceptual que llega a nuestros días.

Una de las mayores críticas a esta manera de concebir a la responsabilidad social es que es demasiado simplista, desafiante y acotada dado que considera que una empresa sólo opera en términos económicos.

Ambos autores hacen hincapié, a través de sus teorías y estudios, en la figura del empresario, accionista o empleado como sujeto de la responsabilidad social y no en la organización.

- **Involucrados en la RS**

Ahora bien ¿quién tiene la responsabilidad? Para Friedman la tienen las personas. Y que en el caso de los gerentes la responsabilidad social no la deben hacer con los recursos de los accionistas o dueños de la empresa sino a nivel individual.

Otra postura, más amplia en cuanto a los involucrados, es la que sostiene que los empresarios no son los únicos intervinientes en una organización sino que intervienen otros actores o grupos de interés. Son los denominados *stakeholders* que dan lugar a otra de las teorías conocidas de la Responsabilidad Social.

- **Teorías**

Edward R. Freeman (1984) en su publicación "Strategic management: A *stakeholder* approach", señala que los stakeholders son "cualquier grupo o individuo que influye o es afectado por la actividad o los objetivos de la compañía, los que pueden tener un

sin fin de formas y clasificaciones y que además, estarán determinados en buena parte por las propias características y dimensiones de la empresa".

Para esta teoría es muy importante el rol que las partes relacionadas, con la organización, han adquirido en los últimos años, no solo por su relación directa con ella sino también por su impacto en la comunidad en la que se encuentran insertos promoviendo el bienestar general actual y también de las futuras generaciones.

Esta teoría a su vez permitiría identificar, en cada organización, a qué *stakeholders* la organización reconoce más y por ende, destina su accionar socialmente responsable sustentado en el bien común.

Aquí surge otra teoría: la el Bien Común definida por el economista austríaco Christian Felber quien pretende implantar y desarrollar una verdadera economía sostenible y alternativa a los mercados financieros en la que necesariamente tienen que participar las empresas.

Se trata de un sistema económico alternativo fundado en la dignidad humana, la solidaridad, la cooperación, la responsabilidad ecológica y la empatía.

- **Agrupamiento de Teorías**

Las teorías mencionadas en el punto anterior, y otras que han ido surgiendo, se podrían entender mejor si se las agrupa por el enfoque que priorizan en su definición.

✓ **<u>Teorías Instrumentales</u>**

En este sentido se podría hablar de teorías que ponen énfasis en la empresa, exclusivamente, como un instrumento para la generación de riqueza. Todo lo que realice en términos sociales es un mero medio para alcanzar resultados económicos.

En este grupo se incluirían:

- ✓ La maximización del valor para el accionista.
- ✓ Las estrategias para lograr ventajas competitivas.
  - Inversiones sociales.
  - La perspectiva de la firma y las capacidades dinámicas basada en los recursos naturales.
  - Innovación disruptiva.

- ✓ El marketing.

- ✓ **Teorías políticas**

Hacen referencia al poder de las empresas en la sociedad y un ejercicio responsable de dicho poder en el escenario político.

- ✓ El constitucionalismo corporativo.
- ✓ La teoría del contrato social.
- ✓ La ciudadanía corporativa.

- ✓ **Teorías integradoras**

La empresa se centra en dar respuesta a las demandas sociales. Con ello pretenden legitimidad social y una mayor aceptación y prestigio social.

Este grupo de teorías comprende:

- ✓ La gestión de asuntos sociales.
- ✓ El principio de responsabilidad pública.
- ✓ La gestión de los grupos implicados (stakeholders).
- ✓ La acción social corporativa.

- ✓ **Teorías éticas**

Se fundamentan en principios que expresan qué se debe y qué no se debe hacer.

Entre los enfoques principales se distinguen los siguientes:

- ✓ La teoría normativa de grupos implicados (stakeholders).
- ✓ Los derechos universales, basados en los derechos humanos y laborales y el respeto al medio ambiente.
- ✓ El desarrollo sostenible.
- ✓ El enfoque del bien común.

Metodología

La investigación se realizó considerando tres etapas.

1. **Revisión de la Literatura existente**

La primera consistió en una revisión de la literatura existente a los efectos de conocer y marcar la evolución del concepto de la RS y además sirva de marco teórico al trabajo de investigación.

Para ello se recurrió a fuentes de información secundaria conformada por documentos, artículos, libros y otras fuentes documentales relacionadas con el objeto de estudio.

2. Estado real de la RS en las organizaciones

Esta etapa considera la información aportada por organizaciones contactadas, y/o invitadas a participar como exponentes en los diversos espacios creados *ad hoc*, para contar sus experiencias en materia de RS.

El objeto de esta etapa era conocer el accionar de la organización en cuanto a las prácticas de RS y considerando la visión de los empresarios de dicho concepto. Para realizar esta etapa se utilizaron las siguientes técnicas:

- ✓ Entrevista en profundidad
- ✓ Observación no participante

Las entrevistas, fuente de información primaria, se hicieron a las organizaciones que, por conocimiento, se sabe desarrollan acciones que se pueden encuadrar en alguna teoría de la RS.

En la ciudad de Tandil no son muchas las que actúan en ese sentido por lo que el número de entrevistas es muy acotado.

Para contrastar si el comportamiento organizacional se condice o no con lo dicho por los empresarios es que se hizo, y se continua con este punto, uso de la observación no participante.

Esta técnica, como la proponen Bonilla y Rodríguez (2005), consiste en contrastar mediante el contacto con personas relacionadas, documentos u otra fuente de información si existe coherencia entre lo dicho por el empresario y lo que, efectivamente, hacen en la práctica.

Se trata de relevar comportamientos realizados por uno o más actores, en un espacio y un tiempo determinados (Bonilla y Rodríguez: 2005).

En base a los primeros resultados obtenidos de las entrevistas y, a parte de, la observación no participante es que surge la posibilidad de volver a entrevistar a ciertos empresarios incluso se piensa en considerar los dos o tres casos puntuales que existen en la ciudad como referentes del estudio de caso.

Con esta etapa de la investigación se pretende cumplir con la pregunta sobre la realidad de la RS en las organizaciones de Tandil.

3. Aplicación de enfoques y teorías por parte de las organizaciones

Esta etapa aún está en proceso de elaboración por lo que no se puede dar información completa sobre la asociación de prácticas con alguna o algunas teorías de las descriptas.

No obstante lo relevado, hasta el momento, nos permite adelantar que, si bien no existe una única definición dados los distintos enfoque y teorías existentes, a la RS se la relaciona, generalmente, con la visión de negocio en la que se incluye el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.

Cada organización la desarrolla considerando el entorno social interno y externo, particular, con el que interactúa constantemente.

Esto demuestra que algunas lo incorporen, al concepto de RS, en la misión, visión, estrategia y valores de las organizaciones y en la definición de las líneas de acción que han de llevar a cabo para generar impactos hacia afuera, mientras que otras lo hacen pensando en los grupos de interés internos. Todo esto supone distintos modo de gestionar a la RS.

Las organizaciones que son líderes, en los últimos años, vienen desarrollado y adoptado una gran variedad de prácticas que son imitadas por el resto y que le dan, al campo de la RS, una dinámica y una demanda, por parte de los directivos, muy particular.

Esto evidencia la aplicación, muchas veces inconsciente, de distintas teorías respecto a cómo incorporar los criterios de responsabilidad social en la gestión diaria de las organizaciones.

Distintas son las teorías que se ponen de manifiesto al momento de plantear, orientar y entender, de mejor manera, lo que implica la responsabilidad social y lo que significa para la relación organización-sociedad.

Si la organización promueve las relaciones con los grupos de interés estará más orientada a la Teoría de los Stakeholders. Si lo que prioriza es lo que la sociedad les exige tenderá a aplicar la Teoría de la Legitimación. En cambio si el poder lo justifican en la tenencia de recursos entonces la Teoría de los Recursos será la que oriente el accionar.

Como se dijo más arriba, se podría considerar que ninguna puede aplicarse de manera pura sino que deben complementarse más allá de que alguna se priorice frente al resto y esto haga que se identifique la línea teórica a seguir.

Resultados y conclusiones

Particularmente con el trabajo de referencia se pretende obtener como resultados una revisión de la literatura asociada a las distintas teorías de Responsabilidad Social.

También se tiende a identificar las prácticas de responsabilidad social que llevan a cabo las organizaciones que intentan concretar una gestión socialmente responsable.

Con estas dos cuestiones se quiere determinar si hay factores asociativos que motivan a las organizaciones a realizar actividades de responsabilidad social respecto a la aplicación de alguna teoría en particular.

Y, por último, considerar si los desarrollos en las organizaciones son factibles de ser replicables a otras, o no.

La confiabilidad, que para Bonilla y Rodríguez (2005) se refiere a que un estudio se pueda repetir con el mismo método sin alterar los resultados, es parte de los objetivos de la investigación,

Lograr respuestas a las preguntas de investigación y, en consecuencia, alcanzar estos resultados permitiría generar un campo de conocimiento respecto a la relación organización – sociedad en un ámbito geográfico puntual como es el de la ciudad de Tandil.

Lo avanzado hasta el momento permite concluir que son varias las acepciones que se manejan en el ámbito empresarial, del tema de la RS con lo que ello implica desde el punto de la interpretación y aplicación práctica.

- **Aportes teóricos**

Como resultado se podría decir que lo realizado, hasta el momento, ha generado varios aportes. Por un lado la construcción teórica lograda con el relevamiento bibliográfico realizado en la primera etapa de la metodología.

- **Aportes metodológicos**

Desde el punto de vista metodológico el aporte es escaso porque es muy acotado el campo de aplicación de la RS en la ciudad de Tandil.

Descubrir las técnicas de la entrevista en profundidad y de la observación no participante permitió cubrir el bache de información con los dichos y posturas de las personas involucradas en iniciativas de RS para que luego puedan ser contrastadas con informes, reportes o cualquier otro medio del que se disponga.

- **Aportes académicos**

El proyecto de investigación, que da lugar al presente trabajo, ha permitido generar una importante producción científica la cual ha sido presentada en distintos Congresos y Jornadas de Investigación y de extensión orientados hacia la RS.

Las autoras han ampliado el campo de conocimiento y ha aportado importante información para el desarrollo de las respectivas tesis doctorales.

Esto último resulta de suma importancia porque demuestra que es posible la asociación entre la investigación, la formación y desarrollo académico, la extensión e incluso la docencia.

- **Aportes de Posicionamiento**

A partir del trabajo realizado los autores han podido posicionarse con respecto al conocimiento que, de la temática, poseen en el ámbito local, académico y empresarial.

Esto se pone de manifiesto a través de la participación en espacios tales como los siguientes:

- ✓ Proyecto: Creando Valor Compartido.
- ✓ Cátedra Abierta de Responsabilidad Social Organizacional de la UNICEN.
- ✓ Proyecto AliaRSe.
- ✓ Proyecto Escuelas Solidarias.
- ✓ Proyecto Ciudad+Verde.

Para concluir se puede decir que el avance es más que satisfactorio, más allá de que aún no se tienen resultados completos. Los aportes descriptos lo demuestran.

No obstante queda mucho por investigar y estudiar pero fundamentalmente, y como parte de un actor social como la Universidad, queda mucho camino por andar en cuanto a la formación en materia de RS en todas las organizaciones de la ciudad.

En próximos trabajos se mostrarán los resultados de esta investigación.

Bibliografia

BONILLA, E. RODRÍGUEZ, P. (2005). MÁS ALLÁ DEL DILEMA DE LOS MÉTODOS. Norma. Bogotá.

BOWEN HOWARD (1953). “SOCIAL RESPONSIBILITIES OF THE BUSINESSMAN

D’ANDREIS ZAPATA C. (2013). RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL RSE: UN ESTUDIO DESDE SUS TEORÍAS, PRECURSORES Y CRÍTICOS. AD-GNOSIS, VOL. 2/NO. 2 - CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AMERICANA - BARRANQUILLA, COLOMBIA • ISSN: 2344-7516.

FRIEDMAN M. (1970). “THE SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS IS TO INCREASE ITS PROFI TS,” NEW YORK TIMES MAGAZINE.

JUGÓN M., PASTOR S. (2008). “EL EJERCICIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO GESTIÓN DE IMPACTOS”. ÁREA PEDAGÓGICA. XXIX JUC BAHÍA BLANCA.

JUGÓN M., PASTOR S. (2009). “CÓMO MEDIR EL VALOR QUE GENERA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES QUE LA INTEGRAN EN SU ESTRATEGIA”. XXX JUC. BAHÍA BLANCA.

MCCARTHY T. (2002). LA TEORÍA CRÍTICA DE JÜRGEN HABERMAS. TECNO. MADRID.

MUÑOZ J. (2000). TEORÍA TRADICIONAL Y TEORÍA CRÍTICA, TRADUCCIÓN DE JOSÉ LUIS LÓPEZ Y LÓPEZ DE LIZAGA, BARCELONA: PAIDÓS.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: UN NUEVO ENFOQUE PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Rosana Zanini, Juan Pablo Marinelli; Mónica Re; Ma. Alejandra Balari; Diana Baudracco y Eleonora Prividera
Universidad Nacional de Río Cuarto
rosanazanini@hotmail.com
jp_marinelli@hotmail.com

Resumen ejecutivo

Existe una nueva cultura en la forma de hacer negocios que le garantiza mayor sostenibilidad a lo largo del tiempo a la empresa y crecimiento económico. Ante las falencias del control de gestión tradicional en materia de información social, se propone incorporar indicadores de sostenibilidad de la Global Reporting Initiative al esquema del Cuadro de Mando Integral para obtener un feedback adecuado en materia de responsabilidad social.

A partir de lo planteado se pretendió diseñar la estrategia y estructura organizacional para incorporar la Responsabilidad Social Corporativa en el Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión para medir el desempeño en una Pyme del sector gastronómico de la ciudad de Río Cuarto.

Una vez conocidos los objetivos estratégicos de responsabilidad social, se formularon los indicadores para medir su cumplimiento. Para su confección se tuvieron en cuenta no sólo la perspectiva del cuadro de mando a la que corresponden, sino también los aspectos y dimensiones de responsabilidad detallados en la Guía GRI.

Para que la gestión de responsabilidad social sea útil y pertinente, se implementó un proceso de comunicación dentro y fuera de la organización, ya que aquéllos logros que no se comunican no generan valor para la organización.

Como resultado de la presente experiencia, se logró desarrollar un marco de referencia tendiente a colaborar con las empresas en el fortalecimiento de sus ventajas competitivas, inculcando la importancia de la RSC como un enfoque vinculado al mejoramiento del CMI.

Introducción

El objetivo del presente trabajo es crear un marco de referencia que permita a aquellas empresas que apuestan por reforzar su ventaja competitiva, identificar acciones de

Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que estén alineadas con su estrategia empresarial e integrarlas al CMI.

Según Bernardo Kliksberg existen tres tipos de empresarios (…) aquellos a los que sólo les importa el lucro, (…) están las empresas filantrópicas que hacen aportes puntuales y esporádicos (…) y por último, se encuentran las empresas que hacen responsabilidad social empresaria. “En ese marco hay cinco cosas muy concretas para hacer: tratar bien al personal, (…) además de sueldos adecuados, posibilidad de desarrollo, capacitación, la no discriminación de la mujer; segundo, (…) tratar bien a los consumidores con productos saludables; tercero, cuidar el medioambiente; en cuarto lugar RSC quiere decir rendir cuentas, buen gobierno corporativo y balance social; y quinto y último, las empresas con RSC deberían ayudar a las políticas públicas frente a los grandes problemas.”

Esta cultura es una forma de hacer negocios que le garantiza mayor sostenibilidad a lo largo del tiempo a la empresa y crecimiento económico. Y debido a las falencias del control de gestión tradicional en materia de información social, para subsanarlas, se propone incorporar indicadores de sostenibilidad de la GRI al esquema del Cuadro de Mando Integral (CMI) para obtener un feedback adecuado en materia de responsabilidad social.

A partir de lo planteado se pretende diseñar la estrategia y estructura organizacional para incorporar la Responsabilidad Social Empresaria en el Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión para medir el desempeño en una Pyme seleccionada de la Cuidad de Río Cuarto. Para ello se formulan los siguientes interrogantes: ¿Puede una Pyme cuya gestión se basa en la aplicación del CMI incorporar la RS como estrategia de desarrollo? ¿Es posible vincular las perspectivas del CMI con las dimensiones de la RSC? ¿De qué manera se puede realizar tal vinculación?.A lo largo del desarrollo del trabajo se dará respuesta a estos interrogantes.

Para abordar ésta temática se formulan los siguientes objetivos específicos:

- Definir la estructura organizacional de la empresa
- Identificar y formular los objetivos estratégicos de la empresa tomando como base las dimensiones de la RSC.
- Incorporar los objetivos a cada una de las cuatro perspectivas del CMI e indicar la dimensión de RSC con la que se corresponden.

- Diseñar los indicadores que permitan medir el resultado de los objetivos planteados.
- Proponer iniciativas estratégicas para dar cumplimiento a tales objetivos.
- Adoptar una nueva forma de gestión empresarial a través de criterios de RSC.

Para llevar adelante este trabajo se ha seleccionado una empresa de la ciudad de Río Cuarto, perteneciente al rubro gastronómico. Los datos fueron recabados a partir de una encuesta realizada en el período octubre-noviembre de 2012.

Utilidad de la implantación del cmi en pymes[69]

Si bien el Cuadro de Mando es una herramienta de control de gestión, sirve también para medir la validez que tiene la estrategia y las causas del fracaso en su implementación.

En la pequeña empresa por lo general, la misión, la visión y la estrategia se encuentran en la mente del empresario. La aplicación del Cuadro de Mando lo obliga a explicitarlas, transmitiendo de éste modo información para los integrantes del ente y siendo de utilidad para marcar el rumbo de la empresa, permitir la coherencia de objetivos entre el empresario y sus empleados y definir entonces los cursos de acción para alcanzarlos.

Además, generalmente en las PyMes, los sistemas de información suelen ser deficientes, inexistentes o, a veces, a pesar de ser eficientes, no son suficientes para medir la estrategia en su conjunto. La implementación de ésta herramienta ayuda, por medio de las iniciativas estratégicas tendientes a medir la estrategia, a mejorar el funcionamiento de sus sistemas de información.

Finalmente, como el funcionamiento de la pequeña empresa depende de un menor número de variables, la probabilidad de obtener conclusiones con exactitud es mayor que en una gran empresa. De esta manera, los beneficios del Cuadro de Mando Integral se potencian cuando se aplican a pequeñas empresas.

Responsabilidad social corporativa y las pymes

Fernández García (2009) considera a la RSC como un conjunto de políticas, prácticas y programas que están integradas voluntariamente en todo el proceso de operaciones

[69]Marinelli Juan Pablo, Zanini Rosana. (2012, Septiembre). La Responsabilidad Social Corporativa - RSC – en la Gestión Estratégica de las Pymes. Trabajo presentado en 17ª Reunión Anual de la Red PyMes Mercosur, Brasil.

de los negocios y en su toma de decisiones. Las empresas se han dado cuenta que estas prácticas incrementan su productividad y crean una imagen positiva de las mismas. Una estrategia efectiva de RSC por parte de las empresas puede generar ganancia desde el punto de vista de la competitividad además de un impacto social, económico y ambiental positivo. Por esa razón, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) están dejando de ver estas prácticas como algo exclusivo de las grandes corporaciones y están incrementando su atención en las prácticas de RSC como medio para mantener o abrir acceso a los mercados.

¿Por qué aplicar rsc en las pymes?[70]

Si bien la RSC suele ser analizada en el contexto de las grandes empresas, es también una herramienta que puede influenciar positivamente en la competitividad de las Pymes de las siguientes formas:

Beneficios de la Responsabilidad Social de la empresa[71]

A nivel externo:

- Posicionamiento y diferenciación de marca.
- Incremento de notoriedad.
- Captación de nuevos clientes.
- Fidelización de clientes.
- Mejora de imagen de marca.
- Mejora de imagen corporativa.
- Mejora de relación con el entorno (nuevas estrategias de comunicación, atracción de medios, etc.)
- Mayor credibilidad y aceptación.
- Incremento de la influencia de la empresa en la sociedad.
- Contribución al Desarrollo Sostenible.
- Mejora de las relaciones con los sindicatos y la administración pública.
- Descuentos publicitarios.
- Apoyo al lanzamiento de nuevos productos.
- Acceso a líderes de opinión que influyen en la decisión de compra de los consumidores.
- Acceso a nuevos segmentos de mercado.

[70]CSR and Competitiveness European SME`s Good Practice. Trabajo presentado en el Concurso de Propuestas "MainstreamingCorporate Social Responsability (CRS) amongSMEs", Programa de ayudas 2005. Disponible en - www.csr-in-smes.eu

[71] Fernández García, Ricardo. *Responsabilidad Social Corporativa.* (2009). (Pp 89).

- Incremento de ventas

A nivel interno:

- Fidelidad y compromiso de los trabajadores, aumento de creatividad.
- Mejora del clima laboral, redundado en la mejora de la calidad y procesos productivos.
- Mayor productividad.
- Ahorro en costos e incremento de la rentabilidad, debido a la mayor eficiencia en el uso de los recursos humanos y productivos.
- Mejora de la comunicación interna.
- Fomento de una determinada cultura corporativa.
- Realización de ensayos para el desarrollo de innovadoras estrategias comerciales.
- Obtención de desgravaciones fiscales.
- Proporcionar valor añadido a los accionistas.

La responsabilidad social como estrategia empresarial dentro del cmi

Son varias las maneras de introducir la RSC estratégica en el CMI, sin embargo se contempla como opción más acertada la de utilizar objetivos relacionados con la RSC en las perspectivas estratégicas convencionales, ya que se implementa la RSC donde tanto empresa como sociedad satisfacen sus intereses, al realizarse la integración desde la definición inicial de la estrategia empresarial plasmada en el CMI.[72] El cuadro de mando integral, facilita la implementación de estrategias empresariales y permite hacer evidentes las relaciones causales entre actividades financieras y no financieras, e identificar el impacto de aquellas actividades que no tienen una relación directa con los resultados financieros, en el logro de objetivos estratégicos. Por ésta razón, es una herramienta útil para integrar asuntos sociales y ambientales en la empresa y mostrar las relaciones causales entre desempeño social, ambiental y financiero.[73]

Según López y Llena (2006), entre otros cometidos, el CMI:

- Facilita la alineación de objetivos y de comportamiento del capital humano

[72] Millán, Silvia García y Rodríquez Monroy, Carlos (2010, Septiembre). La Responsabilidad Corporativa como parte de la estrategia empresarial en el BalancedScorecard.
[73] Correa María Emila, Van HoofBernhardus, Núñez Georgina (2010). *Cambio y Oportunidad: la responsabilidad social corporativa en pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe.*

- Permite reformular la estrategia
- Ayuda a la transformación del largo plazo en corto plazo
- Favorece en el presente la creación de valor futuro
- Contribuye a la integración e interrelación de la información de distintas áreas del negocio

De manera más clara, lo antedicho se puede apreciar con lo expuesto por Kaplan y Norton, en el capítulo denominado "Procesos Regulatorios y Sociales",[74] perteneciente al libro *StrategyMaps*(Mapa de Estrategias).Los autores desarrollan la ubicación de los objetivos estratégicos relacionados con la Responsabilidad Social dentro de la perspectiva de Procesos Internos. Consideran a la implementación de procesos tendientes a cumplir con las obligaciones regulatorias y sociales como integrantes de aquellos que permiten agregar valor a la empresa.

Se puede implementar procesos productivos con niveles mínimos de desperdicios contaminantes, procesos que garanticen la seguridad y salubridad de empleados y la sociedad en general pero, para llevarlo adelante, se necesitará cumplir con objetivos en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Además, esos procesos tienden a generar una propuesta de valor al cliente, ya sea en los atributos del producto, como también en la imagen y prestigio de la empresa, que son objetivos de la Perspectiva de Clientes.

Para que un proceso sea llevado a cabo de acuerdo con normas de calidad, será objetivo estratégico dentro de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento la capacitación del personal para llevarlos adelante. Además, se requerirá de sistemas de información que permitan monitorear los procesos.

Sin embargo, algunos objetivos estratégicos de la responsabilidad social pueden estar directamente vinculados con la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Porejemplo, los objetivos estratégicos de Responsabilidad Social relacionados con sistemas de retribución equitativos a los empleados, premios por comportamiento deseado por la empresa, los programas de capacitación para el crecimiento del profesional, permiten lograr motivación en el personal.

Por lo tanto, existen objetivos estratégicos de Responsabilidad Social ubicados dentro de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento; otros se ubican dentro de la perspectiva de Procesos internos, pero que necesitan del cumplimiento de objetivos de

[74] Kaplan Robert S. y David P. Norton.*Strategy Maps*.Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts. 2004.

la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. El cumplimiento de estos objetivos permite a la empresa brindar una propuesta de valor apreciada por el cliente y los demás stakeholders, que posibilitará incrementar sus ingresos y alcanzar los objetivos deseados en la Perspectiva Financiera.

Implementación de la gestión estratégica de responsabilidad social

Las empresas generan un impacto tal en el entorno que las rodea, que se ven motivadas a orientar su estrategia hacia la RSC, cuyo objeto es integrar valores éticos en su gestión.

Esto se materializa a través del diseño de iniciativas y su ejecución en forma programada estratégicamente, que además de reportar valor agregado a los receptores, otorga mejor reputación a las empresas.

La RSC entonces, no sólo se traduce en beneficios para la sociedad y el medio ambiente, sino que también aporta beneficios económicos a las empresas que aplican éste tipo de medidas por lo que el costo inicial que pueda ocasionar su implantación, se considera realmente una inversión empresarial para obtener beneficios a corto/mediano plazo, mayor competitividad y reducción de costos.

Para implementar la gestión estratégica de Responsabilidad Social se ha seguido un plan sugerido que consta de cuatro fases, y que se aplicará al restaurante “La Casona de Doña Pancha”.

Fase 1: Análisis

En ésta primera fase se realizan una serie de pasos, que indican el punto de partida, y que se detallan a continuación:

a) Se debe definir la Misión y la Visión de la empresa e identificar el lugar que ocupará la responsabilidad social.

Procedimiento: dado que la empresa no cuenta con una definición explícita de la Misión y la Visión, se ha elaborado una guía de preguntas que el directivo del restaurante accedió a responder, y que han permitido inferir en su conceptualización.

Misión

“Somos una empresa dedicada a adquirir, transformar y comercializar alimentospara satisfacer las exigencias de nuestros clientes creando valor con productos de alta

calidad, variedad y excelente servicio, con profesionalismo, consistencia y compromiso en el trabajo diario".-

Visión

"En adelante nuestros esfuerzos estarán enfocados en convertirnos en una empresa líder dentro del ramo. Estaremos orientados al mercado con un amplio portafolio de productos y servicios ofreciendo calidad a nuestros clientes, atendiendo sus necesidades y asegurando la generación de valor para aquéllos y nuestros trabajadores, afianzando a paso firme nuestra trayectoria.

Lograremos la motivación y compromiso necesarios del personal con la empresa y los clientes ofreciéndoles oportunidades de desarrollo".-

A través de un autodiagnóstico, la empresa revela cuál es su situación respecto a la Responsabilidad Social. Las respuestas obtenidas arrojan como resultado que, tanto en la dimensión interna como externa, se detectan importantes carencias de la empresa en cuanto a RS se refiere. Si bien se están aplicando medidas que se incluyen dentro de la RSC, éstas son fruto de la adaptación a las necesidades de la empresa. Dada ésta situación, se propone implicarse definitivamente en el nuevo modelo de gestión empresarial aplicando la RSC.

b) Se debe efectuar un análisis interno y externo, con el objeto de identificar sus grupos de interés y otras características del ente. Un análisis FODA permitirá identificar los factores claves del éxito y cuáles deben fortalecerse. También es relevante observar la cadena de valor y la etapa del ciclo de vida en la cual se encuentra el restaurante.

c) Como última tarea de ésta primera fase se definen los objetivos de Responsabilidad Social que integran la estrategia de la empresa, para lo cual se han tenido en cuenta los datos de los incisos anteriores y los resultados obtenidos de la encuesta de estrategia (ver Anexo II). La elaboración del Mapa de Estrategias permitirá clarificar de qué manera aquéllos objetivos, se relacionan con los demás objetivos de la empresa.

Objetivos estratégicos de Responsabilidad Social

Perspectiva Financiera

Pese a la cantidad de años que la empresa está inserta en el mercado, la misma tiene como objetivo estratégico crecer. Asimismo, para lograrlo es necesario sobrevivir. Por

ello, su estrategia es focalizarse en la satisfacción del cliente, a partir de tácticas de fidelización de los mismos, y de esta manera lograr mayores niveles de ventas.

Perspectiva del Cliente

A fin de lograr los objetivos financieros, el restaurante centra su atención en los clientes actuales y potenciales. Es muy importante establecer una propuesta de valor, para crear una nueva base de clientes e incrementar el consumo de los clientes actuales, permitiendo la satisfacción de sus necesidades; para ello la empresa propone:

- ✓ Atributos de los productos y servicios: Calidad uniforme, menú variado (incluyendo los destinados a vegetarianos y celíacos) y fundamentalmente brindar un producto seguro y saludable.
- ✓ Relación con los clientes: Entregas y servicios oportunos y respuesta a reclamos.
- ✓ Imagen y prestigio: Mejora de la reputación corporativa e implementar conductas para ser una empresa socialmente responsable.

Perspectiva del Proceso Interno

Desde esta perspectiva, los procesos internos deben ser capaces de ofrecer a los clientes la propuesta de valor señalada anteriormente. Así, con respecto a la logística interna, se debe controlar la recepción, almacenamiento y sobre todo controlar las existencias por tratarse de productos alimenticios, la gran mayoría de ellos perecederos.

Las compras deben ser realizadas atendiendo a las necesidades de producción, y previendo que no queden materias primas en stock durante un tiempo prolongado que puedan afectar su calidad.

Luego de la etapa de elaboración del producto, la logística de salida debe ser eficiente, ya que el mismo debe llegar al cliente en el momento oportuno y acorde a sus necesidades.

La fuerza de ventas debe brindar una buena atención, asesorando al cliente cuando lo crea necesario, para que de esta manera él se sienta confortable y satisfecho con el servicio.

Finalmente, en cuanto al marketing, la publicidad es una herramienta poderosa a fin de llegar al mercado meta. Debe reflejar las características del servicio y los productos que ofrece. Los canales para su difusión son variados, pudiendo optar por el/los más adecuados.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para alcanzar las estrategias de las perspectivas anteriores.

Aquí resulta clave definir adecuadamente las capacidades de los empleados, ya que son quiénes están en contacto directo con los clientes, por lo que su formación y educación son importantes para el logro de los objetivos.

La motivación es una herramienta que ayuda a que el empleado se sienta parte de la empresa. Ello se logra a través de incentivos y otras acciones que hagan a la mejora del clima laboral. Además, el directivo debe confiar en las aptitudes de cada contratado de tal manera que sea posible la delegación de mayores tareas y la responsabilidad que les compete por ello.

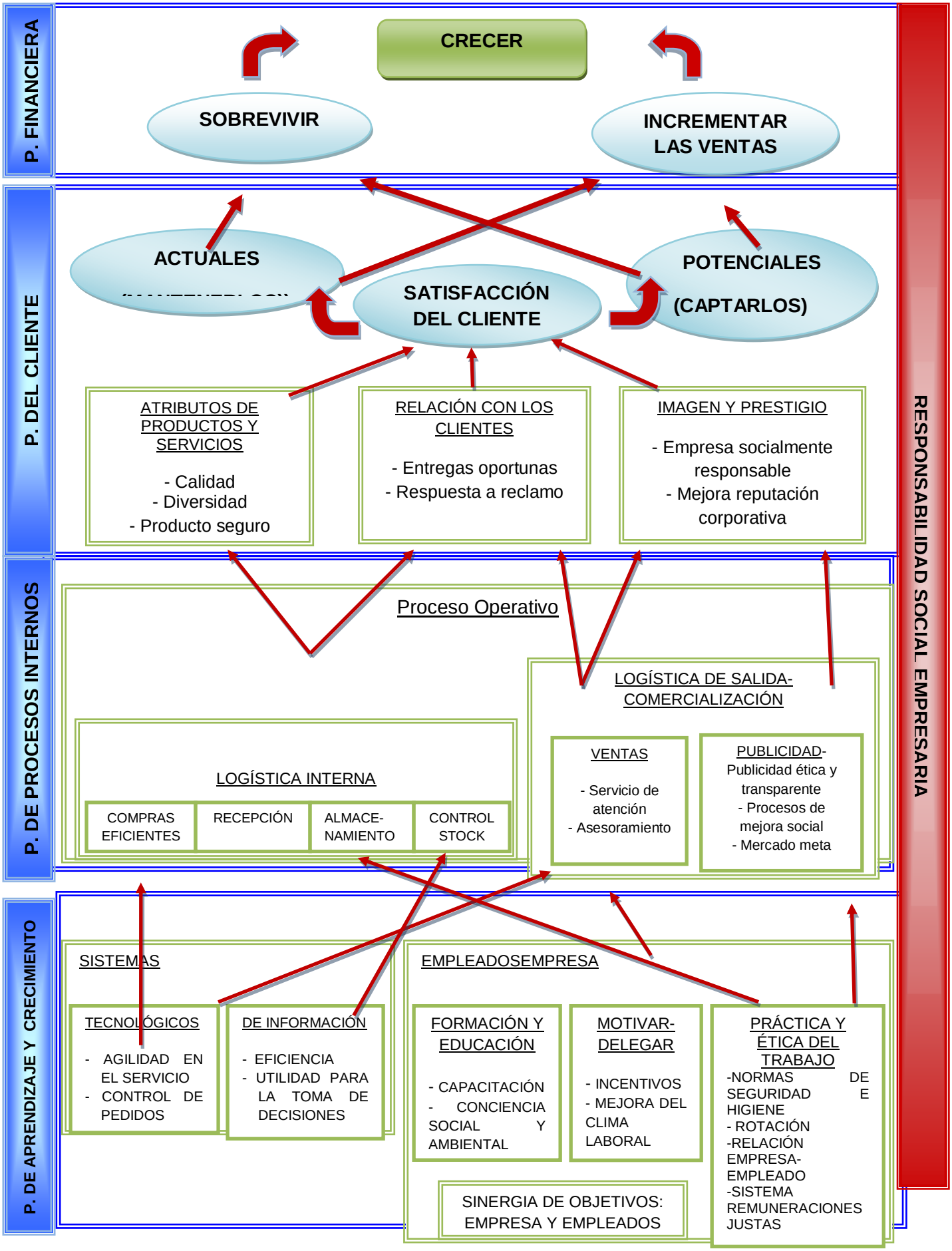
Por otra parte, debe existir una coherencia de objetivos, es decir que los objetivos de la empresa y de los empleados sean compatibles y ayuden al logro de los objetivos de la empresa.

Por último, en cuanto a los sistemas de información deben ser eficientes de manera de obtener información útil para la toma de decisiones. Asimismo los sistemas tecnológicos deben agilizar el servicio y garantizar el control en los pedidos.

Mapa de Estrategia

El mapa de estrategia que se muestra a continuación, identifica la estrategia seguida por la empresa. Su estructura consta de tres bloques, el primero señala las perspectivas del CMI, el segundo segmento los componentes vinculados con la actividad de la empresa y las perspectivas correspondientes, y por último la relación con la RSC.

Para lograr una visión más gráfica, mediante flechas se indican las relaciones de causa- efecto correspondientes.


P. FINANCIERA
CRECER
SOBREVIVIR
INCREMENTAR LAS VENTAS
P. DEL CLIENTE
ACTUALES
POTENCIALES
(CAPTARLOS)
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
ATRIBUTOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS
- Calidad
- Diversidad
- Producto seguro
RELACIÓN CON LOS CLIENTES
- Entregas oportunas
- Respuesta a reclamo
IMAGEN Y PRESTIGIO
- Empresa socialmente responsable
- Mejora reputación corporativa
P. DE PROCESOS INTERNOS
Proceso Operativo
LOGÍSTICA INTERNA
COMPRAS EFICIENTES
RECEPCIÓN
ALMACE-NAMIENTO
CONTROL STOCK
LOGÍSTICA DE SALIDA-COMERCIALIZACIÓN
VENTAS
- Servicio de atención
- Asesoramiento
PUBLICIDAD-
Publicidad ética y transparente
- Procesos de mejora social
- Mercado meta
P. DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
SISTEMAS
TECNOLÓGICOS
- AGILIDAD EN EL SERVICIO
- CONTROL DE PEDIDOS
DE INFORMACIÓN
- EFICIENCIA
- UTILIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES
EMPLEADOSEMPRESA
FORMACIÓN Y EDUCACIÓN
- CAPACITACIÓN
- CONCIENCIA SOCIAL Y AMBIENTAL
MOTIVAR-DELEGAR
- INCENTIVOS
- MEJORA DEL CLIMA LABORAL
PRÁCTICA Y ÉTICA DEL TRABAJO
-NORMAS DE SEGURIDAD E HIGIENE
- ROTACIÓN
-RELACIÓN EMPRESA-EMPLEADO
-SISTEMA REMUNERACIONES JUSTAS
SINERGIA DE OBJETIVOS: EMPRESA Y EMPLEADOS
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

Fase 2: Indicadores e Iniciativas estratégicas

Una vez conocidos los objetivos estratégicos de responsabilidad social, se formulan los indicadores para medir su cumplimiento. Para su confección se ha tenido en cuenta no sólo la perspectiva del cuadro de mando a la que corresponden, sino también los aspectos y dimensiones de responsabilidad detallados en la Guía GRI. A partir de ello, se adaptaron a las características del restaurante objeto de estudio.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

✓ **Empleados**

Motivar/Delegar

Involucrar y comprometer al empleado lleva a que la empresa obtenga buenos resultados. Es importante que el personal se identifique con los objetivos y estrategias organizacionales, esto se logra con la motivación y la posibilidad de delegar en los empleados la realización de tareas. Si esto ocurre, las actitudes y comportamientos de los mismos llevarán al logro de tales objetivos, y será mucho más fácil implementar cambios en los procesos de trabajo. Asimismo, cuando el grado de ausentismo es preocupante puede afectar el cumplimiento de esas metas organizacionales.

Este objetivo estratégico, con respecto a la RSC, se relaciona con la **dimensión social** y **económica**.

A continuación se señalan algunos indicadoresde resultado que se pueden emplear (algunos de carácter monetarios y otros no monetarios):

$$\text{Incentivos (monetario)} = \frac{\text{Importe de incentivos}}{\text{Remuneración}}$$

$$\text{Incentivos/premios(no monetario)} = \frac{\text{Nº de Trabajadores Beneficiados}}{\text{Nº Total de Trabajadores}}$$

$$\text{Satisfacción del personal} = \frac{\text{N° de Empleados Satisfechos}}{\text{Nº Total de Empleados}}$$

- ✓ Porcentaje obtenido mediante encuestas de satisfacción

$$\text{Ausentismo} = \frac{\text{Hs. Laborales No Trabajadas}}{\text{Total de Hs. Laborales}}$$

Formación y Educación

El personal constituye el capital humano imprescindible para que toda empresa funcione.

Es la capacitación una herramienta muy útil para lograr este objetivo estratégico, cuyos resultados se verán reflejados en la atención al cliente y en las demás relaciones interpersonales. El conocimiento genera un doble beneficio: para la empresa es un activo intangible que puede aprovechar para alcanzarsus objetivos y para el empleado es un eslabón a lo largo de la cadena de formación profesional que le permite también crecer como persona.

Desde el enfoque de la RSC este objetivo se relaciona con la **dimensiónsocial**, **económica** y **ambiental**.

Los indicadores (monetarios y no monetarios) sugeridos para medir éste concepto son:

$$\text{Capacitación y Formación } \textit{(dinero)} = \frac{\text{Inversión en Capacitación}}{\text{N° Total de Empleados}}$$

$$\text{Capacitación y Formación } \textit{(horas)} = \frac{\text{Horas de Capacitación}}{\text{N° Total de Empleados}}$$

$$\text{Eficiencia Operativa} = \frac{\text{Errores en la carga al sistema de pedidos}}{\text{Total de pedidos}}$$

Concientización social y ambiental = Horas de formación sobre políticas y procedimientos de DDHH vinculadas con su actividad

Este último indicador se relaciona directamente con la gestión de la empresa desde el punto de vista ambiental (con personal instruido en esta temática).). De esta forma se refleja en qué medida la organización logra mejorar su actividad acorde a las políticas medioambientales existentes.

Empresa

Práctica laboral y ética del trabajo

Brindar condiciones adecuadas de trabajo al personal ya no se trata de un compromiso legal solamente, hoy proporcionar condiciones laborales dignasse trata de un deber ético. Los programas de seguridad y de salud constituyen algunas de las actividades paralelas importantes para el mantenimiento de las condiciones físicas y psicológicas del personal.

Desde el punto de vista de la administración, la salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral.

Desde el enfoque de la RSC este objetivo estratégico tiene relación con la **dimensión social** y **económica**.

Los indicadores de resultado sugeridos son:

$$\text{Costo en Seguridad} = \frac{\text{Inversión en Programas de Seguridad}}{\text{N° de Trabajadores}}$$

$$\text{Indicador de Cumplimiento de Seguridad e Higiene} = \frac{\text{N° de Inspecciones Aprobadas}}{\text{N° de Inspecciones Realizadas}}$$

En lo que respecta a las prácticas laborales, es preciso tomar las precauciones necesarias para que no se tomen decisiones erróneas que puedan afectar el desempeño y permanencia de la fuerza laboral. Asimismo, la empresa debe implementar un sistema que garantice la equidad entre los empleados. Esto tendrá un impacto directo en los demás objetivos, ya que permitirá lograr un mejor clima laboral, mejorará el grado de satisfacción laboral -tanto desde el punto de vista económico como desde el vínculo con la empresa- y reducirá la rotación laboral. Algunos de los indicadores que se pueden emplear son:

$$\text{Rotación del personal} = \frac{\text{N° de empleados que abandonan la empresa}}{\text{Total de Empleados}}$$

$$\text{Relación empresa/empleado} = \frac{\text{N° de empleados cubiertos por CCT}}{\text{Total de Empleados}}$$

$$\text{Relación entre el salario actual y el SMVyM} = \frac{\text{Salario Actual}}{\text{Salario Mínimo Vital y Móvil}}$$

$$\text{Delivery} = \frac{\text{Cantidad de pedidos por delivery}}{\text{Total de pedidos por teléfono}}$$

Con respecto a este último, y refiriéndonos específicamente a las prácticas laborales, este indicador muestra la proporción que representa el servicio de reparto sobre la cantidad total de pedidos. Con lo cual también deben considerarse los puntos anteriores (seguridad, relación con el empleador, rotación, etc.) para esta actividad igualmente importante para la empresa, sobre todo cuando la misma representa un porcentaje significativo dentro del total de las ventas.

Perspectiva de Procesos Internos

- ✓ **Logística interna**

Mejorar la gestión de abastecimientos e inventarios

Mantener inventarios supone para la empresa un alto costo, no se debiera tener dinero inmovilizado en existencias excesivas ya que los objetivos de un buen servicio al cliente y de una producción eficiente se logran manteniendo niveles bajos de inventarios, al menor costo posible sin comprometer la calidad del servicio y de los productos ofrecidos. Es necesario manejar eficientemente los inventarios (tanto de productos terminados como de materias primas) y disponerlos en el tiempo y lugar oportuno para cuando sean requeridos.

En lo que respecta a la RSC, se vincula con la **dimensión económica** (Análisis de la rotación). Y los indicadores sugeridos para manejar el nivel de inventarios se muestran a continuación:

$$\text{Productos sin rotación} = \frac{\text{Cantidad de productos sin rotación}}{\text{Cantidad de productos inventariados}}$$

$$\text{Desperdicios de Materia Prima} = \frac{\text{Kg de desperdicios MP}}{\text{kg totales MP}}$$

✓ **Logística de salida - comercialización**

Mejorar la calidad en los bienes/servicios para reforzar la fidelidad del cliente

La calidad está en función de la percepción del cliente. Los clientes perciben la calidad de una forma mucho más amplia ya que abarca desde el diseño del producto, la fabricación/prestación, hasta los servicios de post venta, etc. En la aplicación práctica se revela que el análisis de los tiempos es un factor clave, que condiciona en muchos casos el grado de satisfacción de los clientes. Por tanto, un cliente estará conforme con un bien o servicio en la medida en que el mismo haya cumplido con sus requisitos para satisfacer una necesidad.

Este objetivo estratégico y sus indicadores, con respecto a la RSC, se relacionan con la **dimensión social y económica**. A continuación se señalan algunos indicadores de resultado que se pueden emplear:

Demora de MP = Demora media desde el pedido al proveedor hasta su recepción

Minutos de demora promedio en cocina por plato

Reclamos recibidos = Cantidad de Reclamos / Nº Productos Vendidos

Quejas por mozo = Cantidad de quejas por mozo / Cantidad de mesas atendidas por mozo

Optimización de la porción = Cantidad de platos devueltos con comida / Platos totales

Generar relaciones a largo plazo con los proveedores

Es muy importante mantener una buena comunicación con los proveedores, asimismo se debe cumplir con los compromisos asumidos con ellos, ya que también se esfuerzan por cumplir con el servicio o producto pactado con la empresa. La integración virtual con los proveedores, implica mantener relaciones comerciales estrechas regidas por la confianza, el compromiso, la calidad, etc. y se traduce en buenos resultados para ambos.

Este objetivo se vincula con la **dimensión económica y social**.
El indicador sugerido para reflejar este objetivo es:

Nº pedidos devueltos o no recibidos = Nº pedidos devueltos/no recibidos / Nº total de pedidos a proveedores

Publicidad

La imagen corporativa representa un elemento importante porque puede transmitir con fuerza un mensaje que se posiciona en la mente de los clientes, y ello implica una ventaja competitiva. La estrategia de marketing es una herramienta útil que contribuye al logro de este objetivo. De igual manera, el desarrollo de procesos que repercutan en mejoras para la sociedad también puede constituir una buena publicidad para la empresa.

Desde la perspectiva de la RSC se vincula con la **dimensión social y económica**.

Inversión en Marketing = Monto total de Gastos en marketing

Perspectiva de Clientes

Las consecuencias del accionar de la responsabilidad social, desarrolladas en las perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento, y en la de Procesos Internos, se ven reflejadas aquí.

Los objetivos estratégicos se relacionan con la mejora de la imagen empresaria y de identificar y satisfacer las necesidades del cliente.

Su medición se basa en la inversión en marketing que la empresa realiza a fin de difundir su imagen y también se emplean encuestas que reflejen el grado de satisfacción del cliente en relación con las especificaciones del producto.

Los indicadores sugeridos son los que se muestran a continuación:

Atributos de productos y servicios

Todo producto debe cumplir con el parámetro definido por la calidad de diseño, es decir debe existir una coincidencia entre el producto requerido por el cliente y el diseño desarrollado por la empresa.Asimismo debe ser apto para el consumo, ello se logra respetando las normativas vigentes que garantizan la calidad y la seguridad en cuanto a su empleo y/o consumo.

Este objetivo tiene vinculación con la **dimensión social y económica** de la RSC. El indicador sugerido es:

$$\text{Salubridad de Productos} = \frac{\text{Inversión en Controles Bromatológicos}}{\text{Inversión Total}}$$

Relación con clientes

Es fundamental en una empresa conocer a los clientes, para identificar sus necesidades. Conocer sus hábitos de consumo, preferencias, actitudes, percepciones, etc. y con ello conocer las expectativas de los clientes, respecto al producto que necesitan. Es fundamental que ante algún conflicto o reclamo, se le dé respuesta oportuna y eficiente para conservar y fortalecer el vínculo con los mismos.

Desde la perspectiva de la RSC se vincula con la **dimensión económica** y **social**. Los indicadores que mejor representan este objetivo son:

Satisfacción de Clientes = Dado por los resultados de las encuestas de satisfacción al cliente

Respuesta a reclamos = N° de Reclamos resueltos / Nº total de reclamos

Imagen y prestigio

El logro de los objetivos de las perspectivas anteriores, considerando las dimensiones de la RSC con los que se vinculan, repercute positivamente en la imagen de los trabajadores, la sociedad y hasta la misma competencia de la empresa.

Un restaurante, como es en este caso, debe tener un respaldo que asegure calidad y excelencia en la atención, y muchas veces ello se concreta a través de una imagen y trayectoria ejemplar y reconocida socialmente.Asimismo, las buenas prácticas empresarias que trascienden hacia la sociedad beneficiándola, hacen que la imagen de la empresa también se vea fortalecida.

Por su amplio alcance, se vincula con la **dimensión social**, **económica** y **ambiental** de la RSC, y el indicador seleccionado es el siguiente:

Grado de responsabilidad social empresaria = % Encuesta de RSE

Perspectiva Financiera

Incremento en las ventas/Crecer

Ante aumentos de las ventas, mayores serán los ingresos percibidos por la empresa. Esto se traduce en crecimiento, desde el punto de vista económico y estructural. Son varias las maneras de efectuar las mediciones,se puede optar por medir el incremento de las ventas en un mes con respecto al año anterior, se suelen emplear cocientes que muestran la rentabilidad empresaria, índices de liquidez, indicadores de resultados y de gastos, cocientes que reflejan tanto el grado de endeudamiento como así también la capacidad de autofinanciamiento que posee la empresa.

Desde el punto de vista de la RSC, este objetivo se relaciona con la **dimensióneconómica**. Los indicadores de resultado sugeridos son:

$$\text{Crecimiento de Ventas} = \frac{\text{VentasMesAñoActual - VentasMesAñoAnterior}}{\text{VentasMesAñoAnterior}}$$

$$\text{Rentabilidad Ordinaria} = \frac{\text{Utilidad Ordinaria}}{\text{PN Promedio}}$$

$$\text{Resultado Neto s/ Ventas Totales} = \frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Ventas Totales}}$$

$$\text{Índice de Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Índice de Liquidez Ácido} = \frac{\text{(Activo Corriente- Bs Cambio)}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Gtos Comercialización s/ Ventas} = \frac{\text{Gtos Comercialización}}{\text{Ventas Totales}}$$

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

$$\text{Autofinanciación} = \frac{\text{Utilidad Ordinaria – Distrib. Rdos}}{\text{PN Promedio}}$$

Nuevos productos

La introducción de productos nuevos (productosp/ celíacos y vegetarianos) a la carta habitual de menú, también forman parte del total de ventas de la empresa. Es un objetivo estratégico, porque aprovechando la imagen, calidad y difusión de los productos ya conocidos, los nuevos son un desafío para captar a nuevos clientes con necesidades específicas, y de esta manera lograr un incremento en las ventas actuales.

Según la RSC ello se corresponde con la **dimensión económica** y **social**. Los indicadores que miden la proporción que estos nuevos productos tienen sobre el total de ventas son los siguientes:

$$\text{Nuevos Productos} = \frac{\text{Total Ventas Producto X}}{\text{Total Ventas}}$$

Iniciativas Estratégicas

Para el cumplimiento de cada objetivo estratégico, se establecen los cursos de acción necesarios para alcanzarlos:

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

OBJETIVOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
• Sistemas de información • Sistemas tecnológicos • Formación y educación • Motivación y delegación • Práctica y ética del trabajo	• Evaluar continuamente el funcionamiento y buen uso de la nueva tecnología instalada • Capacitar al personal y otorgar una base de conductas y comportamientos aceptables • Acordar una correcta gestión de residuos entre empleados y entre la empresa y el servicio de recolección de basura • Involucrar y comprometer al personal, clarificando su función y rol dentro de la empresa • Consensuar incentivos y premios para el logro de objetivos • Mantener un buen clima laboral interno • Reforzar el control bromatológico y el sistema de seguridad e higiene • Mantener un sistema de remuneraciones justo

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

OBJETIVOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
• Compras eficientes • Mejora de la política de almacenamiento y control de stock • Mejorar el servicio de atención al cliente y asesorarlo • Publicidad ética • Procesos de	• Seguimiento continuo del nuevo sistema de abastecimiento, control periódico de información y la tecnología • Instruir al empleado para lograr eficiencia y eficacia en la respuesta al cliente • Compromiso con proveedores • Poner en práctica actividades de integración social y responsabilidad (concretar entrega de alimentos no utilizados a comedor infantil) • Continuar utilizando medios de comunicación estratégicos • Elaborar y utilizar manuales de procedimiento que permitan documentar los procesos internos

PERSPECTIVA DE CLIENTES

OBJETIVOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
• Calidad • Diversidad • Producto Seguro • Entregas oportunas • Respuesta a reclamos • Empresa socialmente responsable	• Conocer gustos del cliente, escucharlo y satisfacerlo • Procurar su comodidad sin descuidar ni agobiar • Lograr coordinación y comunicación clara entre empleados para agilizar el servicio • Controlar la salubridad del producto continuamente • Implementar un servicio de cadetería propio • Mejora de la reputación corporativa

PERSPECTIVA FINANCIERA

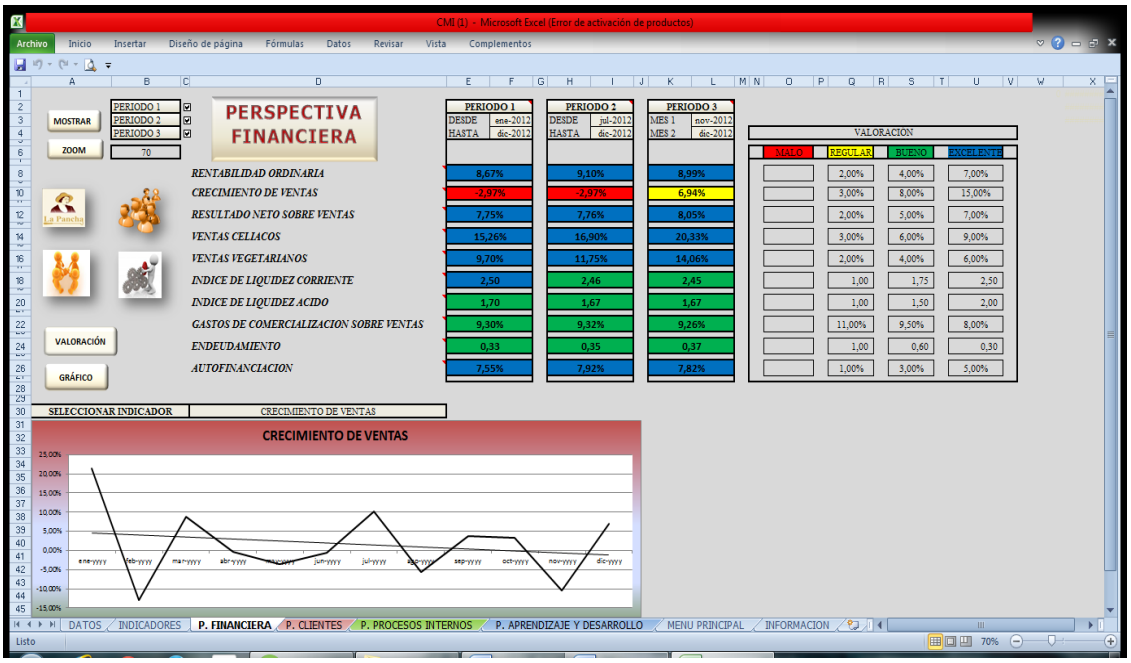
OBJETIVOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
• Crecer • Sobrevivir • Incrementar Ventas	• Reinvertir utilidades en la empresa • Difundir la imagen del nuevos emprendimientos • Continuar convenios con otras empresas para atraer al público

Fase 3: Evaluación y Control de Responsabilidad Social:

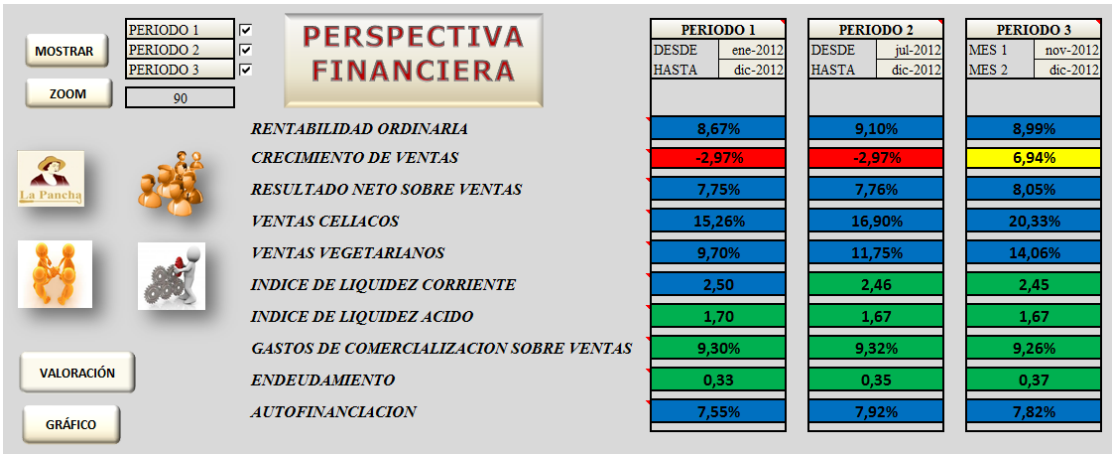
La tercera etapa consiste en la medición de los resultados obtenidos mediante indicadores de responsabilidad social y de aquellos vinculados por relaciones de causa-efecto.

A continuación se muestra parte de un modelo de CMI en Excel de elaboración propia y que tiene por objeto que el empresario pueda revelar su actuación, y de éste modo tener una idea más clara de qué aspectos y dimensiones se encuentran fortalecidas y cuáles presentan debilidades.

En la primera imagen se presenta como ejemplo la hoja en la que se analiza la perspectiva Financiera. Se exponen aquí cada uno de los indicadores de la perspectiva correspondiente, botones de acceso al menú, otras perspectivas y datos.



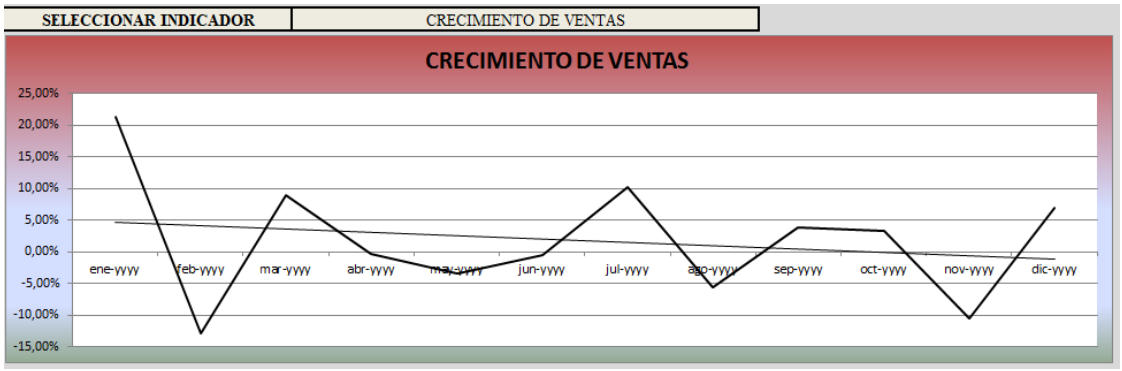
También se indican tres períodos de análisis de cada indicador, donde en el primero se obtiene el promedio del período anual seleccionado, en el segundo un promedio del período seleccionado, y el último arroja como resultado el promedio de los valores de dos meses seleccionados.



Se muestra además un recuadro de valoración, que evalúa el valor que asume cada indicador según el período analizado, y le otorga un color que se corresponde con su calificación de acuerdo al rango de valores en que se encuentre comprendido. Así entonces, un indicador que asuma un valor “Malo” se reflejará en un color Rojo, un valor “Regular” se traducirá en color Amarillo, el valor “Bueno” se corresponde con el color Verde, y finalmente el “Excelente” con el Azúl.

VALORACIÓN			
MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
	2,00%	4,00%	7,00%
	3,00%	8,00%	15,00%
	2,00%	5,00%	7,00%
	3,00%	6,00%	9,00%
	2,00%	4,00%	6,00%
	1,00	1,75	2,50
	1,00	1,50	2,00
	11,00%	9,50%	8,00%
	1,00	0,60	0,30
	1,00%	3,00%	5,00%

Finalmente, se puede observar a través de un gráfico la evolución anual de cada indicador seleccionado.



El objetivo de esta ilustración es que el dueño del ente pueda valerse de herramientas similares, u obtener una idea para el diseño de su propio instrumento de medición elaborado con la totalidad de indicadores con los que trabajará, para así realizar un análisis conjunto de la situación de la empresa.

Fase 4: Comunicación y Feedback:

Por último, para que la gestión de responsabilidad social sea útil y pertinente, se debe implementar un proceso de comunicación dentro y fuera de la organización, ya que aquéllos logros que no se comunican no generan valor para la organización. El diálogo con los distintos grupos de interés debe ser fluido, honesto y continuo. La empresa debe informar, mediante los instrumentos a su disposición, su compromiso social, los objetivos planteados y los resultados obtenidos en el campo de la responsabilidad social.

Conclusión

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite a las empresas transformar su estrategia en objetivos operativos perfectamente alineados con la misma y está legitimada como una excelente guía de gestión para obtener los resultados del negocio. Cuando el CMI se aplica a pequeñas y medianas empresas, los beneficios que brinda se potencian ya que el funcionamiento de ellas depende de un menor número de variables.

En aquellas empresas que consideran la Responsabilidad Social Empresaria como refuerzo de su ventaja competitiva y contemplan la utilización del CMI se observan varias propuestas de integración.

Se ha contemplado la opción de utilizar objetivos relacionados con la RSC en las perspectivas estratégicas convencionales como la mejor opción ya que se implementa

la RSC estratégica donde tanto empresa como sociedad satisfacen sus intereses, al realizarse la integración desde la definición inicial de estrategia empresarial.

Así entonces, dada la simpleza del funcionamiento operativo de las Pymes, rápidamente podrán identificarse objetivos estratégicos que permitirán determinar específicamente qué acciones de responsabilidad social debe llevar adelante la empresa, qué indicadores va a comunicar y qué medios utilizará para darlos a conocer.

Finalmente, a raíz de lo planteado, y dando respuesta al objetivo mencionado en la introducción del presente trabajo, se logra desarrollar un marco de referencia tendiente a colaborar con las empresas en el fortalecimiento de sus ventajas competitivas, inculcando la importancia de la RSC como una técnica vinculada al mejoramiento del CMI.

Bibliografía

Libros

CARRIÓN MAROTO, Juan. (2007). Estrategia: de la visión a la acción. Segunda edición. Editorial Esic. Madrid, España.

CORREA, María Emila; VAN HOOF, Bernhardus & NÚÑEZ, Georgina. (2010). Cambio y Oportunidad: la responsabilidad social corporativa en pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe. Chile.

FERNÁNDEZ GARCÍA, Ricardo. (2009). Responsabilidad Social Corporativa. Editorial Club Universitario. España.

FLEITMAN, Jack. (2000). Negocios Exitosos. Editorial McGraw Hill.

KAPLAN, Robert & NORTON, David. (2002). El Cuadro de Mando Integral. (The Balanced Scorecard). Editorial Gestión 2000. Barcelona. España.

KAPLAN, Robert S. &. NORTON, David P. (2004). Strategy Maps. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

KAPLAN, Robert & NORTON, David. (2009). El Cuadro de Mando Integral. (The Balanced Scorecard). Tercera edición. Editorial Gestión 2000. Barcelona. España.

SOLANA, Ricardo F. (1994). Producción: su organización y administración en el umbral del tercer milenio. Ediciones Interoceánicas SA. Buenos Aires.

Medios Digitales

Global Reporting Initiative (GRI). (s.f.). Disponible en http://www.globalreporting.org (Consultado el 20-11-2012).

Leebaert Derek. La Contribución de la Pequeña Empresa a la Expansión Económica de los Estados Unidos. EJournalUSA. en http://usinfo.state.gov/journals/ites/0106/ijes/leebaert.htm, (Consultado el 05-10-12)

ORTIZ, Ricardo. La Cadena de Valor del Restaurante. 01-10-2009. Disponible en http://www.GestiónRestaurantes.com. (Consultado el 15-10- 2012).

THOMPSON, Iván. **"**Definición de Misión". Publicado en la página web: http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html (consultado el 25-10-12).

Artículos, ponencias y trabajos citados:

CSR and Competitiveness European SME`s Good Practice. Trabajo presentado en el Concurso de Propuestas "Mainstreaming Corporate Social Responsability (CRS) among SMEs", Programa de ayudas 2005.

MARINELLI, Juan Pablo & ZANINI, Rosana. (2012, septiembre). La Responsabilidad Social Corporativa - RSC – en la Gestión Estratégica de las Pymes. Trabajo presentado en la 17ª Reunión Anual de la Red PyMes Mercosur, Sao Paulo, Brasil.

MARINELLI, Juan Pablo. (2012, Agosto). El Cuadro de Mando Integral: una herramienta en la gestión estratégica de la responsabilidad social en las PyMes. Ponencia presentada en las XXXIII Jornadas Universitarias de Contabilidad. San Miguel de Tucumán. Argentina.

MILLÁN, Silvia García y RODRÍGUEZ MONROY, Carlos (2010, Septiembre). La Responsabilidad Corporativa como parte de la estrategia empresarial en el Balanced Scorecard.

Resolución de la CEPYME y DR Nº 21/2010, modificatoria de la Resolución Nº 24/2001.

Resolución de la SSEOyME y DR Nº 21/2010, modificatoria de la Resolución Nº 24/2001.

ZANINI, Rosana. (s.f.). Responsabilidad Social. Cátedra de Análisis en Interpretación de Estados Contables. Capítulo Nº 9. Universidad Nacional de Río Cuarto. Córdoba. Argentina.

ZANINI, Rosana (2001, Noviembre). “Herramientas de Control de Gestión: Una necesidad de la PyME”. Trabajo Monográfico de Especialización, “Especialización en Sistemas Contables y Métodos Cuantitativos”. Universidad Nacional de Río Cuarto. Córdoba. Argentina.

EL COMPORTAMIENTO DE COMPRA DEL CONSUMIDOR DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO A TRAVÉS DE INTERNET. LA PERCEPCIÓN DE LOS EMPRESARIOS PYMES DE LA CIUDAD DE TANDIL

Mariana Garmendia y Eduardo A. Rinaldi
Universidad Nacional del Centro)
mariana.garmendia@osde.com.ar; rinaldi@econ.unicen.edu.ar

Resumen

El propósito de este trabajo ha sido, en primer lugar, analizar los principales factores que inciden en la conducta de compra por medio de Internet de servicios de alojamiento en la ciudad de Tandil y, en segundo lugar, construir un modelo conceptual que describa las categorías intervinientes y sus interrelaciones a fin de obtener una compresión holística del fenómeno abordado. Para ello, se desarrolló una investigación exploratoria mixta para determinar cuáles son las variables que generan influencia sobre la conducta de compra a través de entrevistas en profundidad a un grupo de prestadores de este servicio (hoteles, cabañas, posadas, etc.) como así también encuestas a una muestra de turistas que habían reservado su alojamiento en la ciudad de Tandil a través de Internet.

Los resultados de la investigación generaron diversos campos para profundizar, pero se puede ver que la mayor confianza en el proceso de reserva por internet está relacionada con la experiencia anterior en la compra a través de la red, que los turistas quieren un sistema de reservas más sencillo con incorporación de pago con tarjeta de crédito, y que cada vez más están usando portales de reserva para planificar sus viajes. El perfil del turista es cada vez más exigente y los el posicionamiento del destino se dirige al concepto de Spa y Pileta Climatizada.

De este proyecto se espera, que los resultados profundicen la vinculación y articulación entre el ámbito académico y la realidad productiva y direccionar el esfuerzo hacia aquellas necesidades que el sector empresarial demanda del entorno científico.

Palabras claves: Comportamiento del consumidor- Internet- Turismo- servicio de alojamiento

Introducción

La ciudad de Tandil, desde hace varios años se viene posicionando como destino turístico importante sobre todo para estancias cortas (fin de semana largos) y con un mercado emisor mayoritariamente de la ciudad de Buenos Aires. Esto ha generado un crecimiento económico de la cuidad, y una asignación publica y privada de recursos dedicados a la prestación de servicios turísticos (alojamiento, excursiones, gastronomía, espacios culturales, etc.) para poder cubrir esta interesante demanda.

En la actualidad, tanto la búsqueda de información como la reserva de este tipo de servicios turísticos, y sobre todo el de alojamiento, se realiza en su mayoría a través de Internet. Por lo tanto, dado el mercado emisor, y teniendo en cuenta las características del destino en el caso a estudiar, podemos suponer que es determinante para las empresas del sector, la administración de la relación vía Internet con sus actuales y potenciales clientes.

En este marco situacional surge la siguiente pregunta de investigación general:

¿Cuáles son los factores intervinientes en el proceso de decisión de compra de alojamiento turístico en la ciudad de Tandil a través de Internet?

Específicamente el estudio busca indagar en las siguientes preguntas específicas:

¿Cuáles son las percepciones de los prestadores de servicios de alojamiento sobre la conducta de compra de los turistas?

¿Cómo se describe el proceso de compra y cuáles son las experiencias surgidas del proceso de reserva de alojamiento por Internet, desde el punto de vista de los turistas?

¿Cómo incide la incorporación del servicio de reserva en Internet en el desempeño de las empresas prestadoras de alojamiento de Tandil??

El presente estudio, pretende indagar sobre las características de comportamiento de compra de servicios de alojamiento que se detectan a partir de la relación entre los prestadores de estos servicios y aquellas personas que con un interés propio de disfrutar de unos días de descanso en la ciudad de Tandil, se aventura en la búsqueda por Internet de la mejor alternativa que cubra en principio sus expectativas.

Actualmente no se encuentra información específica que caracterice el comportamiento de compra de este mercado, aun cuando su relevancia estratégica a

nivel regional es elevada. En este sentido este proyecto se justifica a nivel teórico, metodológico y de transferencia de los resultados a la realidad productiva.

Desde el punto de vista teórico, el proyecto permite indagar en la literatura de reciente desarrollo acerca del comportamiento del consumidor online. Esta nueva realidad presenta un desafío tanto para la consolidación de teorías existentes como para el desarrollo de nuevos modelos que expliquen estos comportamientos.

Desde el punto de vista metodológico, el diseño de esta fase exploratoria cualitativa y cuantitativa, facilita no sólo una comprensión naturalizada del proceso, sino que permite incrementar el conocimiento del fenómeno en el contexto local. La riqueza de información que este abordaje metodológico brinda facilitará el diseño de fases posteriores de alcance explicativo.

Desde la transferencia de los resultados, conocer el desempeño de las empresas que implementan TICs en alguna de las fases de su proceso productivo, identificar las fortalezas y debilidades de su utilización e interpretar las necesidades tanto de usuarios como empresas serán un insumo importante para el diseño de políticas sectoriales y para la difusión de la información en el ámbito empresarial. En este sentido a nivel institucional, conocer estos resultados permitirá enlazar áreas de conocimiento de la Universidad, tanto en el campo empresarial como informático, que puede fortalecer la relación de la misma con el ámbito productivo. Asimismo, el proyecto incorpora una nueva área de estudio a las líneas de investigación tradicionales que abre nuevas perspectivas de desarrollo a largo plazo.

Objetivos y/o finalidad

Este proyecto de investigación tiene como objetivo:

Analizar los principales factores que inciden en la conducta de compra por medio de Internet de servicios de alojamiento en Tandil.

Los objetivos particulares son:

Explorar, mediante un análisis de caso, los aspectos relevantes que se asocian a las decisiones de compra por internet de servicios de alojamiento en Tandil.

Identificar los factores que incide en las motivaciones, acciones implementadas y resultados obtenidos durante el proceso de compra de servicios de alojamiento por Internet.

Estado Actual del conocimiento sobre el tema

En la literatura específica sobre modelos de comportamiento del consumidor a través de Internet, se incide especialmente en la influencia de los factores personales del consumidor en la decisión de compra (Citrin et al, 2003; Goldsmith, 2002; Forsythe y Shi, 2003; Jarvenpaa et al., 1999; Jee y Lee, 2002; Li, Kuo y Russell, 1999; O'Cass y Fenech, 2003; Swaminathan, Lepkowska-White y Rao, 1999).

Con relación a las variables sociodemográficas, en numerosas investigaciones se considera que éstas repercuten directa o indirectamente en el comportamiento de compra. Así, Li, Kuo y Russell (1999) analizan el efecto de las variables: género, formación y nivel de ingresos sobre tres tipos de consumidores (no compradores, compradores ocasionales y compradores frecuentes). De su estudio se deduce que los compradores en Internet tienen más formación que los usuarios no compradores y poseen niveles de renta más elevados. No obstante, en la variable género, los resultados derivados del contraste empírico del modelo indican que a pesar de que los hombres compran con mayor frecuencia que las mujeres, no existen diferencias significativas entre compradores y no compradores de ambos géneros.

Según un trabajo de Prodanova y San Martín (2013) encontraron que sí existen diferencias entre hombres y mujeres al elegir las características preferidas de sitios Web (compra de boletos de viaje). En concreto, detectaron que las mujeres, en comparación con los hombres, se involucran más en la búsqueda de informaciones, dedicando más tiempo y atención a lo que necesitan saber.

Forsythe y Shi (2003), desarrollan un modelo en el que a pesar de la escasa influencia de las variables demográficas en la decisión de compra, destaca el efecto directo de la edad e ingresos del consumidor en el comportamiento de compra.

Luo et al.,(2008) afirman en su trabajo, que las características demográficas de género, los ingresos familiares y factores situacionales del propósito del viaje se relacionaron significativamente con las fuentes de información utilizada, y ese comportamiento también se asoció con los resultados de los tipos de alojamiento y del nivel gasto.

En cuanto al análisis de las variables actitudinales, en primer lugar cabe destacar la influencia de la confianza en el vendedor en la predisposición de compra través de Internet y la importancia del riesgo percibido de compra como barrera que impide la realización de las transacciones electrónicas (Jarvenpaa et al., 1999; Miyazaki y

Fernández, 2001; Park y Jun, 2003; Swaminathan et al., 1999; Van den Poel y Leunis, 1999).

A título ilustrativo, del contraste empírico del modelo de Swaminathan et al. (1999), se desprende que la percepción por el consumidor de determinadas características del vendedor y la confianza en el mismo afecta a la frecuencia de compras en la red. Por otra parte, los modelos de Goldsmith (2002) y O'Cass y Fenech (2003) ponen de manifiesto cómo la actitud del consumidor hacia Internet influye de forma directa y positiva en la decisión de compra.

En el modelo de Citrin et al. (2003), se evidencia cómo los individuos que valoran las experiencias táctiles con los productos durante el proceso de decisión de compra es menos probable que realicen compras a través de Internet. Del contraste empírico del modelo se desprende que la necesidad de experiencia táctil tiene una influencia relevante en la decisión de compra de ciertos productos (bienes de experiencia) así como la mayor necesidad de experiencia previa por parte del género femenino.

En cuanto a las relaciones con el medio Internet, en el modelo de Li et al., (1999) el conocimiento del canal es el predictivo más fuerte de la decisión de compra del consumidor, ya que influye positivamente en la actitud de éste hacia el medio y en la percepción de los beneficios derivados de su uso. En este sentido, en el modelo de Jee y Lee (2002) se evidencia cómo el conocimiento del medio Internet influye de forma directa en la interactividad percibida por el consumidor.

Por otra parte, para los consumidores también es importante el tiempo y esfuerzo que necesitan destinar para aprender a utilizar Internet (accesibilidad), ya que los niveles de conocimiento del medio Internet son distintos para los diferentes grupos de individuos. En los modelos de comportamiento planteados por varios autores (Citrin et al., 2003; Forsythe y Shi, 2003; Goldsmith, 2002; O'Cassy Fenech, 2003), se destaca el efecto directo y positivo de la exposición y experiencia con Internet en la decisión de compra.

Es posible identificar segmentos de consumidores con diferente grado de predisposición hacia la compra interactiva, en función de las variables sociodemográficas: género, ciclo de vida familiar y ocupación (Darian, 1987; Dholakia y Uusitalo, 2002; May y Greyser, 1989). Así, cuanto mayor es el status socioeconómico de los consumidores (medido a través de las variables: nivel de

formación, ingresos y ocupación), mayor es la predisposición hacia la compra desde el hogar.

El consumidor forma inicialmente sus creencias hacia determinado objeto acumulando conocimiento con respecto de los diversos atributos que lo definen. A continuación, una vez que se han desarrollado dichas creencias, se forman unos sentimientos o evaluaciones generales; i.e. componente afectiva. Por último, las respuestas conativas del consumidor se basarán en estas respuestas afectivas (Solomon et al., 2002).

Un consumidor desarrollará una serie de opiniones o creencias (aspectos cognitivos) en relación a los diversos atributos o características de Internet que determinarán, al menos en parte, su actitud o evaluación general de dicho medio (aspecto afectivo). Además, esta actitud general determinará sus evaluaciones con respecto a aspectos relacionados con la compra (comportamiento) en Internet. Más concretamente, es de esperar que este componente afectivo influya sobre la confianza que un consumidor manifiesta hacia la compra online (Martinez Lopez, Ortiguera Sanchez, Perez Ronchel, 2006)

La percepción constituye otro de los factores cognitivos influyentes en el comportamiento del consumidor que ha sido objeto de numerosas investigaciones en los últimos años (Fandos, 2004; Reinares, 2001; Rozano, Gómez y Díaz, 2009; Vázquez y Ballina, 1996; Vila, Román y Küster, 2004). Según Martinez Gonzalez (2011) todos los turistas prestan idéntica atención a los mismos estímulos contextuales asociados al producto turístico (atributos y beneficios internos y externos, por ejemplo), o a los programas y actuaciones de marketing (publicidad, promoción, etc.), ahora hemos de reconocer que tampoco llevan a cabo idénticos procesos de interpretación de la información comercial que reciben.

Según Montoya-Weiss et al. (2003), y ampliando sus reflexiones, se espera que los consumidores tiendan a manifestar unas mejores opiniones hacia Internet en la medida en que perciban mejor aquellos aspectos relacionados con el diseño en la Web. Además, Lin y Lu (2000) señalan que el tiempo de respuesta es el factor más importante para el desarrollo de las creencias del usuario hacia determinado espacio Web, de tal manera que cualquier deficiencia en la velocidad de respuesta durante el proceso de interacción tendrá un efecto negativo sobre las ulteriores percepciones del usuario en dicho espacio Web.

También, en la medida en que se incremente el uso de Internet, lo hará de la misma forma la preocupación del consumidor acerca de cómo recogen y utilizan las empresas su información personal. Los consumidores primero necesitan sentirse seguros antes de desarrollar una opinión favorable, tanto hacia el medio en su conjunto, como hacia los espacios o sitios Web que lo integran. (Martínez López, Ortiguera Sánchez, Pérez Ronchel, 2006)

Un sitio puede ser creíble para los individuos y transferir esa credibilidad a los servicios que presta. Del mismo modo, investigar varios establecimientos puede ofrecer más seguridad a los consumidores teniendo en cuenta que esa es una manera de evaluar las diversas alternativas disponibles aumentando la chance de realizar una elección acertada. Gomes de Souza, et al. (2012)

En este sentido, se define la actitud hacia Internet, adaptando la idea genérica previa al contexto de referencia, como la evaluación general o global que el consumidor tiene de este medio de comunicación. Se debe destacar que la consideración de esta variable es necesaria en cualquier estudio que persiga el entendimiento del comportamiento del consumidor en los mercados electrónicos. (Martínez López, Ortiguera Sánchez, Pérez Ronchel, 2006)

Prodanova y San Martín (2013) encontraron que la búsqueda de información y la comparación de precios se realizan principalmente online, por lo que no es de extrañar que en aspectos que pudieran impactar en el comienzo del comercio electrónico, como la forma de presentación de contenidos en los sitios Web, con el tiempo vayan perdiendo esa importancia conforme avanza el uso de las tecnologías y el consumidor, de cualquier género, adquiere habilidad en la compra (ej. la presentación en forma de imágenes en favor de la forma de texto o la posición del texto).

Según lo expresado por Martinez Gonzalez (2011), que en relación al marketing online algunos investigadores han llegado a conclusiones muy interesantes (Andreu, Bigné y Ruíz, 2004; Favián y Guinialiu, 2004; Millán y Esteban, 2002; Ruíz y Tronch, 2007; Ruíz, Izquierdo y Calderón, 2007; Suárez, Vázquez y Díaz, 2006):

a) Los turistas compran cada vez más productos a través de Internet.

b) Los productos turísticos se adecuan bien a los sistemas y procesos vinculados a Internet, en gran medida por su contenido multimedia.

c) Es esencial disponer de una Web que sea fácil de localizar y de consultar por el turista, pero además ésta debe ser interactiva e incorporar con acierto las variables de marketing turístico: no es suficiente el diseño técnico-informático, la Web debe ser válida desde el punto de vista de marketing.

d) Los medios de pago a través de la red deben ser claros, seguros y rápidos.

e) Además de Internet la empresa turística debe adoptar otros medios y sistemas, lo que en gran medida implica una actualización tecnológica y comercial que supone reducir la dependencia del PC: iphone, redes sociales, etc.

Por otro lado, Lee y Turban (2001) señalan que la confianza en la compra a través de Internet es un concepto bidimensional que se articula tanto por la confianza en el soporte/infraestructura de mercado, como en las empresas que operan en dicho soporte, (1) confianza en Internet como medio de compra; y (2) confianza en los negocios con presencia en Internet.

También, en relación a la influencia de factor confianza, según un trabajo de percepción del riesgo en la compra de Gomes de Souza, et al. (2012) la elección de un hospedaje en el cual el sujeto ya haya tenido algún tipo de experiencia positiva en el pasado fue una de las pocas estrategias clasificadas por los consumidores como extremadamente favorables.

Rohm y Swaminathan (2004) identifican cuatro perfiles diferentes de compradores virtuales en función de los motivos que les impulsan hacia la realización de compras electrónicas: comodidad, amplitud de información y surtido, posesión inmediata de los productos y servicios y necesidad de interacción social.

Metodología

Dado que no se dispone de suficiente información sobre el sector, se realiza un relevamiento general de factores y variables que intervienen en el proceso de compra de servicios de alojamiento en la ciudad de Tandil por Internet. Por tal motivo, este proyecto plantea una investigación de carácter exploratorio-descriptivo para determinar cuáles son estas variables que generan influencia sobre la conducta de compra.

Para esto, se tomó como muestra un grupo de prestadores de este servicio (hoteles, cabañas, posadas, etc.) en base a los criterios de validez del muestreo teórico (representatividad y saturación) a los que se les realizaron entrevistas en profundidad con la intención de conocer, a partir de la experiencia y de su conocimiento, como es

el comportamiento de los turistas desde el proceso que llevan adelante para realizar la búsqueda y selección del alojamiento hasta que se retiran del alojamiento. Además, se selecciono una muestra de turistas que hayan reservado su alojamiento en la ciudad de Tandil a través de Internet, y se les suministró una encuesta con el fin de conocer cual ha sido el proceso previo a la elección y que factores determinaron la decisión.

Para las entrevistas se elaboro un guion previo de preguntas abiertas con intención de indagar en dimensiones relacionadas a la problemática planteada y facilitar la comparabilidad de la información. Se realizaron 5 entrevistas en profundidad con propietarios, encargados y responsables de los alojamientos que permitieron generar proposiciones preliminares acerca de cuáles son las variables de influencia en la conducta de compra, ver asociaciones entre las mismas, y además identificar el lenguaje del consumidor para la realización de un estudio posterior.

Los entrevistados son:

- Ignacio - propietario de Cabañas
- Matías - propietario del Hotel Piedras del Lago
- Graciela - propietaria de las cabañas Brisas Serranas
- Sebastián - propietario de las cabañas Colinas Serranas
- Pablo – encargado del Hotel Casagrande

Para el caso de los turistas, se confeccionó una encuesta con preguntas cerradas de rápida respuesta, y se les suministro en cada uno de los lugares donde estaban alojados.

El grado de respuesta fue muy bueno, si bien al momento de esta presentación y para tener los primeros resultados se trabajó con un total de 84 casos válidos, el proceso de recolección de información continua para poder tener una muestra mayor.

Para el análisis de la información de las entrevistas se utilizó el software cualitativo Atlas-ti, donde se generó la codificación abierta y axial, y luego se pudo arribar a la codificación jerárquica. Además de la información cualitativa obtenida a través de las entrevistas se triangularán estos resultados con datos secundarios obtenidos de las páginas de internet de cada prestador, y estadísticas del sector que permitan contextualizar el fenómeno de estudio según las características regionales.

Para el análisis de las encuestas se utilizó el software STATA, con el cual se realizó un análisis descriptivo de todas las variables y se hicieron algunos análisis bivariados con intenciones de detectar algunas tendencias en el comportamiento.

Resultados:

Primera etapa: Análisis Cualitativo

Luego del análisis de la información de las entrevistas en profundidad a los responsables de cada empresa de servicios de alojamiento, se generó una codificación abierta y axial, y posteriormente se pudo arribar a la codificación jerárquica, con la utilización del software cualitativo Atlas-ti.

La codificación abierta consiste en organizar categorías o temas principales para reducir las respuestas de las entrevistas a conceptos. En el caso de la codificación axial se conectan las categorías en sentido horizontal y se establecen relaciones.

En el caso de la codificación jerárquica, es donde se establecen las familias de códigos tratando de agrupar las categorías por su afinidad con la temática.

Del procesamiento de la información de las 5 entrevistas, se conformaron 176 citas, las que fueron representadas por 28 códigos, que luego se agruparon en 4 familias.

Las familias conformadas son las siguientes:

Familia 1: Comportamiento del Turista

Este grupo de 10 códigos asociados a el comportamiento del turista, toma en cuenta desde el perfil del mismo turista por sus características, procedencia, sus costumbres, pasando por las reacciones ante las características del proceso de reserva, hasta las actividades y paseos que prefiere realizar estando de turismo en la ciudad de Tandil.

Familia 2: Valor del destino

En este de grupo de 12 códigos relacionados con aquellas cosas que el turista le otorga valor, y que definen la decisión de pasar unos días de turismo en la ciudad de Tandil. Podemos detectar códigos como la tranquilidad del lugar, la posibilidad de disfrutar de actividades al aire libre, el estar a pocas horas de viaje, la gastronomía, el servicio personal, etc. son valores determinantes en la decisión.

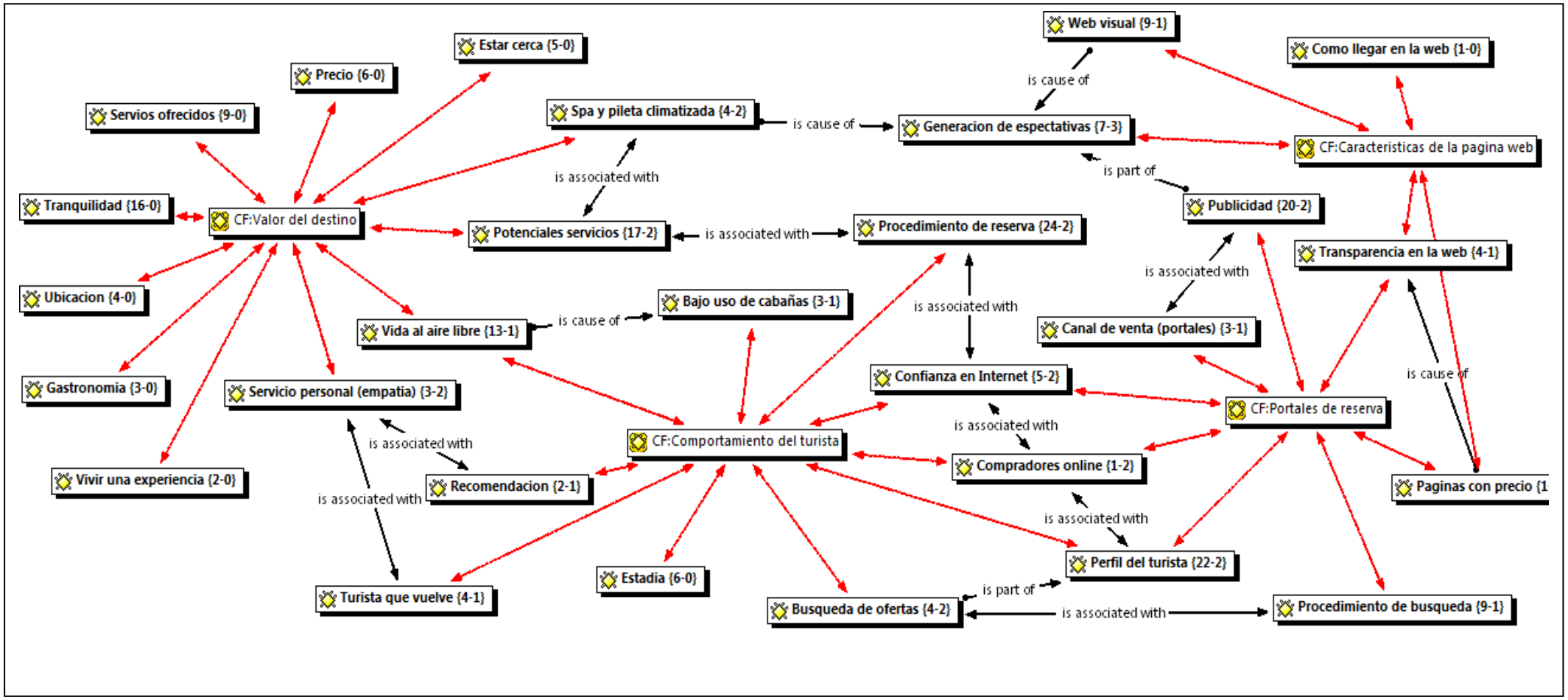
Familia 3: Características de la página web

Este grupo de 5 códigos definen en cierta forma cuales son las características que debería tener la página web para ser más atractiva frente a los ojos del turista, pero sin generar expectativas superiores a la realidad. Haciendo hincapié en la transparencia y en la claridad de características y de los servicios.

Familia 4: Portales de reserva

En este grupo de 8 códigos, se pueden identificar cuestiones relacionadas con el conocimiento, uso y aceptación de los Portales de Reserva en Internet, desde el perfil del turista y su hábito de uso, pasando por la confianza y la trasparencia del proceso, hasta verlo como un canal de venta y posicionamiento para los prestadores locales.

Red Conceptual



Interpretación de los resultados:

En el análisis de la red conceptual podemos identificar las 4 familias con sus códigos conectados por flechas rojas indicando la codificación jerárquica. Algunos códigos, por sus características, pertenecen a más de una familia, es por eso tienen más de una flecha roja. Por otra parte, se pueden identificar distintos conectores de color negro, estos expresan algún tipo de vínculo entre códigos de la misma o de distinta familia.

Del análisis podemos apreciar que la familia Comportamiento del turista es central en la red, y que a causa de ser el principal objetivo del trabajo, sus códigos tienen fuertes vínculos con las demás familias.

Comportamiento del turista

El perfil del turista que visita Tandil, es en su gran mayoría (85%) proveniente de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y del gran Buenos Aires, viene en pareja o en familia con hijos chicos, como nos dice Matías del Hotel Piedras del Lago *"más del 90 % es de Capital y Gran Buenos Aires, más del 70 % son parejas y jóvenes, más o menos el rango va desde los 25 a los 45",* de un nivel socio económico medio-alto como nos comenta Pablo del Hotel Casagrande *"A mí me parece que el nivel socioeconómico que maneja la Ciudad es un nivel medio alto, el público es nivel medio alto, más que nada por el gasto como decías vos y las cosas que uno percibe al hablar sobre todo con las personas. En general profesionales"* y según nos comentaba Graciela de Brisas Serranas, diferencia el turista de alta del de baja temporada, y nos dice que el turista de alta tiene un bajo nivel de tolerancia, *"Básicamente tiene un bajísimo nivel de tolerancia"* y utiliza los días de estadía para desenchufarse, donde pocas veces lo logra porque es poco el tiempo de estadía, estamos hablando de un promedio de 3 a 4 días.

Tiene mayor grado de confianza en el comercio online porque ha tenido experiencias anteriormente, y conoce el canal, esto es planteado por Li et al., (1999). Esta característica, hace que en algunos casos durante el proceso de reserva ni siquiera tengan necesidad de usar la comunicación telefónica para confirmar la reserva, como nos dice Ignacio, otro propietario de cabañas *"No, la gente es extremadamente confiada que es lo que a mí me llamaba mucho la atención. Para mí que es la gente que consume habitualmente Internet y sabe. Coincide que son de Buenos Aires, que tienen ese sistema de manejo"*

Este turista, por su origen y su nivel socio económico, tiene algunas características de comportamiento que inciden en el proceso de búsqueda y de reserva de alojamiento.

El turista, generalmente comienza la búsqueda de alojamiento como nos cuenta Matías *"el turista que viene por primera vez, básicamente, más del 80 %, por lo menos el primer filtro lo sacó de internet. Sacó 3, 4 o 5 hoteles, mandó mails"* o lo que expresa Sebastián *"querés venir a Tandil, te metiste en el google, pusiste Tandil Cabañas y te aparecieron 5 o 6 páginas de portales que engloban a todas las cabañas, el tipo ya te encontró ahí y te linkeo a la página".* También Ignacio coincide en esto *"hay dos formas, en ese mismo portal, están los datos y te mandan el mail directamente del portal a tu casilla; o si quiere entra a tu página web, que podes acceder vía teléfono o vía e-mail. Generalmente, todos lo hacen a través del buscador de la misma página, porque es muy fácil la forma y le diseño para entrar más directo".*

Por lo tanto, vemos que tanto la presencia en los portales de reserva, como las características y toda la información cargada en la página web pasan a ser determinantes en la decisión de alojamiento del turista.

En el caso de tener una presencia en los portales de reserva, los entrevistados comentaron que es fundamental para el posicionamiento del alojamiento, sobre todo los más importantes como son Despegar o Booking, Sebastián nos decía *"A mí me interesa más que el tipo que se meta vea que Colinas está, más que contrate por ahí*", también Matías dice *"Despegar es el que mejor resultados me dio, tiene campañas agresivas de publicidad en todos lados, Tandil está entre los 10 destinos del país con más pedidos de reservas de su sistema, estamos por encima de más de 13 capitales. A mí me hizo recuperar parte de la rentabilidad que se había perdido en los últimos cuatro años"*

También, definen a estos portales como importantes canales de venta, por ejemplo dice Matías *"este sistema nos ha levantado muchísimo las ventas, yo creo que el que no esté en despegar, tarde o temprano se van a tener que asociar todos, porque es un canal de venta importantísimo"* o Graciela que comenta *"Es fácil, sabés lo que es andar en 80 complejos mirando la característica de cada uno, es decir vamos a booking, despegar"*

Pablo también menciona las características de los portales y dice "*la verdad que te dan un caudal de gente muy interesante porque tiene ciertos beneficios para la gente, como por ejemplo lo que hablamos hace un rato, muchas veces no tener que hacer la*

seña directamente en un banco, sino dejar una tarjeta de crédito en garantía y ya tienen hecha la reserva. La podes reservar hasta un día antes, generalmente"

Estos portales son generadores de confianza en el usuario, transmiten transparencia y claridad en el uso, es fácil comparar y aparte una característica que se destaca es la presencia de los precios, esto decía Matías "*Lo que tiene de bueno despegar, para el lado del huésped no tanto para nosotros, es que vos entras a despegar y los hoteles que trabajamos en despegar están todos con los precios, ves los precios de todos, después entras en cada uno y chusmeas si te gusta o no, en booking también. Este sistema lo que tiene es eso y vende muchísimo. Es más estoy convencido de que el futuro del turismo va a pasar por despegar y a los que está matando es a las agencias de viajes. Despegar ha crecido muchísimo".* También Pablo dice lo siguiente *"es mucho más ágil, más práctico sobre todo y a las personas… a través de los portales les envían directamente el Boucher con la información de su reserva, la fecha de ingreso, fecha de salida y ya con eso se presentan acá en la recepción.*

Con respecto a la información y a las características que debería tener la página de Internet, surgieron muchas apreciaciones. La más importante y destacado por los entrevistados, el aspecto visual de las mismas, dado que tanto para las personas que accedan directamente a la página web de la empresa o lo hagan por medio de los portales de reserva, la representación visual del lugar donde van a pasar esos días de estadía es fundamental, Matías dice *"la idea de la página (que es lo que yo considero que tiene que tener un hotel) tiene que ser bien virtual y muchas fotos, y el texto tiene que ser mínimo. El producto que yo tengo la gente quiere ver donde se va a quedar, donde va a desayunar, donde va a dormir, el entorno, así que tenemos más fotos que texto" "primero sí que sea visual, que la gente entre, que sea un gancho, que el tipo vea y diga "che que lindo".* Sebastián, que tiene una de las páginas más lindas, nos contaba *"Aprovechando la estética de las cabañas nuevas les metimos más fotos. Las nuevas tienen una producción fotográfica mucho mejor. Me gustó la página, si la comparo con otras está linda",* Graciela dice que su página no la conforma y dice *"tenemos que ir a una página liviana, poca imagen que comunique"* y Pablo afirmaba lo mismo *"la página se ha hecho más ágil también porque la gente enseguida puede ver y chequear el lugar, el alojamiento, ven imágenes, videos de los lugares"*

También, como en el caso de los portales de reserva, se destaca la importancia del precio publicado en la página, y la transparencia y claridad de las características de los servicios ofrecidos.

En el otro extremo de red conceptual, analizamos cuales son las características del destino que más valoran los turistas desde el punto de vista de los prestadores de servicio. Esto también nos da la pauta de sus gustos y de sus hábitos de consumo.

En principio la característica más valorada es la tranquilidad, así lo afirman los entrevistados *"el turista que viene a Tandil generalmente es de Buenos Aires o Gran Buenos Aires y viene a buscar la tranquilidad que tiene Tandil" "Tipos que vienen a buscar tranquilidad, muchos con nenes chicos, esto de estar tomando mate afuera con los nenes jugando en el parque a 60 mtrs y no tener que mirarlos para los tipos es valiosísimo" "Eso creo que es el punto más fuerte que tenemos, mucho más que las sierras, es la tranquilidad…" "En general, la gente que viene, yo creo a Tandil, es gente que busca estar tranquila".* Luego podemos encontrar que la búsqueda de la vida al aire libre es otro de los valores importantes del destino, nos dice Sebastián *"la verdad que la mayor parte de los paseos tiene que ver con paseos al aire libre"* lo mismo Ignacio *"mucho del turismo que viene acá no es de quedarse en la cabaña, o por lo menos el segmento que nosotros apuntamos que hacen mucho Turismo Aventura, por eso están mucho tiempo a fuera".*

Otras características valoradas son, la cercanía del destino, dado que la gran mayoría de los turistas son de Buenos Aires, tiene solo aproximadamente 4 horas de viaje en auto, también valoran la calidad de los servicios ofrecidos, el trato personal del responsable del alojamiento, la buena ubicación del mismo, la gastronomía de la zona y el precio del alojamiento. Algunos comentarios de los entrevistados al respecto *"Lo que tenemos que a la gente realmente le encanta y lo valora es la ubicación" "Un poco la idea es siempre de la hostería es que la gente se sienta como en su casa y el trato que tratamos de brindarles nosotros, todo el personal y los dueños es ese trato cordial y amable, como estar en su casa. Hacerles un desayuno más bien casero, y el trato con todos, desde los dueños y hasta los chicos que están en la noche tratar de ser muy amenos y tratar de estar atentos a las necesidades de ellos" "Después está siempre la relación del precio con lo que le estás ofreciendo" "la parrilla no la usa, dice que la va a usar, le gusta verla y termina yendo a una parrilla porque consideran que Tandil, gastronómicamente es barato, comparado con lo que sale ir a comer en Buenos Aires, entonces, es como que cuando empiezan a darse cuenta. En algunas otras cosas, en algunos paseos pueden decir que son caros, se enloquecen con el tema de los salamines, el queso, la picada"*

Una vez que el turista ha tomado la decisión del alojamiento, comienza con el proceso de reserva, que más o menos es de la siguiente manera como lo cuenta Sebastián "*lo*

primero te contactan por mail, te hacen una consulta, vos la devolvés, ingresaron por un portal y llegaron a tu página, vas haciendo un ida y vuelta de mail hasta que en un momento determinado te dicen que la quieren reservar, vos le pasás una cuenta de banco o un cbu que le pasás vos, te hacen transferencia o depósito. Ellos depositan el 30% y el saldo es en efectivo cuando se ingresa". Es muy importante que la información sea fluida de un lado a otro y que la respuesta sea rápida, Lin y Lu (2000) en sus investigaciones afirman esta postura. En caso de no haber accedido a la página web de la empresa, se los debe inducir mediante el mail para que reconozcan el lugar y puedan hacerse una idea más concreta de lo que van a vivir, Ignacio dice "*Nosotros cuando tenemos el primer contacto, la persona te manda un mensaje muy corto de dos o tres líneas, con el mail, el teléfono, cuantas personas son y la forma de comunicarse. Cuando nosotros damos una respuesta, damos una presentación general, quienes somos, donde nos encontramos, que servicios tenemos. Lo tenemos pre armado con la contestación y con el link para que visiten nuestra página y vea los detalles de las fotos, los servicios. La gente que siempre viene y contrata, siempre ha pasado por la página, eso es seguro, porque la gente mira y se maneja todo por fotos".* Graciela también coincide en el proceso pero en su caso también lo llaman para tener un último contacto antes de que viajen. *"Nosotros confirmamos todo por mail, hacen el deposito, le mandamos un voucher con la confirmación, con todos los datos de la reserva por mail, fecha de ingreso, horario de ingreso, fecha de salida, importe depositado, importe adeudado, cosas incluidas en un formatito lindo. El día antes que lleguen lo llamamos por teléfono a la noche, le preguntamos si tienen algún pedido especial para el desayuno"* también Graciela opina sobre el cambio que viene sufriendo el proceso de reserva y dice *"El proceso de compra básicamente no ha cambiado, si bien hay mucha más consulta por internet, la persona necesita chequearlo por teléfono, la gran mayoría. Algunos no, no sé si la gran mayoría, me corrijo. Porque esto lo estoy recuperando ahora de verlo. Ha avanzado mucho solo, sólo internet respecto del teléfono. En estos 3 años ha avanzado mucho, sólo mails"*

La parte más crítica del proceso se presenta en el momento en que el turista tiene que efectivizar la reserva con un depósito o una trasferencia, y esto es algo que se ha logrado imponer como una costumbre. Graciela lo menciona como un logro importante para la ciudad *"la seña es algo que logramos imponer en Tandil, nadie duda pero es algo!!!, cuánto más podemos hacer ir al tipo al banco?".* También Pablo reconoce que para el turista ya es algo normal *"ahora la gente también está muy acostumbra a hacer la seña, o en dejar en garantía una tarjeta de crédito, también en este momento*

estamos de a poquito incorporándolo porque es una cosa para que a la persona le sea más sencillo y más rápido para reservar"

Esta situación planteada sobre la necesidad de realizar el depósito de la seña debería cambiar con el tiempo, e implementar el pago por tarjeta de crédito o por lo menos usar la tarjeta como garantía de reserva hasta que el turista arribe al alojamiento y decida en el lugar como quiere abonar. Esto lo menciona Graciela *"Hay que pagar por tarjeta, por más que la gente todavía tiene miedo de poner la tarjeta en internet, cuánto va a dudar esto, yo creo que 2 o 3 años y ya nadie va a ir al banco con la plata a hacerte un depósito para la seña. no no Tenemos que nosotros certificar la paginas, buscar la manera de hacerlo seguro. Es más la reserva va a ser directamente en la página, un montón de hoteles de cadenas grande lo tienen. Esto se va a solucionar, vas a tener la reserva ahí, pasás la tarjeta, listo".*

Esto también tiene sus contras para los propietarios más chicos como dice Sebastián *"otra cosa que piden es el pago por tarjeta de crédito. La verdad es que la tarjeta te parte al medio con los costos impositivos que ocasiona"*

Este nivel de cambios en el contexto, también hace que el perfil del turista vaya cambiando, haga comparaciones más rápido, pida descuentos y busque ofertas y que por lo tanto sea cada vez más exigente con los servicios. Dice Sebastián *"creo que hay un cambio en la conducta del consumidor, volcado a este tipo de ofertas"* refiriéndose a páginas de ofertas como www.groupon.com.ar o ar.letsbonus.com, o como nos dice Graciela *"porque la gente ya se dio cuenta de eso porque todo el mundo que te llama te pide descuento, la gente pide y quiere obtener algo, empieza un regateo que después nunca sabes cuál va a ser el precio"*

Algunas cosas que mejorarían las características del destino, tienen que ver por un lado con el posicionamiento del destino con el concepto de Spa y Pileta Climatizada, dice Graciela *"la pileta climatizada es una variable determinante, el spa también pero en primer lugar es la piscina"* Pablo también lo comenta *"tenemos la parte de algunos tratamientos de spa, masajes, o tratamientos de belleza, está bueno porque la gente en ese momento puede aprovechar para hacerlo, y le da un valor al servicio, no es un servicio más"*

Por otro lado, también hay que tener en cuenta el desarrollo de actividades que se puedan realizar cuando el clima no acompaña, en muchos casos mencionan un

shoping para ciudad, la posibilidad de tener en el alojamiento un salón de usos múltiples con juegos.

Este cambio en el perfil del turista, también lleva a elevar el nivel de posicionamiento del destino, lo que genera para los prestadores la necesidad de seguir invirtiendo en servicios para poder crecer, el problema también se presenta cuando la inversión se ve más en la página que en el propio establecimiento, esta generación de expectativas es peligrosa para el prestador como para el destino. Matías comenta *"por el producto que nosotros ofrecemos que es un servicio, es fotos, bien visual y después que todo lo que nosotros prometemos u ofertamos en la página, sea lo que el pasajero encuentre, le puede gustar o no, pero nunca que esté esperando algo, que le prometimos algo, y que cuando llega no es verdad. La página tiene que ser lo más fiel posible de la realidad"* también Sebastián expresa *"hay cosas que fallan, las expectativas son subjetivas , podés cumplir o no las expectativas, hay gente realmente la querés sacar a patadas pero creo que ahora, de acá nadie se puede ir a las puteadas como que uno lo cagó porque te hace una denuncia en turismo o te escracha en internet porque como te digo es una actividad que vas a tener a alguno que algo no le gustó porque se esperaba otra cosa, punto, cobres lo que le cobres"*

Por último, otra característica es que muchos turistas vienen por recomendaciones de otros, que realmente lo han pasado muy bien, y a su vez se está generando la tendencia a que el turista no solo viene a conocer, si no que cada vez más personas vuelven al destino.

Segunda etapa: Análisis Cuantitativo

En la primera etapa de análisis, se interpretó la red conceptual formada a partir de las entrevistas a prestadores de servicios de alojamiento. En esta segunda etapa, se confeccionó una encuesta con preguntas cerradas de rápida respuesta, dirigida a los turistas, y se les suministro en cada uno de los lugares donde estaban alojados.

El grado de respuesta fue muy bueno, si bien al momento de esta presentación y para tener los primeros resultados se trabajó con un total de 84 casos válidos, el proceso de recolección de información continua para poder tener una muestra mayor.

Para el análisis de las encuestas se utilizó el software STATA, con el cual se realizó un análisis descriptivo de todas las variables y se hicieron algunos análisis bivariados con intenciones de detectar algunas tendencias en el comportamiento.

Interpretación de los resultados:

Análisis descriptivo

1. Edad, número de personas que viajan juntas y días de estadía

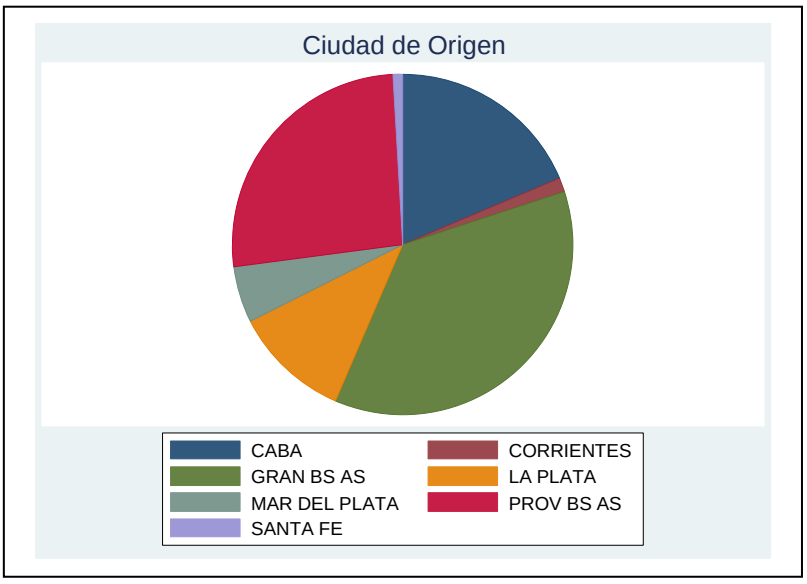
```
. sum edad npersonas diasestadia
```

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
edad	84	38.7381	12.30645	18	72
npersonas	84	2.678571	1.152898	1	6
diasestadia	84	3.119048	1.022691	1	7

La media de edad de los turistas de la muestra fue de 39 años con un desvió estándar importante.

En promedio, el grupo de viaje es de 2 a 3 personas y la estadía media es de tres días, debemos tener en cuenta que gran parte del relevamiento se hizo durante un fin de semana largo.

2. Procedencia del turista



Podemos ver que el turista en un 49% de la muestra proviene de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y de Gran Buenos, y un 33% del resto de la provincia de Buenos Aires.

3. Motivo por el que elige a Tandil como destino

MOTIVO TANDIL	Freq.	Percent	Cum.
ACTIVIDADES RECREATIVAS	9	4.64	4.64
ATRACTIVOS TURISTICOS	45	23.20	27.84
COSTO DEL VIAJE	4	2.06	29.90
DISTANCIA DE VIAJE	33	17.01	46.91
EVENTO PARTICULAR	7	3.61	50.52
GASTRONOMIA	16	8.25	58.76
OTROS	22	11.34	70.10
SEGURIDAD	11	5.67	75.77
TRANQUILIDAD	47	24.23	100.00
Total	194	100.00	

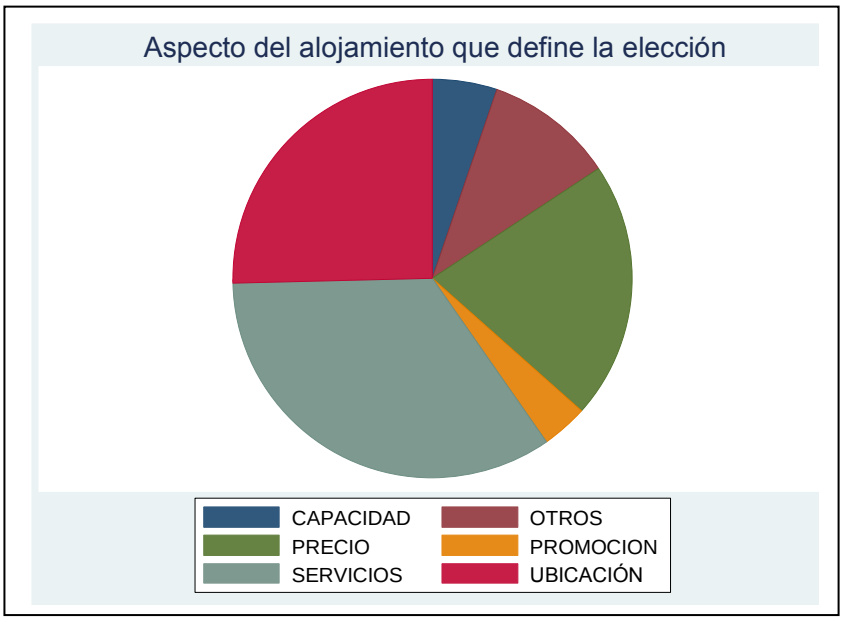
Se puede apreciar que la tranquilidad, los atractivos turísticos y la distancia del viaje son los motivos más señalados por los turistas. Pero también existen otros motivos mencionados como son el interés por conocer la ciudad y la visita a familiares.

4. Medio por el que comenzó la búsqueda

Busqueda de aloj	Freq.	Percent	Cum.
BUSCADOR DE INTERNET	43	43.88	43.88
EMPRESA DE TURISMO	2	2.04	45.92
OTROS	3	3.06	48.98
PAGINA WEB DEL ALOJAMIENTO	16	16.33	65.31
PORTALES DE CABAÑAS DE TANDIL	16	16.33	81.63
PORTALES DE RESERVA	8	8.16	89.80
RECOMENDACIÓN PERSONAL	10	10.20	100.00
Total	98	100.00	

El 44% de la muestra, empezó la búsqueda por un buscador de internet, por ejemplo Google, y después un 16 % directamente por portales de cabañas en Tandil y otro 16 % que accedieron por la página web del alojamiento. El 10 % lo hizo por recomendación, y solo el 8 % lo hizo por portales de reserva como puede ser Booking o Despegar.

5. Aspecto que definió la elección del alojamiento



Se observa que un 34% de la muestra definió la elección del alojamiento por los servicios ofrecidos, un 25% lo hizo dando importancia a la ubicación del alojamiento, y un 21% destacó la importancia del precio a la hora de definir el lugar donde pasar la noche.

6. Uso de portales de reserva como Booking o Despegar para planificar viajes

UTILIZA PORTALES	Freq.	Percent	Cum.
No	50	59.52	59.52
si	34	40.48	100.00
Total	84	100.00	

Vemos que el 40 % de la muestra usa portales de reserva para sus viajes habitualmente.

7. Necesidad de confirmación telefónica de la reserva (Confianza en Internet)

INTERNET SEGURO	Freq.	Percent	Cum.
Es seguro	42	51.85	51.85
Req conf telefonica	39	48.15	100.00
Total	81	100.00	

En cuanto a la tendencia a la aceptación de internet, observamos que casi el 52% de la muestra ve a Internet como un medio seguro para hacer la reserva de alojamiento y que no requiere una confirmación telefónica para quedarse tranquilo.

8. Veces que compro productos o servicio por internet en el último año

```
. tabulate vecescompro
```

VECES COMPRO	Freq.	Percent	Cum.
Entre 6 y 10	12	14.29	14.29
Mas de 10	17	20.24	34.52
Menos de 2	39	46.43	80.95
entre 2 y 5	16	19.05	100.00
Total	84	100.00	

En cuanto al hábito de compra por internet, se observa que hay un alto porcentaje, 46%, que no tiene la costumbre del consumo en la red, y el resto si tiene el hábito de compra, un 54% y se divide en % similares en los distintos niveles de consumo.

9. Opinión sobre la incorporación del pago con tarjeta de crédito

```
. tabulate pagotarjeta
```

PAGO TARJETA	Freq.	Percent	Cum.
no	19	22.89	22.89
si	64	77.11	100.00
Total	83	100.00	

Claramente vemos un 77% de la muestra está de acuerdo con el pago mediante tarjeta de crédito.

Análisis bivariado

Variables: -Necesidad de confirmación telefónica de la reserva (Confianza en Internet)

-Uso de portales de reserva como Booking o Despegar para planificar viajes

INTERNET SEGURO	UTILIZA PORTALES No	si	Total
Es seguro	18 42.86 37.50	24 57.14 72.73	42 100.00 51.85
Req conf telefonica	30 76.92 62.50	9 23.08 27.27	39 100.00 48.15
Total	48 59.26 100.00	33 40.74 100.00	81 100.00 100.00

En este cruce de variables podemos apreciar que del 52 % de las personas que consideran el uso de Internet seguro para realizar reservas, el 72% utiliza habitualmente portales de reserva para planificar sus viajes. Como también se comprueba a la inversa que del 48 % que requiere confirmación telefónica porque no tiene mucha confianza en internet, casi el 60% no utiliza portales para planificar sus viajes.

Variables: -Necesidad de confirmación telefónica de la reserva (Confianza en Internet)

-Veces que compro productos o servicio por internet en el último año

VECES COMPRO	INTERNET SEGURO Es seguro	Req conf	Total
Entre 6 y 10	8 72.73 19.05	3 27.27 7.69	11 100.00 13.58
Mas de 10	13 76.47 30.95	4 23.53 10.26	17 100.00 20.99
Menos de 2	13 35.14 30.95	24 64.86 61.54	37 100.00 45.68
entre 2 y 5	8 50.00 19.05	8 50.00 20.51	16 100.00 19.75
Total	42 51.85 100.00	39 48.15 100.00	81 100.00 100.00

Observamos que en este cruce de variables queda demostrado que aquellas personas con una alta cantidad de compras por internet al año (más de 10), consideran en un 76 % que internet es seguro. Y también, en el caso de aquellos que no tiene el hábito de

compra (menos de 2), un 65 % no considera seguro el proceso completo por internet, y debe realizar una confirmación telefónica.

Variables: -Opinión sobre la incorporación del pago con tarjeta de crédito

-Necesidad de confirmación telefónica de la reserva (Confianza en Internet)

-Uso de portales de reserva como Booking o Despegar para planificar viajes

INTERNET SEGURO	PAGO TARJETA no	si	Total
Es seguro	6 14.29 33.33	36 85.71 57.14	42 100.00 51.85
Req conf telefonica	12 30.77 66.67	27 69.23 42.86	39 100.00 48.15
Total	18 22.22 100.00	63 77.78 100.00	81 100.00 100.00

UTILIZA PORTALES	PAGO TARJETA no	si	Total
No	13 26.00 68.42	37 74.00 57.81	50 100.00 60.24
si	6 18.18 31.58	27 81.82 42.19	33 100.00 39.76
Total	19 22.89 100.00	64 77.11 100.00	83 100.00 100.00

El en caso de la incorporación de la tarjeta de crédito como medio de pago no se encuentran diferencias importantes, ni relacionadas con la utilización de portales de reserva, ni con el nivel de confianza que tiene con el medio. En todos los casos vemos una marcada aceptación a la incorporación de la tarjeta de crédito como medio de pago.

Conclusiones

Luego del análisis realizado tanto del relevamiento de opiniones de los prestadores de servicios de alojamiento, como de los propios turistas, se puede decir que el turista utiliza Internet como herramienta para la búsqueda de alojamiento en la ciudad de Tandil, principalmente usando los buscadores más conocidos como Google y derivando a partir de ahí hacia portales de cabañas de la ciudad o directamente ingresando a las páginas web del establecimiento. Generalmente se ve atraído por páginas de gran desarrollo visual, con gran cantidad de fotos, donde pueda reflejarse disfrutando unos días en pareja o con su familia.

Por su perfil, el turista que nos visita, es de Buenos Aires, tanto de CABA, como de gran BS. AS. y del resto de la provincia, tiene en promedio 39 años aproximadamente, y en su gran mayoría ha tenido experiencia anteriores de compra a través de internet, lo que hace que cada vez le tenga más confianza a la operaciones comerciales a través de internet, y utilice más a menudo los portales de reserva para la planificación

de sus viajes. Por otro lado, los prestadores utilizan los portales de reserva para el posicionamiento de su establecimiento y como un canal de venta en acenso. Los turista le dan valor a la presencia de los alojamientos en Booking o en Despegar, y se interpreta que en un futuro no muy lejano va a ser necesario estar en estos portales por la transparencia que transmiten al turista, dado que están claros los servicio y los precios, como para hacer comparaciones con mucha facilidad y definir en el momento según sus referencias.

Se evidencia la necesidad de incorporar el pago o la garantía con tarjeta de crédito, para dejar de depositar o hacer la transferencia de la seña. Hasta poder tener una página que otorgue la reserva directamente y que se pueden dejar los datos de la tarjeta ahí mismo. La incorporación de sistemas de descuento o de ofertas es otra tendencia que habría que incorporar en el corto plazo para poder captar mayor afluencia.

La tranquilidad, los servicios, la vida al aire libre y el estar a pocas horas de viaje, son los determinantes más importantes para decidir los días de estadía en la ciudad, que en promedio son tres. Y los servicios, la ubicación y el precio son las características más mencionadas a la hora de elegir el alojamiento. Pero también el posicionamiento del destino está virando de a poco al concepto de Spa y de Pileta Climatizada, dado que son servicios valorados por los turistas en un destino donde el clima no siempre es para estar al aire libre.

Modelo propuesto para la continuidad de la investigación

El modelo de Ajzen, 1991; Taylor & Todd, 1995, de la Teoría del Comportamiento Planificado (TPB), establece las variables de Actitud, Control Percibido y Norma Subjetiva como los predictores de la intención, y a esta como el mejor indicador del comportamiento del consumidor.

En el siguiente modelo propuesto para medir la intención de uso de internet a la hora de definir una reserva de alojamiento, se incorporan las tres variables del modelo de Ajzen (Actitud, Control Percibido y Norma Subjetiva) más las variables de Riesgo y Confianza utilizadas por diversos autores en estudios propios de comportamientos de consumo en Internet (Jarvenpaa et al., 1999; Miyazaki y Fernández, 2001; Park y Jun, 2003; Swaminathan et al., 1999; Van den Poel y Leunis, 1999).

A continuación se describen las variables utilizadas para la formulación del nuevo modelo, con la descripción detallada de cada una.

Variables independientes:

- Actitud: Medida a través de las preferencias en el uso de internet como herramienta para la búsqueda de información y como medio para realizar reservas de alojamiento.

- Control percibido: Medido a través de la percepción que cada uno tiene de su capacidad y conocimiento en el uso de internet, y en la utilización de este medio para realizar reservas de alojamiento.

- Norma subjetiva: Medido a través la influencia de la opinión de la gente más cercana sobre el uso de internet, y en la utilización de este medio para realizar reservas de alojamiento.

- Riesgo: Medido a través de la percepción de incertidumbre en la seguridad del medio de pago y en el cumplimiento de las expectativas por los servicios ofrecidos.

- Confianza: Medida a través de la confianza en el medio Internet, y por la confianza en los prestadores de servicios de alojamiento

Variable dependiente:

- Intención de uso de internet para buscar y definir la reserva

Variables moderadoras:

- Edad, Sexo, Formación e Ingreso

Medición de las variables

En el siguiente cuadro, se detalla cuáles son los ítems que participan en la medición de cada una de las variables del modelo. Estos ítems serán valorados dentro de una escala Likert de 7 puntos por la muestra elegida, a través de un estudio empírico por medio de una encuesta personal.

Tabla 1: Medición de variables

Actitud Utilizar Internet como herramienta para la búsqueda de información y como medio para realizar reservas de alojamiento.	– Me parece una buena idea – Me parece una forma inteligente – Coincide con mi forma de reservar alojamiento – Coincide con mi estilo de vida – Es una experiencia interesante – Es una forma sencilla de hacer reservas – Es una forma rápida de hacer reservas
Control Percibido Cuando utilizo Internet como herramienta para la búsqueda de información y como medio para realizar reservas de alojamiento.	– Tengo todo el conocimiento para realizar reservas – Tengo los medios y recursos para utilizar internet para hacer reservas – Ya he realizado varias reservas por internet – Me siento muy cómodo/a usando internet para hacer reservas – No tengo problemas para acceder a Internet y hacer reservas – Tengo los elementos informáticos necesarios para acceder a internet – Tengo suficiente tiempo para realizar reservas a través de internet
Norma subjetiva Cuando utilizo Internet como herramienta para la búsqueda de información y como medio para realizar reservas de alojamiento.	– Las opiniones de personas que valoro están de acuerdo en que utilice este medio. – Las personas con las que trabajo les parece una forma inteligente de reservar. – Mis amigos y familiares me recomiendan que utilice este medio. – Los medios de comunicación me motivan a realizar las reservas por este medio – Las páginas web relacionadas con viajes o con experiencias de otros turistas me inducen a utilizar este medio
Riesgo Cuando utilizo Internet como herramienta para la búsqueda de información y como medio para realizar reservas de alojamiento.	– Tengo la sensación de que no voy a encontrar lo estoy buscando y voy a perder tiempo – Tengo temor a dar información personal cuando realizo consultas en distintas web – Me genera incertidumbre tener que dar los datos de la tarjeta de crédito – Tengo incertidumbre por pagar de más por el servicio ofrecido – Me quedo con dudas sobre si realmente la reserva es efectiva – Tengo dudas sobre el cumplimiento de los servicios ofrecidos en la página web.

	– Tengo dudas sobre el lugar, las instalaciones y la ubicación
Confianza Cuando utilizo Internet como herramienta para la búsqueda de información y como medio para realizar reservas de alojamiento.	– Pienso que en general los prestadores cumplen lo que prometen en sus páginas web – Pienso que la web es un mercado transparente – Pienso que las opiniones en la web de turistas sobre el servicio son importantes – Pienso que los prestadores se apoyan en las buenas opiniones de sus turistas para vender mas – Pienso que publicación de precios del servicio genera transparencia – Me parece que figurar en portales de reserva (despegar, booking, otros) genera transparencia – Pienso que a mayor nivel de detalle en la información publicada, mayor confianza – Pienso que a mayor desarrollo grafico (fotos) de la página web, mayor confianza

Fuente: Elaboración Propia

Una vez realizado el estudio empírico, se pretenden probar las siguientes hipótesis:

H1: A mayor predisposición y actitud al uso de internet para la búsqueda de información y para realizar compras, mayor será la intención de uso de este medio para la búsqueda y elección de un servicio de alojamiento turístico.

H2: A mayor acceso, experiencia y control en el uso de internet, mayor será la intención de uso de este canal para la búsqueda y elección de un servicio de alojamiento turístico.

H3: A mejor opinión de la gente más cercana sobre el uso de internet para la reserva de alojamiento, mayor será la intención de uso de este canal para la búsqueda y elección de un servicio de alojamiento turístico.

H4: A mayor riesgo percibido en el medio de pago por internet, menor será la intención de uso de este canal para la búsqueda y elección de un servicio de alojamiento turístico.

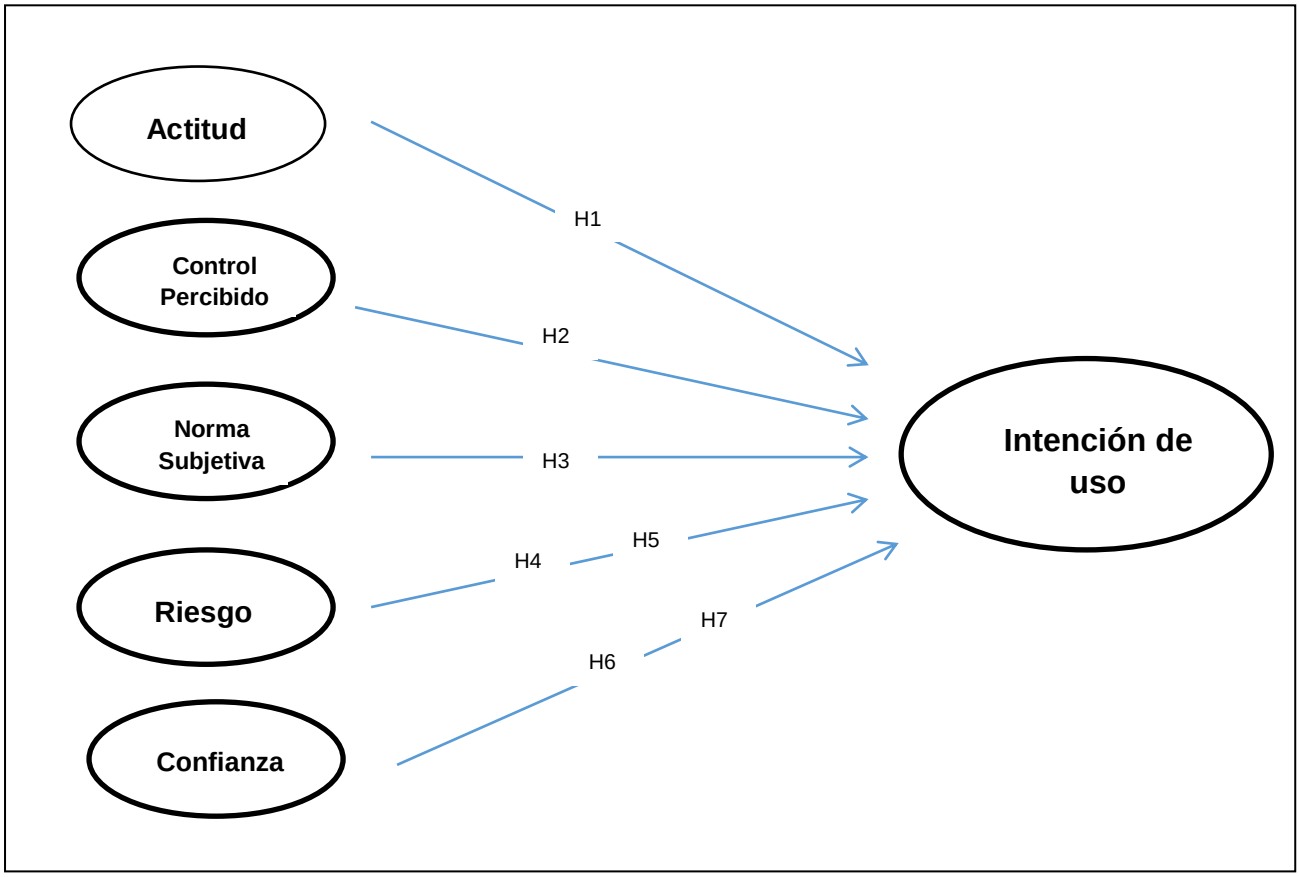
H5: A mayor riesgo percibido en el cumplimiento de expectativas del servicio de alojamiento, menor será la intención de uso de este canal para la búsqueda y elección de un servicio de alojamiento turístico.

H6: A mayor confianza en el medio Internet, mayor será la intención de uso de este canal para la búsqueda y elección de un servicio de alojamiento turístico.

H7: A mayor confianza en los prestadores de servicios de alojamiento en internet, mayor será la intención de uso de este canal para la búsqueda y elección de un servicio de alojamiento turístico.

En el grafico siguiente, se puede ver el modelo propuesto donde participan las variables independientes elegidas en base a la revisión bibliográfica y a los objetivos del trabajo. Como también la posible relación causal sobre la intención de uso de Internet para la búsqueda de información y reserva de servicios de alojamiento.

Grafico 2: Modelo teórico



Fuente: Elaboración Propia

Referencias Bibliográficas

ALBA, J.; HUTCHINSON, J. (1987): “Dimensions of Consumer Expertise”, Journal of Consumer Research, vol. 13, núm. 4, pp. 411-454.

ALONSO RIVAS JAVIER, GRANDE ESTEBAN ILDEFONSO (2012), “Comportamiento del consumidor” Decisiones y estrategia de marketing. Editorial ALFAOMEGA GRUPO EDITOR

ALONSO RIVAS JAVIER (1997), “Comportamiento del consumidor” Editorial ESIC

BELLMAN, S.; LOHSE, G.; JOHNSON, E. (1999): “Predictors of Online Buying Behaviour”, Communications of the ACM, vol. 42, núm. 12, pp.32-38.

BENNET, P. (1988): Marketing. New York: McGraw Hill.

BIGNÉ ALCAÑIZ, ENRIQUE; RUIZ MAFÉ, CARLA (2006). “Antecedentes de la decisión de compra en los entornos virtuales. Propuesta de un modelo descriptivo en la compra interactiva” Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 15, núm. 4 pp. 141-158 Universidad de Valencia

BIGNÉ ALCAÑIZ, RUIZ MAFÉ, SANZ BLAS (2005). “Comportamiento de búsqueda y compra en internet. Un análisis aplicado al mercado Español” Ayala Calvo, JC y grupo de investigación FEDRA.

BLACKWELL ROGER D. ENGEL JAMES F. MINIARD PAUL W., “Comportamiento del consumidor”. Editorial CENGAGE LEARNING / THOMSON INTERNACIONAL

BLANCO, DIAZ DE RADA IZUZQUIZA, LOZANO VELAZQUEZ, TORRES MORAGA, GURREA SARASA, GUINALIU (2006). “Determinantes de la confianza del consumidor Aragones hacia la compra a través de Internet. Un estudio confirmatorio de compra” Fundación Economía Aragonesa FUNDEAR

BOULLON, ROBERTO (2004) ¨ Marketing Turístico ¨ Ediciones Turísticas

BOULLON, ROBERTO (2002) ¨ Proyectos Turísticos ¨ Ediciones Turísticas

CHIAS, JOSEP (2004) “El Negocio de la Felicidad”. Editorial Pearson Alhambra.

CITRIN et al (2003) “Necesidades de los consumidores de experiencia previa. Un desafío de venta por Internet” Journal of Business Research, vol. 56, núm. 11, pp. 915-922.

ECHEVERRY GÓMEZ, SANDOVAL ESCOBAR (2011) “Análisis del comportamiento de compra en un contexto experimental simulado” Suma Psicológica vol. 18 n 2 diciembre.

FORSVTHE Y SHI (2003) “Patrones de consumo y el riesgo de percepciones de los consumidores en las compras por Internet” Journal of Business Research, vol. 56, núm. 11, pp. 867-875.

GOLDSMITH, R (2002) “Explicar y predecir la intención de los consumidores a comprar a través de internet: un estudio exploratorio” Journal of Marketing, núm.66, pp. 22-28.

GOMES DE SOUZA, A.; AZEVEDO BARBOSA, M.; KOVACS, M.; QUEIROZ MARQUES, R. (2012) “Percepción del riesgo en la elección de servicios hoteleros en el ámbito virtual. Actitud de los consumidores frente al uso de estrategias de reducción de riesgos” Estudios y Perspectivas en Turismo Vol.21 pp. 52 – 67.

HOYER WAYNE D. MACINNIS DEBORAH D. (2010), “Comportamiento del consumidor”. Editorial CENGAGE LEARNING

IZQUIERDO-YUSTA, MARTÍNEZ-RUIZ, JIMÉNEZ-ZARCO (2009) “Análisis de las barreras en la compra de servicios turísticos por Internet: implicaciones para la gestión comercial en el sector” Observatorio (OBS) Journal 10. 197-208.

JARVENPAA, TRACTINSKY, SAARTNEN Y VITALE (1999) “Confianza del consumidor en una tienda de Internet: Una validación transcultural” (Documento electrónico obtenido en la página http://www. ascusc.org/jcmc/vol5/issue2/jarvenpaa.html

JEE Y LEE (2002) “Antecedentes y consecuencias de la interactividad percibida: Un estudio exploratorio”

KOTLER, PHILIP (2004) “Marketing para Turismo” Editorial Pearson

KOTLER, PHILIP – BOWEN, JOHN – MAKENS, JAMES (1997). “Mercadotecnia para Hostería y Turismo”. Editorial Prentice Hall.

LI, KUO Y RUSSELL (1999) “El impacto de las utilidades percibidas en el canal, las tendencias de compra, y la descripción en el comportamiento de compra en línea del Consumidor” Journal of Computer Mediated Communications, vol. 5, núm. 2.

LOPEZ FEAL, RAFAEL (1991); “Las relaciones actitud-conducta y otras variables a partir de la teoría de Fishbein y Ajzeny del modelo Lisrel: estudio empírico”. Anuario de Psicología 1991, no 50, 19-40, Facultad de Psicología Universidad de Barcelona

LUO, M; FENG, R; CAI, L. (2008) “Information Search Behavior and Tourist Characteristics: The Internet vis a vis Other Information Sources” Handbook of Consumer Behavior, Tourism, and the Internet y Journal of Travel y Tourism Marketing, vol. 17, n 2/3 2004.

MARTÍNEZ GONZÁLEZ, JOSÉ ALBERTO (2011) “Factores que influyen en el comportamiento de compra del turista” Revisa de investigación en turismo y desarrollo local. Vol 4, Nº 9. Escuela Universitaria de Turismo Iriarte, Universidad de La Laguna.

MARTÍNEZ LÓPEZ, FRANCISCO J; ORTIGUEIRA SÁNCHEZ, MANUEL; PÉREZ RONCHEL, MARIO (2006), “Confianza del consumidor en la compra a través de Internet: una propuesta de modelización basada en la jerarquía de aprendizaje estándar” ISSN: 1131 - 6837 Cuadernos de Gestión Vol. 6. Nº 2 pp. 59-79

NOEL HAYDEN (2012), “El comportamiento del consumidor” Editorial NATURART

O' CASS Y FENECH (2003) "Adopción de la venta por internet: la exploración de la naturaleza de los usuarios de Internet. Comportamiento de compra en internet" Journal of Retailing and Consumer Services, vol. 10, núm. 2, pp. 81-94.

PRODANOVA, JANA; SAN MARTÍN, SONIA (2013) "Estudio sobre el impacto del género y las emociones en el comportamiento de compra de viajes online" Revista de análisis turístico, nº 15, pp. 1-12

PUIG, ADELA (2006) . "Los Nuevos Negocios Turísticos". Valletta Ediciones.

RUIZ DE MAYA SALVADOR, GRANDE ESTEBAN ILDEFONSO (2006), "Comportamientos de compra del consumidor" 29 CASOS REALES. Editorial ESIC

RUIZ MAFÉ, SANZ BLAS (2009) "Implicaciones del uso de buscadores en el comportamiento de compra online" Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa vol. 15, n 3, pp 69-82 ISSN 1135-2523.

RUIZ MAFE, TRONCH GARCIA DE LOS RIOS (2007) "Factores determinantes de la decisión de compra en Internet. Análisis de la formación a distancia" Estudios sobre Consumo 80, 49-60.

SCHIFFMAN LEON G.LAZAR KANUK LESLIE, WISENBLIT JOSEPH (2010), "Comportamiento del consumidor". PEARSON PRENTICE-HALL

SUSAN PÉREZ A. (2011) "Actitudes hacia la compra de intangibles a través de internet en estudiantes cibernautas de la UNMSM" Revista IIPSI facultad de Psicología UNMSM vol. 14 n 2,

SWAMINATHAN, LEPKOVVSKA-YVHITE Y RAO (1999) "Los navegadores o compradores en el ciberespacio? Una investigación de los factores que influyen en Bolsa Electrónica" (Documento electrónico obtenido en la página http://www.ascusc.org/jcmc/vol5/issue2/swaminathan.html (14.02.01)).

TAMAGNI, LUCÍA; ESPINOSA, CARLOS; ZANFARDINI, MARIANA (2010). "Introducción a la Gestión del Marketing para Empresas Turísticas". Editorial Educo.

WALLINGRE, NOEMÍ Y VILLAR, ALEJANDRO (2009) (compiladores) "Desarrollo y gestión de destinos turísticos. Políticas y estrategias" Universidad Nacional de Quilmes

LOS SISTEMAS DE GESTIÓN HOTELERAS, ANÁLISIS COMPARATIVO DE CARACTERÍSTICAS EN RELACIÓN A SU APLICABILIDAD EN LA GESTIÓN DE LAS MiPYMES DE ALOJAMIENTO

Sebastian, José Luis; Rodríguez Micaela
Universidad Nacional de Quilmes
jlseba@unq.edu.ar
r.micaelac@gmail.com

Resumen Ejecutivo

A partir de la década del ´90 y especialmente hacia sus finales, se dio un gran avance en el desarrollo y la aplicación de nuevas tecnologías en el ámbito empresarial, particularmente en lo referente a aplicaciones informáticas y comunicacionales. Las organizaciones empresariales independientemente de su tamaño, tienen que implementar innovaciones tanto de procesos como de productos, para lo que requieren del desarrollo de capacidades para la correcta aplicación y utilización de TICs. Así mismo el fuerte impacto del contexto sobre las empresas les imprime la necesidad de mantenerse adecuadamente informadas sobre los cambios y sus posibles consecuencias sobre las organizaciones. El presente trabajo introduce a la problemática de la utilización de sistemas de soporte de información para la gestión aplicados dentro de los establecimientos de alojamiento en general y los pequeños emprendimientos de esta actividad en particular y está orientado a un conjunto de Sistemas de Gestión que se promueven como adaptados a la realidad de los procesos de las empresas de alojamiento en general y de las MiPyMEs de alojamiento en particular. Relevando un conjunto de soluciones informáticas, describiendo sus características y determinando la posibilidad de su aplicabilidad a empresas de alojamiento de pequeñas dimensiones organizacionales. Para lo que se recopilo y analizo bibliografía sobre la temática de los sistemas de información en general y los orientados a la actividad de alojamientos turísticos en particular y se analizo información proveniente de manuales técnicos e información comercial sobre sistemas de gestión para empresas de alojamiento. Se analizaron en las características técnicas y de operación de un grupo de programas de gestión del alojamiento y se evaluó la factibilidad primaria de su aplicación a empresas de características Micro.

Introducción (motivación, preguntas de investigación, objetivos).

El presente trabajo, forma parte del desarrollo de una de las lineas de investigación que se lleva adelante en el proyecto de Investigación y Desarrollo “La dirección y la

Gestión de los establecimientos MiPymes de Alojamiento", radicado en la Universidad Nacional de Quilmes, en el que se promueve el análisis sobre las características de los modelos de gestión en las empresas hoteleras y parahotelereas de la cidudad de Victoria, Entre Rios.

El proyecto mencionado, aborda la situación de cambio en la coyuntura local, regional e internacional y analiza los mecanismos de ajuste que se dan en estos establecimientos particularmente, en la dimensión asociada a los procesos de toma de decisiones y a la gestión institucional.

La ciudad de Victoria, cuenta con una oferta de alojamientos turísticos compuesto por 120 establecimientos regitrados que ofrecen este servicio de alojamiento en forma permanente. Dentro del marco de ese proyecto de investigación y durante el periodo 2011-2013, se ha realizado un relevamiento de esas empresas con el fin de clasificarlas según parametros de tipología, tamaño y características de su estructura organizacional como asi también, sus modalidades de dirección y gestión. A los fines de los objetivos del presente trabajo, resulta importante destacar que del total mencionado de establecimientos, sólo el diez por ciento puede ser carcterizado como alojamiento hotelero mientras que el resto está compuesto por casas de alquiler temporario, cabañas, bungalow, quintas y establecimientos rurales que ofrecen si bien también ofrecen alojamiento turístico, de manera genérica se los encuadra bajo la denominacion de establecimientos parahoteleros o extrahoteleros.

La principal diferencia entre estas dos tipologías mencionadas, está determinada por el nivel de complejidad de su estructura organizacional, que siguiendo el modelo formulado por Jaques (2004), los posiciona en establecimientos de estratos uno y dos, en los cuales la relación entre los tipos de tareas, las capacidades requeridas y los mecanismos decisionales, no requieren niveles de jerarquización elevados, sin embargo, en el caso de los emprendimientos parahoteleros, estos niveles de jerarquización formal, son inexistentes. En este contexto, una de las principales observaciones realizadas, ha sido la escasa o nula utlización de herramientas de soporte de la información para asistir a los procesos de toma de decisiones y a la facilitación de los mecanismos de ejecución de las operaciones en dichos establecimientos.

Otro elemento importante que motivó la realización de la presente investigación, esta dado por el incremento en el uso de las TICs por parte de los consumidores de los diferentes productos y/o servicios, lo cual indicaría la necesidad de mantener una

permanente vigilancia tecnológica tanto de los procesos productivos internos como del micro y macroentorno. Considerando que la obtención de información y su correcto tratamiento requiere de procesos organizacionales ágiles y personal que estén a la altura de poder interactuar con la misma de manera eficiente y que las mismas operan como elemento facilitador de la gestión y teniendo en cuenta que es importante lograr una correlación adecuada entre los sistemas de procesamiento de información de la organización, la propia estructura organizacional y los procesos de toma de desiciones de sus dirigentes, es que se deberían mejorar los niveles de eficiencia operativa y de competitividad.

Del lado de la oferta de TICs para la gestión de empresas de alojamiento, se enfocó el análisis en cinco programas informáticos disponibles en el mercado y promovidos como adaptables a los pequeños establecimientos de alojamiento, con lo cual brindarían el soporte adecuado a los procesos de gestión y dirección de las empresas, estos programas fueron denominados en este análisis como SGH.

En este contexto, las dos cuestiones que motivaron a realizar este trabajo fueron, en primer lugar, ¿cuáles son las características que poseen un grupo de sistemas de gestión desarrollados para empresas de alojamiento de caracteristicas PyMe? y en segundo término, ¿en qué medida estos pueden ser aplicados en las MiPyMEs de alojamiento?

La hipotesis de trabajo, fue que estos sistemas de gestión desarrollados por diferentes proveedores de soluciones informáticas no se adecúan a los requerimientos de operación de las mipymes de servicios de alojamiento.

Así, nuestro objetivo general, consistió en relevar las características de un conjunto de sistemas informáticos de gestión empresarial, ofrecidos comercialmente en el mercado y evaluarlos en relación a su potencialidad de uso en pequeños establecimeintos de alojamiento compuestos por hosterias y establecimientos de menor envergadura.

Marco teórico de referencia.

El auge experimentado en los últimos años por las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), ha supuesto una transformación fundamental en múltiples ámbitos desde lo económico hasta lo social, logrando conquistar cada vez más sectores de los distintos mercados. González Ortíz (2011), sostiene que las tecnologías de información son una fuente de ventaja competitiva que ayudan al mejoramiento de los procesos internos del hotel y esto a su vez ayuda al mejoramiento

del servicio ofrecido al huésped. en base a esto, relaciona los sistemas de gestión hotelera con la calidad y con la toma de decisiones.

De esta manera, las TICs alcanzaron a introducirse dentro del mundo de los negocios, ganando participación en las distintas funciones dentro de las empresas y particularmente en los procesos de toma de decisión; lo cual evidencia la necesidad de lograr una adecuada relación entre TIC y gestión empresarial que posibilite mejoras significativas en su productividad y competitividad. Según Fuentelzas, Maicas y Polo (2005), “una adecuada gestión de las tecnologías de la información y las comunicaciones puede convertirse en un pilar fundamental en lo que se refiere a la mejora de la productividad empresarial.” (Fuentelzas, Maicas y Polo, 2005: 47).

También, como señalan Pérez Pérez, Martínez Sánchez y Abella Garcés (2002), el desarrollo y la difusión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación generaron un nuevo desafío en la forma de competir de las empresas. Entre muchos de los cambios que esto conllevó, se encuentran la forma de distribución, la posibilidad de personalización de los productos y servicios a los clientes y la mayor flexibilidad y rápidez en la transmisión de la información. Por otra parte, estos mismos autores, plantean en relación a la operatoria de una organización que el uso de las nuevas tecnologías supone distintos efectos sobre sus diversas áreas funcionales, tales como marketing, compras, diseño, producción, ventas y distribución, gestión de recursos humanos, etc. Por lo tanto, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones aplicadas al sector turístico, pueden tener una repercusión importante, no sólo sobre la forma en que se distribuyen los productos, sino sobre la estructura de la industria de este sector; permitiendo además el aumento en la descentralización de la intermediación de los servicios turísticos, el desarrollo de proyectos de implementación conjunta de nuevas tecnologías en redes de información y el aumento de la flexibilidad de los usuarios a la hora de acceder a la información.

En cuanto a está temática pero vinculado directamente con la industria turística, Miralles (2008), plantea que la misma se enfrenta actualmente a una serie de desafíos como son la competencia de nuevos destinos, los cambios en los modelos de negocios y un nuevo turista más exigente, con lo cual, es necesario que los prestadores incorporen innovación y tecnología para mejorar tanto la competitividad como la productividad.

Siguiendo estas líneas, existen varios autores que abordan estos ejes, tal como el trabajo de Connolly, Bustos y Moreno (2008), donde sostienen que la tecnología y los

negocios son inseparables y que ambos conceptos están interrelacionados con una co-dependencia que se ha convertido en un factor crítico de éxito de la industria hotelera; lo cual se debe a los cambios experimentados en el sector a partir de la innovación y el progreso de la tecnología. También, el de García Santillán, Soto Ibáñez y González Ortiz (2011), en el cual plantean, que debido a la naturaleza compleja de la industria surge la necesidad de implementar tecnologías para el correcto uso de la información que resulten ser específicas y que posibiliten su recolección, almacenamiento e interpretación, y que el uso de dichas tecnologías permiten obtener numerosos beneficios; razón por la cual postulan a las tecnologías de información como una fuente de ventajas competitivas que ayudan a la mejora de los procesos internos del hotel, lo cual contribuye directamente a la mejora del servicio prestado al cliente; mientras que Romero, Godoy y Mariño (2014), sostienen que las pymes quedan excluidas del uso de los Sistemas de Gestión ofertados en el mercado, principalmente por la accesibilidad económica de la cual carecen la mayoría de ellos, razón por la cual, proponen y desarrollan un producto software web que se constituye como un elemento de apoyo y mejora de los procesos administrativos y de gestión realizados por las Pymes de Viajes y Turismo. Estos autores también postulan que los Sistemas Informáticos han ido evolucionando con el correr del tiempo; dentro de los mismos, es posible encontrar los denominados Sistema de Información Turístico (SIT), a los cuales sólo medianas y grandes empresas han podido acceder, dejando sin esta posibilidad a las pequeñas empresas de turismo que intentan insertarse o mantenerse en el mercado. Como una posibilidad para palear esta situación, se expone un producto software web que apunta a promover la mejora continua de los servicios de las pequeñas y medianas empresas locales.

Si bien en la bibliografía, se reconoce la importancia del rol de las TIC en las empresas de alojamiento, las MiPyMEs aún no la han internalizado, como sostiene Miralles (2008): “existe una introducción significativa pero insuficiente de las TIC en el sector hotelero, puesto que una gran mayoría de hoteles independientes o cadenas pequeñas deben transformarse incorporando estas nuevas tecnologías.”(Miralles, 2008: 45). A su vez, Ruiz Molina, Gil Saura y Moliner Velázquez (2009), postulan que las empresas hoteleras exitosas serán aquellas que utilicen la tecnología de forma eficaz, que sean capaces de potenciar las oportunidades brindadas a partir de la aplicación de las TIC y logren sortear los retos que las mismas presentan. Entre las mencionadas oportunidades, nombran la generación de conocimientos valiosos, el aumento de la conexión entre la empresa y sus clientes y entre los distintos departamentos o áreas funcionales del hotel, la reducción de las ineficiencias y la

ampliación de los canales de distribución disponibles. Respecto a los retos, destacan al igual que Miralles (2008), el hecho de una infrautilización por parte del sector hotelero del potencial que ofrecen las aplicaciones tecnológicas. De hecho sostienen que la mayoría de los hoteleros suelen valorar escasamente la importancia de las TIC en las estrategias de desarrollo de negocio y se presentan reacios a su incorporación; adicionalmente observan un bajo nivel de comprensión por parte de los directivos de las empresas hoteleras acerca de las posibilidades que estas herramientas ofrecen, su funcionamiento y el valor que las mismas proporcionan.

Para poder optimizar las ventajas que ofrece la utilización de las TIC, es importante realizar un uso inteligente de estas tecnologías dentro del negocio. Ruiz Molina, Gil Saura y Moliner Velázquez (2009), sostienen siguiendo a Sigala (2002), "…que para obtener efectos beneficiosos de la aplicación de las TIC es necesario aprovechar las capacidades de integración, información y transformación que tienen estas tecnologías, así como hacer un uso más estratégico de las mismas." (Ruiz Molina, Gil Saura y Moliner Velázquez, 2009: 10). Mientras que Lopez, Carbajal y Ramirez (2014), analizan el impacto de las TIC desde distintas perspectivas, sosteniendo que el cambio de paradigma en la distribución turística junto al crecimiento de una demanda cada vez más informada y apropiada de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación hace necesario que se generen sistemas específicos para el manejo de la información en los establecimientos de alojamiento.

Las perspectivas analizadas, postulan el impacto positivo de las TIC sobre la atracción de las regiones, la competitividad de las industrias, la productividad de las empresas, el turismo y la gestión de las empresas de alojamiento pero evidencian que la aplicación de estas tecnologias por las empresas de pequeño tamaño se ve dificultada por diversos motivos.

Metodología (fuentes de información, métodos de procesamiento y análisis de datos)

Cumpliendo con el objetivo de relevar y describir algunos de los distintos sistemas de gestión administrativa disponibles para la industria hotelera, se realizó una búsqueda sobre fuentes secundarias de sistemas de gestión disponibles para las empresas de alojamiento y se determinaron sus características genéricas a partir de un análisis de sus prestaciones y de la comparación entre las mismas.

Por otra parte, se realizó una investigación de tipo descriptiva - exploratoria donde se relevaron las principales características ofrecidas por cinco sistemas de gestión informática comercial para empresas alojamiento, de diferentes proveedores.

Estos cinco sistemas fueron sometidos a un análisis morfológico – comparativo, en cuanto a sus prestaciones y a una evaluación de nivel de implementación en pequeños establecimientos de alojamiento.

En estos programas, denominados SGH1 a SGH5, se verificaron las características técnicas promocionadas por las empresas comercializadoras y/o distribuidoras y se instalaron en equipos informáticos de testeo, analizándolos tanto a nivel de configuración y parametrización como de operación, con el fin de determinar su nivel de complejidad de aplicación y utilización, en los diferentes tipos de establecimientos identificados.

Desarrollo

Como resultado del análisis de estos cinco programas, se puede postular que los Software de Gestión Hoteleros están compuestos por una serie de módulos interconectados que cumplen funciones específicas y fundamentales dentro de la actividad diaria de un establecimiento hotelero. A partir de lo mencionado, se caracterizaron los módulos en cuatro grandes grupos de acuerdo a su aplicación dentro de las distintas áreas que conforman a la empresa. Estos módulos son:

1- Módulos de Gestión Operativa

La totalidad de los sistemas evaluados cuentan con la función de Recepción que tiene por objetivo facilitar la atención de huéspedes desde su llegada a los establecimientos hasta su salida. Ofrecen una visión gráfica de las habitaciones que permite observar la ocupación y realizar la asignación de las mismas y permite realizar las funciones de check-in y check-out de pasajeros. A su vez, brinda la posibilidad de archivar todos los datos relevantes sobre los huéspedes y realizar de esta manera una eficiente gestión de clientes, ya que se pueden recuperar sus datos y adquirir conocimiento del mismo a través del historial de sus estadías en el establecimiento. Esta función, facilita además la gestión diaria, permitiendo que los empleados realicen anotaciones, a través de multipuestos de trabajo, relevantes de su actividad diaria o que sean necesarias para que el próximo turno pueda operar sin ineficiencias. Con una sección específica, permite realizar acciones de forma centralizada para grupos llevando un control de su

estadía; algunos de los programas evaluados cuentan con esta última función como una sección independiente.

También podemos observar en la totalidad de los casos observados, la función de gestión de la limpieza de las habitaciones que si bien cuentan con diferentes nomenclaturas coinciden en la metodología de operación como así también en el formato general del diseño visual.

A partir de este módulo se facilita la coordinación de las actividades de limpieza y acondicionamiento de las habitaciones. La función de limpieza, trabaja en total sincronización con la de recepción en tiempo real, para que la gestión sea más sencilla; consiste en una pantalla en la que se refleja el estado de todas las habitaciones y se muestra toda la información del servicio de limpieza actualizada y organizada, lo cual permite controlar y coordinar todo el trabajo del área.

Otra función presente, es la de gestión de Salones y Eventos que permite gestionar de una manera sencilla y eficaz la planificación y ejecución de eventos, como así también la previsión de los recursos necesarios (humanos y materiales), para su consecución.

2- Módulos de Soporte Comercial

La función de gestión de las reservas permite que los establecimientos puedan mantener un control y la posibilidad de seguimiento gráfico de la disponibilidad de habitaciones a lo largo de diferentes periodos de tiempo, a la vez que dispondrá de avanzados sistemas para introducir y gestionar reservas individuales, de grupos, de clientes directos y de agencias. Permite realizar un análisis de disponibilidad y comparativa de precios, visualizando de forma gráfica el inventario de habitaciones y estableciendo filtros sobre las fechas de entrada y salida, acciones o clientes. Suele estar complementado con una “Distribución Integrada”, constituyendo una central de reservas extendida, lo cual permite gestionar las reservas generadas en las distintas fuentes mostrando el estado de habitaciones actualizado hasta el último minuto. Facilita el trabajo al concentrar todas las reservas provenientes de los portales con los cuales trabaja el establecimiento y la propia página web del mismo.

La función de gestión comercial ofrecida por los diferentes programas, permiten llevar a cabo una gestión de contratos y tarifas, definir las condiciones de contratación y precios al que se valorarán las reservas, visualizar las condiciones de los contratos con agencias y operadores turísticos junto con el manejo de las tarifas de precios diarios para agencias y clientes directos. Brinda además, la posibilidad de ejercer un

completo control de la situación al tener presente el alcance del departamento comercial del hotel.

Dentro de las características sobresalientes de las últimas actualizaciones de estos programas podemos destacar:

- La gestión de tarifas que permite analizar y gestionar la estructura de precios demandados por los distintos sistemas de distribución, permite además llevar un control de la versatilidad de los precios diarios; contribuye de esta manera a desarrollar la técnica conocida como “Revenue Managment”.

- La operación de los puntos de venta que permite realizar y disponer de un control sobre las ventas que se producen en las distintas secciones del negocio. A partir de este módulo se pueden gestionar restaurantes, mini bar, servicio al cuarto, banquetes, spas junto con otros negocios asociados a los productos principales.

3- Modulo de Gestión Administrativa

La función de la administración de la recepción, consiste en un potente centro de facturación que permite la aplicación de descuentos como cargo único, la gestión de servicios especiales, administración de comisiones y la agenda de recepción, las modificaciones en facturación cuando se factura en divisa, los cobros directos y de agencias de viajes, etc. Además, cuenta con una amplia batería de consultas e informes que permiten realizar una completa auditoría del cierre de día. Algunos programas presentan una ampliación de este módulo, ofreciendo diversas opciones. Tales como la de Compras y economatos que permite gestionar de forma eficiente los inventarios y las compras necesarias para la logística del negocio ya que cuenta con las opciones de registrar las compras realizadas como así también los consumos y extracciones. Un anexo que posibilita la centralización de las Compras, para aquellos establecimientos que optan por centralizar esta actividad con el objetivo de estandarizar la calidad de los insumos y materias primas, aumentar los niveles de control e incrementar su capacidad de negociación y conseguir mejores condiciones con sus proveedores gracias al volumen de compra.

4- Modulo de Complementos

Otras funciones observadas en las diferentes alternativas estudiadas son funciones de mantenimiento y control de servicios Técnicos, Cambio de Divisas, Definición de encuestas junto con la función de generación de Informes que brindan una visión más

clara de cómo se está desempañando el negocio, lo cual permite optimizar el proceso de toma de decisiones en la organización. A su vez cuenta con la opción de exportar en distintos formatos los diferentes informe generados para poder ahondar en su análisis.

Resultados y conclusiones.

En la siguiente matriz de datos podemos observar las distintas características mencionadas

Módulos	**Funciones**	Sistema de Gestión Hotelera (SGH)				
		SGH1	SGH2	SGH3	SGH4	SGH5
Gestión Operativa	Recepción	■	■	■	■	■
	Limpieza	■	■	■	■	
	Salones y eventos	■	■			
Soporte Comercial	Reservas	■	■	■	■	■
	Comercial	■	■			■
	Gestión de tarifas		■		■	■
	Puntos de venta	■	■	■		
Gestión Administrativa	Administración de la recepción	■	■		■	■
	Central de compras	■	■			■
Complementos	Informes y control de gestión	■	■	■		■
	Otros	■	■		■	■

En base al análisis comparativo realizado, se puede concluir que los software más completos respecto de las prestaciones propuestas son SGH2, SGH1 y SGH5, siendo los dos últimos sumamente similares respecto a su composición y características; en el caso del SGH2, si bien constituye un servicio abarcativo, cabe destacar que lo hace sólo a partir de su estructura completa, ya que divide su oferta en paquetes básicos y adicionales. El programa SGH3, es factible de catalogar como el más básico respecto a su oferta, sin que esto dificulte la operatividad y gestión diaria del negocio ya que cuenta con los módulos esenciales para la misma. Y respecto al software SGH4, es el que cuenta con una estructura de módulos poco convencional ya que sin ser el más completo contempla la parametrización por el usuario de las características edilicias de la empresa, como así también brinda soporte para la designación de diferentes categorías de personal.

Analizando la estructura de módulos presentada para cada programa, se observaron grandes semejanzas como así también notables diferencias. En primer lugar, cabe destacar los módulos compartidos por todos los programas relevados, los cuales son: Recepción y Reservas que se muestran presentes de igual forma y con las mismas funciones; la función de facturación de los servicios prestados, que también se ofrece en los cinco software, sólo que con diferentes denominaciones y de forma más desagregada o concentrada, por último, todos los sistemas analizados cuentan con un modulo de gestión de habitaciones, aunque se los puede observar con diferentes denominaciones y distintos niveles de operación. En cuanto a las diferencias, los sistemas más complejos (SGH1, SGH2 y SGH5), incorporan las actividades de gestión de materiales, facturación y tablero de comando.

En relación a los resultados orientados a la aplicabilidad de estos sistemas de gestión, principalmente enfocados en las empresas con características de micro, el análisis inicial realizado permitió inferir que se encuentran sobredimensionados ya que este tipo de empresario requiere soluciones más enfocadas al manejo de las estrategias comerciales que a las de actividades relacionadas con operaciones cotidianas.

Si bien las empresas comercializadoras promueven dichos programas como adaptables a los micro y pequeños establecimientos de alojamiento y técnicamente esta afirmación es correcta, desde el análisis de la dinámica operacional que cuentan los pequeños alojamientos, se verificó que aquellos establecimientos hoteleros en los cuales puede reconocerse una mínima separación de funciones y donde los sectores de Recepción y Cuartos pueden ser reconocidos en la estructura funcional ya sea esta de características formales o informales; estos programas pueden ser implementados como una opción adecuada de soporte a la gestión. Esta afirmación no es tan sencilla de realizar en los establecimientos parahoteleros, ya que resulta difícil identificar separación de funciones mínimas y la polifuncionalidad de quienes prestan los servicios ya sean los propios dueños, su familia nuclear o una mínima dotación de empleados, hace que aún teniendo la capacidad económica y técnica de implementarlos les resulte poco práctico de utilizar cotidianamente.

De esta manera, este estudio ha llevado a promover la continuidad de la investigación sobre soluciones informáticas para micro emprendimientos de alojamientos especialmente enfocados a la gestión de reservas y control de ocupación. Este es un nicho de desarrollo de sistemas de información que se está ampliando, se propone de cara a la continuidad del análisis, relevar en profundidad cuales son los requerimientos de los gestores de los pequeños establecimientos parahoteleros en cuanto a sistemas

de soporte de información que le posibiliten una dinámica adecuada y oportuna en la obtención y manejo de datos para traducirlos en información confiable para la toma de decisiones.

Bibliografía.

Aranda Hipólito, A. W. (1994). Gestión Técnico económica de Hoteles. Madrid, España: Centro de Estudios Ramón Areces SA.

Blázquez Sánchez, Jesús; Ramón F., Santiago. (2010). “Gestión del conocimiento en Turismo y sostenibilidad”. Conama10-Congreso Nacional de Medio Ambiente. Madrid, España.

Cadena., M.Sc, Gonzalo. (2011). “Investigación del Modelo de gestión en las operaciones turísticas de alojamiento, alimentos y bebidas y turismo (comprendidas en las siguientes avenidas: Norte AV. Colón, Sur AV. Patria, Este AV. Seis de Diciembre, Oeste AV. 10 de Agosto de la ciudad de Quito)”. Universidad de Especialidades Turísticas. Quito, Ecuador.

Connolly, D.; Bustos, L.; Moreno, R. (2008). Las TIC (Tecnología de la información y las comunicaciones) como herramienta para la industria de la hospitalidad. Scientia et Technica Año XIV, No 38, Junio de 2008 Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701

Daft, R. (2005). Teoría y diseño organizacional. D.F.: Thomson.

Fuentelzas, L.; Maicas, J. P.; Polo, Y. (2005). “Hacia una gestión eficiente de las tecnologías de la información y las comunicaciones”. Universia Business Review – Actualidad Económica. ISSN 1698-5117.

Gallego, J. F. (2002). Gestión de hoteles: Una nueva visión. Buenos Aires: Thomson Paraninfo.

García Santillán, A.; Soto Ibáñez, M. C.; Gonzales Ortiz, N. (2011). “Los sistemas informáticos de gestión hotelera y los beneficios de su implementación (El caso de estudio de los hoteles de la Zona Conurbada Veracruz – Boca del Río. MEXICO)”. TUR yDES Revista de investigación en turismo y desarrollo local. Vol, 4 Nº11.

González, L., y Talon, P. (2003). Dirección hotelera operaciones y procesos. Madrid, España: Síntesis.

Laudon, K., y Laudon, J. (1996). Administración de los sistemas de información. D.F., México: Prentice Hall.

López Zapata, Ledys. Carvajal Arboleda, Arturo. y Ramírez Agudelo, Johnny. (2014). Caracterización del uso y aplicación de las TICS en los procesos internos de los prestadores de servicios turísticos de alojamiento de Antioquia. VI Congreso Latinoamericano de Investigación Turística - Neuquén, 25, 26 y 27 de Septiembre de 2014

Martorell Cunill, O. (2002). Cadenas Hoteleras: Análisis de las top 10. Madrid: Ariel Turismo.

Miralles, P. (2008). “La modernización tecnológica, nuevo desafío del sector hotelero”. Tic y Turismo. En: Bit170. Agosto-Septiembre.

Noguera Ruiz, E.; Romero Toro, S. (2011). “Módulo: Gestión del departamento de pisos”. IES-Cánovas del Castillo. Málaga, España.

OCDE. (1995). Las pequeñas y medianas empresas: Tecnología y competitividad. Madrid: Mundi Premnsa.

Pérez Pérez, M.; Martínez Sánchez, A.; Abella Garcés, S. (2002). “El sector turístico y el comercio electrónico”. Boletín económico de ICE N° 2733.

Rojo Martin, I. (2000). Dirección y gestión de empresas del sector turístico. Madrid, España: Pirámide.

Romero Benítez, Melisa. Godoy, Maria. y Mariño, Sonia. (2014). Pymes y Software: Sistema de Gestión de Paquetes Turísticos. Simposio Argentino de Tecnología y Sociedad, STS 2014 - ISSN: 2362-5139

Ruiz Molina, M. E.; Gil Saura, I.; Moliner Velázquez, B. (2009). Tecnologías de la información en el ámbito de la empresa y el consumidor turísticos: Una aproximación conceptual. Valencia, España: Universidad de Valencia.

Silva, R. (2005). Carpeta de Trabajo - Seminario de Microemprendimientos. Universidad Virtual de Quilmes, Carrera Hotelería y Turismo. Cap. 2 y 5.

Zuluaga Arango, P. (2010). Una perspectiva de las empresas de familia: el caso de las empresas de familia manizaleñas. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Colombia: Facultad de Ciencias Exactas. Manizales, Colombia.

LAS EMPRESAS « B » EN LA ARGENTINA: EL CASO DE « ONDA ORGANICA »

Mayoral, Luisa; Diez, Sofia y Alvarez, Sebastian
CENTRO DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACION (CEA- FCE-UNICEN)
BECARIA ALUMNA COMISION DE INVESTIGACION CIENTIFICAS (CIC-PBA)
SECRETARIA DE EXTENSION (UNICEN)
mayoral.luisa@gmail.com
mayoral@econ.unicen.edu.ar

Resumen ejecutivo

En los últimos años, los límites entre los sectores público (el gobierno), privado (las empresas), y social (las organizaciones sin fines de lucro o no gubernamentales) se han ido desvaneciendo, emergiendo un cuarto sector compuesto por una gran diversidad de organizaciones de naturaleza compleja; entre ellas, las llamadas empresas “B”, cuya característica principal es su triple propósito, a saber: económico, ambiental y social.

En el presente trabajo se analiza la experiencia de “Onda Orgánica”, una empresa textil argentina que, luego de haber transcurrido por un riguroso proceso de evaluación de diferentes aspectos de su gestión, tales como: prácticas laborales, trabajo con la comunidad, programas ambientales, modelo de negocios y gobernanza, ha alcanzado los estándares necesarios y obtenido la certificación como Empresa B.

El caso representa un ejemplo concreto de que la empresa privada puede actuar como un agente de cambio positivo y desempeñar un papel fundamental en la solución de los problemas sociales y ambientales, sin dejar de perseguir y cumplir con su objetivo de rentabilidad como lo haría cualquier empresa tradicional. La experiencia concreta de Onda Orgánica, los inicios, los aprendizajes emergentes, las principales dimensiones de su desarrollo, así como sus limitaciones, son informadas y analizadas en el presente trabajo.

Introducción

En el contexto social de América Latina, una de las regiones más desiguales y violentas del planeta pero con grandes recursos naturales y energéticos, la comunidad empresarial y la ciudadanía en su conjunto van tomando cada vez más conciencia de

la necesidad de redefinir el éxito empresarial, explorando nuevas formas organizacionales o híbridas.

Como señala Ibarbia, M. (2013), si bien el rol del Estado y la sociedad civil son fundamentales, estos no son suficientes para dar solución a los principales retos globales. Para ello se necesitan empresas comprometidas con el bien común, que impulsen un cambio y sean motores del bienestar. Y en este aspecto, las Empresas B buscan redefinir el sentido del éxito en los negocios, aspirando a ser "*las mejores para el mundo y no sólo del mundo"*. Dicho lema, que resultaría perfecto para una campaña de marketing, es en realidad, la pieza fundacional en este nuevo movimiento internacional.

Según Campos, N. G. T. (2014) las empresas B son empresas con fines de lucro que forman parte del espectro de organizaciones híbridas, por cuanto enlazan aspectos de la gestión pública y privada, pero que además, han obtenido una certificación que las reconoce como "Empresa B", al cumplir con estándares de sustentabilidad establecidos por la entidad sin fines de lucro B-lab[75]. Así, estas empresas buscan generar un impacto social y/o medio ambiental positivo, mediante los productos y servicios que comercializan, y/o a través de sus prácticas de gestión interna, con lo cual se encuentran en un escalafón más alto de la cadena de valor social en el que confluyen las mejores prácticas de los sectores público, privado y social. Para ello redefinen su propósito de manera vinculante, incorporando en sus estatutos intereses de largo plazo para todos sus públicos de interés, debiendo cumplir con rigurosos estándares de gestión y transparencia, que van mejorando continuamente.

Las empresas B se diferencian de las empresas tradicionales en muchos aspectos. En primer lugar, las empresas tradicionales tienen un propósito fundamental que es maximizar la rentabilidad de sus dueños o accionistas; en cambio las empresas B tienen un propósito que va más allá de los beneficios económicos, y según explican Correa, M. E.; Abramovay, R.; Gatica, S.; & Van Hoof, B. (2013), consideran a los resultados financieros como una herramienta indispensable para lograr sus objetivos sociales y ambientales, y no como su objetivo principal o su razón der ser. En consecuencia, las empresas B, no solo se responsabilizan por sus impactos, sino que desarrollan prácticas de gestión sustentable para brindar solución a problemas sociales y ambientales, tratando de tomar decisiones que tengan en cuenta los

[75] https://www.bcorporation.net/

intereses de todos sus stakeholders: trabajadores, clientes, proveedores, la comunidad que los rodea y el medioambiente.

Con respecto a su origen, las empresas B surgieron en Estados Unidos, Pensilvania, con la creación de B Lab en el año 2006. Esta organización sin fines de lucro, fue fundada por Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan y Andrew Kassoy, con el propósito de generar un cambio sistémico en la economía, para lo cual lleva a cabo distintas iniciativas vinculadas entre sí:

1. Otorga certificaciones a nivel mundial, para poder diferenciar entre “buenas empresas” y aquellas que solo tienen un “buen marketing”.
2. Promueve cambios en la legislación de los distintos países, para crear un nuevo tipo de sociedad comercial, cuyo propósito trascienda el lucro.
3. Ofrece a las empresas la posibilidad de analizar su impacto a través de una evaluación online y gratuita, en donde pueden medir, comparar y mejorar su desempeño a nivel social y ambiental.

Esta iniciativa que impulsa un cambio de paradigma y la transición hacia una economía sustentable, se ha extendido rápidamente por el mundo; llegando a Latinoamérica en el año 2012 de la mano de “Sistema B”, una ONG que actúa como representante de B-Lab y es la principal promotora de este tipo de empresas en la región. Actualmente existen 1824 empresas certificadas a nivel global, que tienen presencia en 50 países, y operan en 130 industrias diferentes. Al año 2016, en Latinoamérica se registran 240 empresas B, encontrándose más de 160 proceso de certificación. Por su parte, en Argentina el fenómeno “B” está creciendo y actualmente asciende a 44 empresas.[76]

En este marco, se propone conocer y explorar la experiencia de “Onda Orgánica”, empresa textil argentina certificada como ”B” cuyos principales aspectos se detallan a continuación, procurando identificar sus aspectos más relevantes, así como los aprendizajes emergentes que emanan de su consideración.

El hecho de que se trate de un caso dentro del sector textil no es un asunto de poca importancia, dado que en Argentina la tercerización de la producción en talleres

[76] http://www.sistemab.org/

informales, es la estrategia predominante para minimizar los costos de mano de obra y maximizar las ganancias de los empresarios.

Aunque resulta dificultoso establecer con exactitud la magnitud del trabajo precario y no registrado que afecta a la industria textil, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial estimó en el año 2011 una tasa de informalidad del 70% (INTI, 2011). Por su parte Gustavo Vera, presidente de la Fundación Alameda, sostiene que "*El 78% de las prendas que se fabrican en Argentina se hacen en talleres clandestinos donde existen prácticas de trabajo forzoso, precario o directamente esclavo".* Dicha organización referente en la lucha contra la explotación laboral, ha denunciado hasta el momento más de 117 marcas por basar su producción en talleres ilegales (La Alameda, 2016). Finalmente, el Sindicato de Obreros de la Industria del Vestido y Afines (SOIVA), sostiene que solo en la ciudad de Buenos Aires y el Conurbano Bonaerense existen más de 5000 talleres textiles clandestinos, en donde los accidentes extremos se repiten y son uno de los eslabones de la trata de personas con fines de explotación laboral. Dentro de estos espacios, más de 30.000 personas trabajan y viven en condiciones de precariedad extrema, cuando no esclavitud (SOIVA, 2016).

Por todo lo dicho, se explora y se analiza a continuación este caso. Para ello se ha recurrido a fuentes primarias como el sitio web de la empresa, sus notas de prensa, publicaciones electrónicas y entrevistas realizadas durante el presente año, a su director y fundador Nicolás Cludius, quien es también co-fundador de la campaña " Ropa Limpia " por un trabajo digno en la industria textil argentina.

Breve descripción de la experiencia: El caso de « Onda Orgánica »

Onda Orgánica es una empresa joven, fundada en 2011. Se trata de una « empresa B » certificada como tal, que opera en el rubro textil de productos orgánicos. Su materia prima principal: el algodón orgánico, en la actualidad es importado.

El objetivo de la empresa es fomentar el uso del algodón orgánico en Argentina, promoviendo y desarrollando prácticas sustentables colaborando activamente con la inclusión social, el cuidado medioambiental, el comercio justo y la responsabilidad social empresaria. En este sentido, desde el propio sitio institucional se intenta concientizar al lector. Así, por ejemplo, en la Tabla 1 a continuación, se transcribe una de las capturas de pantalla de la empresa donde se señala por qué es importante comprar un producto orgánico[77]:

Tabla 1: Los motivos para comprar un producto textil orgánico

¿Por qué comprar un producto textil orgánico?

[77] https://www.ondaorganica.com.ar/

• Porque ayuda a preservar el medio ambiente, ofreciendo un mundo más saludable a las próximas generaciones.
• Porque evita la exposición de la piel a las sustancias tóxicas.
• Porque eligiendo un producto textil orgánico se están apoyando técnicas de cultivo que mejoran la fertilidad del suelo, protegen la superficie de la tierra y las napas de agua de la exposición a sustancias tóxicas.
• Porque se ayuda a mejorar las condiciones de salud y trabajo de los productores.
• Porque el cultivo de algodón convencional requiere un elevado uso de pesticidas y fertilizantes (ocupando sólo el 3 % de las tierras cultivadas, utiliza el 25 % de los agroquímicos fabricados en el mundo).
• Porque el algodón convencional es blanqueado antes de ser teñido. Se utilizan cloro, peróxido de hidrógeno, dioxina y formaldehído entre muchos otros compuestos dañinos.
• Porque ante un mercado cada vez más competitivo, es la manera de destacarse con un producto diferenciado.
• Por todas estas razones esperamos que Ud., su negocio o su empresa apoye nuestra misión y que juntos podamos ofrecer productos sustentables garantizando una mejor calidad de vida para todos.

Este tipo de mensajes está presente en cada una de las acciones que la empresa realiza sea en sus productos, envases, exhibidores, etiquetas, etc., lo cual es determinante a la hora de construir credibilidad y coherencia –el activo más valioso en este tipo de organizaciones-

Así, sus diseños se alinean con exclusividad en torno a mensajes de concientización hacia el cuidado del medio ambiente, y se estampan con tintas al agua, es decir, biodegradables. Con respecto a los envases, cuando se realiza la compra de una prenda la misma se introduce en una caja-estuche circular de cartón reciclable y troquelado, que más tarde, se transforma en una maceta, que por su forma es apta para recibir un plantín por una semana o diez días y luego ser compostado al plantarlo en la tierra. Por su parte, las tarjetas y etiquetas son realizadas con papel reciclado realizado por los pacientes del Hospital Borda (como terapia pero también como fuente de ingresos) y teñidas con yerba mate o té. Respecto de la comercialización, la empresa mantiene sus puntos de venta principalmente, en la ciudad de Buenos Aires, con exhibidores realizados a partir de maderas de bosques con replantación, dispersos en diferentes zonas y trabaja con algunos clientes-empresa en ocasiones especiales, como por ejemplo, Yoga Mat, Banco Galicia y la empresa Globant en su “día de proyecto social” confeccionando las remeras y participando de esas jornadas,

como así también incursionando en algunas líneas diferentes de producto como camisetas, pantalones cortos y pantalones de yoga.

Finalmente, todo el proceso de confección es realizado en los talleres de « La Alameda » con condiciones garantizadas de trabajo digno, que como se sabe y se ha recordado más arriba, son poco frecuentes en el sector textil. Así, Onda Orgánica se propone desnaturalizar el concepto ya instalado en la industria de la vestimenta y demostrar que existe otra forma de producir, basada en el respeto de los derechos humanos, las normas del comercio justo, y el cuidado del medioambiente, siendo un caso no de una empresa que se convirtió a las buenas prácticas de gestión en respuesta a presiones o demandas externas de la sociedad (lo cual también sería muy loable), sino de una organización que nació contrariando desde su origen, las reglas predominantes de cómo hacer negocios en la industria textil.

Efectivamente, la empresa ha optado por confeccionar las prendas en talleres sociales donde se trabaja acorde a las leyes vigentes, con personas que han sido rescatadas de situaciones de vulnerabilidad social y que cobran sueldos dignos. De hecho, el taller puede poner su etiqueta a la prenda, además de la de la empresa para dejar sentada su participación. De esta manera, quien compra la prenda puede identificar dónde fue confeccionada: así, se suma al artículo, el valor social, que consiste en contribuir a la inclusión, evitando el trabajo de menores de edad, el trabajo esclavo y la trata de personas.

A esta altura, está claro que los clientes a los que se dirige son consumidores éticamente responsables. Por esta razón, el posicionamiento y la comunicación son centrales. Por lo general, esto se logra a partir de entrevistas con la prensa, blogs y revistas de tendencia de moda ética, programas de radio y presencias activas en ferias y eventos específicos. En este contexto, las redes sociales son, utilizadas para promocionar la marca pero también para estar en contacto con los seguidores y mantenerlos actualizados de las novedades y eventos de distinta naturaleza en los que la empresa participa, como así también campañas, ferias e iniciativas sociales y ambientales, que la empresa apoya activamente

Nuevamente, es posible encontrar en el propio sitio institucional de la empresa consejos acerca de la utilización de los recursos naturales. Las mismas pueden

parecer excesivas para una empresa tradicional, pero hacen a la esencia de una empresa "B" y por eso se incluyen en su totalidad en la Tabla 2 a continuación[78]:

Tabla 2: Consejos para el cuidado del medio ambiente

"Consejos
Cuidando el uso de la energía
o *Apagar las luces que no sean necesarias.*
o *Comprar baterías recargables, aunque sean más caras que las convencionales, a mediano plazo se recuperará la inversión y se disminuye el impacto ambiental.*
o *Apagar o desenchufar todos los electrodomésticos que tengan pantalla y lo cargadores, estos gastan energía incluso cuando no estén siendo usados.*
o *Nunca colocar las heladeras en huecos cerrados ya que los ventiladores que extraen el calor están en la parte posterior y esto los hace trabajar. La puerta debe cerrar bien para evitar fuga de frío y deben ubicarse en lugares frescos, ya que mientras más calor reciba más energía gastará.*
o *No olvidarse de la luz del Sol. Abrir las ventanas cuando todavía sea de día para que la luz solar caliente e ilumine los ambientes.*
o *Cuando se tenga que usar la pava no es necesario llenarla. Primero poner el agua que se va a utilizar en el recipiente (taza, termo) para medir bien y recién después ponerla a calentar para que no haya sobrantes.*
o *Tapar siempre las cacerolas para no despilfarrar calor.*
o *Prescinde de los elementos eléctricos innecesarios como cepillos de dientes, abrelatas, cuchillos, etc. Ten en cuenta los criterios de ahorro energético al comprar nuevos frigoríficos, lavadoras, etc.*
o *Las bombillas de bajo consumo son más caras que las normales, pero duran hasta 8 veces más y consumen la quinta parte de energía para dar la misma cantidad de luz, con lo cual se termina ahorrando energía y dinero.*
Cuidando el agua
o *Cerrar la canilla durante el cepillado de los dientes. Se ahorrará casi 4 litros de agua.*
o *Es mejor ducharse que el baño de inmersión. Se gasta hasta 6 veces menos agua.*
o *Acortar la ducha, por un minuto menos en la ducha se ahorrará casi 20 litros de agua.*
o *No lavar los alimentos con la canilla abierta, mejor utiliza un recipiente. Al terminar, esta agua se puede aprovechar para regar las plantas.*
o *Reparar inmediatamente las fugas, 10 gotas de agua por minuto suponen 2,000 litros de agua al año desperdiciados.*
o *Regar los jardines por las tardes o noches, así se evitará que el agua se evapore. Tratar de hacerlo con agua no potable.*
Evitando tanta contaminación
o *Utilizar ambas caras del papel, tanto al imprimir como para anotar en el*

[78] https://www.ondaorganica.com.ar/

mismo.
○ *No tirar el aceite por los caños, separarlo para reciclar. Tres gotas de aceite contaminan mil litros de agua.*
○ *Tratar de reemplazar todo el correo postal y facturas por electrónico, tanto el que se recibe como el que se envía, evitando así usar papel innecesariamente.*
○ *Usar bolsas y envases reutilizables*
○ *Plantar un árbol, se ayudará a preservar el medio ambiente y podrás aumentar el valor de la propiedad.*
○ *El gel, el champú y los detergentes son contaminantes. Hay que usarlos con moderación y de ser posible optar por productos ecológicos.*
○ *Apagar o desenchufar todos los electrodomésticos que tengan pantalla y lo cargadores, estos gastan energía incluso cuando no estén siendo usados.*
○ *Usar lo máximo posible la bicicleta o el transporte público para moverse y compartir viajes en auto con amigos o parientes cada vez que se pueda, es mejor para el medio ambiente y para la salud.*
○ *Evitar el uso innecesario de productos hechos de telgopor o polietileno y envoltorios plásticos.*
○ *Los desechos orgánicos, como las cáscaras de frutas o la yerba, se pueden poner en la tierra de las macetas y funcionarán como abono para las plantas.*
○ *Usar servilletas y repasadores de tela cuando comemos y en la cocina así no se gastará papel de manera innecesaria.*
○ *Siempre que se pueda evitar la compra de bebidas en envases de plástico o metal, elegir los retornables.*
○ *Antes de tirar cualquier cosa a la basura, piensa si se puede reutilizar, reciclar o reparar, o si puede ser útil para otra persona.*
○ *En la alimentación, evitar la comida basura o precocinada, ya que suele contener muchos aditivos y conservantes y viene sobre empaquetada. Procura consumir alimentos frescos, de temporada y de producción local.*
○ *Evitar los productos que recorren grandes distancias antes de llegar al consumidor, dar preferencia a las alternativas locales.*
○ *Evitar los aerosoles. Contienen CFCs, causantes de la destrucción de la capa de ozono, u otros gases que también contribuyen al efecto invernadero. Los pulverizadores son una buena alternativa y son recargables.*
○ *Es absurdo pretender estar en manga corta durante el invierno, a costa de gastar mucha calefacción. Es preferible ponerse un abrigo. En verano no abuses del aire acondicionado."*

Finalmente, también es posible encontrar algunos consejos generales al consumidor, como por ejemplo: antes de comprar un producto, preguntarnos si lo necesitamos, pues cualquier consumo innecesario es en esencia anti-ecológico; ser crítico con la publicidad; mirar las cualidades y el valor de los productos, no los sueños que nos venden en la publicidad engañosa; empezar a informarse acerca de quiénes están atrás de los productos que consumimos, cómo los producen y de qué manera estos llegaron al punto de venta, etc.

Evidentemente, todo el posicionamiento está dirigido a destacar los aspectos sociales y sobre todo, ambientales de los productos de la empresa. Es más, por momentos es

más importante el cuidado del medio ambiente que el propio producto. Dicho de otra manera, el producto es hasta una excusa para cuidar el medio ambiente. El producto podría ser otro, pero el objetivo no es negociable: respetar la naturaleza.

Aspectos relevantes de la experiencia

La historia empresarial de “Onda Orgánica” no data de hace mucho tiempo. No obstante, es importante traerla a colación con algunos datos cuantitativos para comprender el real sentido de la experiencia.

Así, se ha observado que partiendo en el año 2011 de una producción de 80 remeras y de una inversión inicial de 20.000 pesos, la empresa recuperó la inversión en ocho meses. La estrategia (nicho de mercado), buscó acercarse al segmento medio-alto, con un cálculo de costos y precios muy simple, con una ganancia bruta cercana al 100%. En cuanto a la comercialización puede decirse que en sus inicios la empresa participó en diversas ferias y eventos relacionados con la temática ambiental para ir conociendo el mercado y posicionando la marca. Dado que la recepción del público estuvo siempre dentro de lo esperado, poco a poco las colecciones fueron creciendo en cantidad y variedad. Luego de las remeras estampadas, la primera incorporación fue una línea de pantalones, luego shorts, vestidos, camperas y finalmente chombas para hombres. La última producción fue de aproximadamente 1.200 prendas. No obstante, luego de las ferias, la venta pasó a efectuarse en locales que compraban las prendas, y en ciertos casos las tomaban en consignación. Más adelante, esta forma de relación comercial fue revisada y se decidió eliminar la consignación, para trabajar sólo con aquellos que confiaban en la marca y hacían efectiva la compra. Fue así que se dejó un punto de venta en Palermo, otro en el Spa Shop del Hotel Faena en Puerto Madero, y dos puntos de venta en el interior del país, un local de Trelew, Chubut y otro en Cutral Co, Neuquén. Más tarde se abrió una tienda online, que está en proceso de ajuste. En el año 2015 la facturación de la empresa ascendió a los 300.000 pesos aproximadamente, incluyendo la línea de productos propia, destinada al consumidor final y la institucional, diseñada especialmente para las empresas.

Con todo, no son estos aspectos económicos los más importantes en esta experiencia. Ciertamente, la empresa es diferente y no lo es por razones económicas. Por el contrario, lo es por su compromiso con los otros dos componentes que hacen a su razón de ser y en este sentido, habría muchos elementos que señalar. Sin embargo, es paradójico, pues en el marco de esta misión de respetar la naturaleza, todo lo que

se hace y lo que se dice cobra sentido por sí mismo, y hasta no necesita ser explicado, pues se hace evidente…

Finalmente y a modo de síntesis, se señalan los aspectos más relevantes de la experiencia, que en concordancia a todo lo expuesto, son de tres tipos:

Aspectos económicos:

- Baja inversión inicial con rápido recupero del capital.
- Subcontratación de servicios de confección y otros.
- Estrategia de precios para segmento medio/alto.
- Posicionamiento hacia el cliente éticamente comprometido.
- Estructura flexible y empresa concebida como « Red ».

Aspectos sociales:

- Producción en talleres de la “Fundación Alameda” y por tanto, bajo condiciones de trabajo digno.
- Utilización de papel reciclado realizado por los pacientes del Hospital Borda, en el marco de un proyecto terapéutico y sostenible.
- Participación en proyectos sociales en conjunto con empresas y otras organizaciones.

Aspectos ambientales:

- Materia prima orgánica certificada.
- Confección con materiales amigables con el medio ambiente.
- Utilización de elementos de exhibición y promoción que no causan impacto ambiental.
- Packaging biodegradable de cartón reciclable se utiliza primero como envase del producto y luego como maceta.

Actualmente, y pese a su éxito, la empresa se encuentra en una encrucijada debido a las dificultades en el abastecimiento de su recurso estratégico: el algodón orgánico. Sin lugar a dudas, la importación de la materia prima ha sido el mayor obstáculo que ha tenido que afrontar la empresa. En este sentido, es importante recordar que se trata de una empresa social sustentable cuyo objetivo es la promoción del algodón orgánico. Al respecto entonces, es preciso explicar que en Argentina existen dos proveedores de algodón orgánico. Uno de ellos es una cooperativa de Chaco, que en

realidad desde el año 2014 no está produciendo, y el otro, es un importador de Paraguay y Perú llamado “Verde Textil” que está certificado por Global Textile Standard (GOTS). La extrema dependencia de un solo proveedor, los vaivenes del volumen y el precio, y la imposibilidad de reemplazar la materia prima por proveedores locales certificados marcan una debilidad muy fuerte al inicio de la cadena de producción que están conduciendo a una redefinición hacia trabajos a pedido.

En palabras textuales de su fundador:

“a) El hecho de que la materia prima se a importada, más allá de la huella, es una dificultad en la constancia de abastecimiento y me parece "poco serio", no responder a mis clientes como corresponde.

b) El impacto de Onda veo que llega mucho más por lo teórico (su mensaje, su filosofía, su cambio de paradigma) que por lo práctico (sus prendas). Algo que está bueno, pero me demuestra que estamos un paso atrás, en donde todavía falta educación para entender qué es un producto de valor ecológico y social y por qué hay que consumirlo.

c) Porque viendo esto, quiero dedicarme a generar algo con más impacto o de impacto más directo, que es la educación. Por eso quiero dedicarme a brindar charlas de capacitación para el desarrollo sostenible en empresas e instituciones por un lado y talleres de herramientas de emprendedorismo por el otro.

Onda seguirá, pero sólo a pedido para marcas de indumentaria y la línea institucional para las empresas."

Principales lecciones:

La primera imagen que se tiene de la empresa a partir de su sitio web que es la de una hormiga moviendo un peso y un volumen que aparentemente excederían sus posibilidades, sobre un fondo de color verde.

A continuación, el mensaje es « EMPRESA B CERTIFICADA » y luego:

*“En **Onda Orgánica** entendemos los diversos problemas que existen, pero creemos que somos nosotros los que tenemos que producir el cambio. Día tras día escuchamos por los diversos medios de comunicación lo mal que está el país, lo mal que está el mundo y como las cosas están empeorando. En nuestras manos está la posibilidad de darle más color al horizonte hacia cual nos dirigimos. Los expertos comentan que no*

hay futuro posible si seguimos manteniendo el mismo nivel de consumo que llevamos. Como consumidores responsables debemos modificar nuestros patrones de compra, teniendo en cuenta el cuidado del medio ambiente e incentivando el desarrollo social. Cualquiera de nosotros tiene el poder de contribuir con sus acciones y decisiones diarias, todo cuenta, todo suma, animate a ser parte del cambio!"

A partir de las entrevistas realizadas, se ha podido conocer el origen de esta iniciativa, que en esencia, ha tenido mucho que ver con un convencimiento muy personal y sentido por parte del fundador de esta empresa y que él ha definido como *"fomentar el uso de productos ecológicos en el mundo*". Esta inquietud, que fue primero una especie de sueño de juventud, postergado por algún tiempo, pudo plasmarse recién a mediados del año 2011. Finalmente, a la pregunta de "¿Cuáles serían las cualidades de un emprendedor social?, el entrevistado ha respondido:

"En mi opinión, un emprendedor social en Argentina es alguien que tiene que tener mucha pasión por lo que hace, pero también perseverancia y sobre todo, saber adónde va, porque si no existe el gran riesgo de que se pierda. Y no está bueno perderse en la Argentina, donde la gente no te espera a que cambies las cosas. También es importante que el emprendedor social haga su propia experiencia, que se rodee de buenas personas, aquellas con las que se entienda bien y pueda hacer un buen trabajo. Después hace falta ser generoso en compartir".

Como corolario y a modo de reflexión final, se han procurado detectar algunas lecciones clave que pueden contribuir a generar más emprendimientos sociales sustentables, como el caso que aquí se informa. Entre ellas:

Que es posible pensar una empresa a partir de preguntarse qué puede hacerse para solucionar (o al menos no contribuir a agravar) los problemas sociales y ambientales. Tal vez, hace unos años, una persona que tuviera esta sensibilidad podría haber pensado en sumarse a una organización sin fines de lucro, crear su propia fundación, etc. En este sentido, hoy la empresa B es una opción a tener en cuenta.

Que puede generarse una empresa prácticamente sin estructura y con muy baja inversión inicial. Esto es, que la empresa es su red de relaciones y esto incluye a otros actores del sistema económico, pero también social.

Que no se puede ser sustentable en soledad, puertas para adentro. El compromiso con el ambiente conduce naturalmente a articular esfuerzos con otros. Esto como muchas otras cuestiones, tiene un lado bueno y uno malo. El bueno es su efecto

expansivo. El malo la dependencia de otros actores socialmente comprometidos más allá de la empresa.

Que hay un espacio para emprendimientos de naturaleza económica, social y ambiental, pero que es necesario crear mayor consciencia en el consumidor, para que exista una demanda diferenciada de productos orgánicos, realizados bajo condiciones sustentables y éticas de trabajo, que puedan acreditarse sin dar lugar a suspicacias.

Que hay un cambio cultural en marcha -probablemente incipiente y hasta silencioso-, pero que en opinión de los autores de este trabajo, es felizmente irrefrenable y necesita ser acompañado desde la educación.

Bibliografía

-Campos, N. G. T. (2014) Aporte de la empresa privada en la construcción de valor social y propuesta de modelo de medición de impacto. Tesis para la obtención del título de Ingeniero Civil Industrial, Departamento de industrias, Universidad Técnica Federico Santa María, Santiago, Chile.

-Correa, M. E.; Abramovay, R.; Gatica, S.; & Van Hoof, B. (2013) Nuevas Empresas, Nuevas Economías: Empresas B en Sur América. FOMIN.

-Ibarbia, M. (2013) ¿Por qué las empresas pueden cambiar el mundo? Campaña de comunicación masiva para impulsar las Empresas B en Mendoza. Tesis para la obtención del título de Licenciado en Comunicación Social, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina.

-Iglesias, A. I. R. (2016) El fenómeno de las Empresas B en América Latina. FOMIN. Recuperado el 30 de Julio de 2016 de: http://www.fomin.org/en-us/HOME/Knowledge/publications/idPublication/114557

-INTI (2011). Medición de la informalidad sectorial. Recuperado el 30 de Julio de 2016 de: www.fundacionprotejer.com/img/informes/informalidad-inti.pdf

Sitios de Internet consultados

http://www.ondaorganica.com.ar

https://www.bcorporation.net/

http://www.ieco.clarin.com/afterwork/sustentable-ademas-redituable_0_1257474570.html

https://drive.google.com/drive/folders/0Bwj_-n4-o5ZZWXdXVS01ZG01eWs

http://noticiaspositivas.org/onda-organica/

http://www.sistemab.org/onda-organica-argentina

https://laalameda.wordpress.com/2016/01/13/que-es-ropa-limpia/

https://laalameda.wordpress.com/2016/04/13/la-revolucion-de-laudato-si-el-legado-irreversible-de-francisco/

http://www.sistemab.org/

www.soiva.org.ar

IMPLEMENTACIÓN DE GRUPOS KAIZEN COMO HERRAMIENTA DE MEJORA CONTÍNUA EN UNA EMPRESA METALMECÁNICA DE TANDIL

E. Martínez, M.A. Rubio, E. Bender

INTI Mar del Plata
INTI Unidad de Extensión Tandil
INTI Unidad de Extensión Tandil
marubio@inti.gob.ar

Resumen

En el marco de un proyecto en el que participaron el INTI, la Cámara Empresaria de Tandil, la Asociación de la Pequeña y Mediana Empresa de Tandil (APYMET) y el Municipio de Tandil, se realizó un diagnóstico a la empresa Fundalum en el que se detectó que, si bien existían iniciativas de mejora en los diferentes sectores de la empresa, las mismas no eran gestionadas con una metodología de trabajo que permitiese alcanzar resultados significativos y sostenibles en el tiempo.

Por este motivo se definió implementar grupos de mejora continua.

En el trabajo se expone la metodología utilizada para la implementación de los grupos de mejora, se desarrolla en particular la implementación de uno de ellos y los resultados alcanzados.

Con el proyecto se logró capacitar al personal en herramientas de mejora continua y alcanzar mejoras significativas en los diferentes grupos implementados.

Lo desarrollado muestra como a partir de la articulación entre instituciones públicas y empresas privadas puede contribuirse a la difusión de la mejora continua como herramienta para el crecimiento en las pymes.

Selección del tema

Fundalum S.A. es una empresa ubicada en el Parque Industrial de la ciudad de Tandil fundada en el año 1970. La empresa se inicia como una planta dedicada a la fundición de productos de aluminio y en el año 1974, incorpora el proceso de fundición de acero de alta precisión, diversificando la producción y ampliando la oferta al cliente.

En el marco de un proyecto en el que participaron el INTI, la Cámara Empresaria de Tandil, la Asociación de la Pequeña y Mediana Empresa de Tandil (APYMET) y el

Municipio de Tandil, se realizó un diagnóstico a la empresa y se definió un plan de trabajo específico en función de las necesidades y prioridades de la organización. Para ello, se realizaron entrevistas con los responsables de la empresa y se recolectaron datos mediante observaciones del método de trabajo, del flujo de las materias primas y productos durante los procesos de fabricación. Uno de los objetivos del proyecto era transferir a 6 (seis) empresas metalmecánicas de la ciudad de Tandil herramientas de mejora continua motivo por el cual teniendo en cuenta lo antedicho y lo observado durante el diagnostico se definió implementar grupos de mejora en la empresa.

El seguimiento de la implementación de los grupos fue realizado por un equipo de trabajo conformado por un tutor y dos facilitadores de INTI, como así también por personal de la propia empresa asignado como responsable interno.

Tanto los tutores como los facilitadores realizaron visitas periódicas a la empresa a efectos de realizar la implementación y el seguimiento de las actividades consensuadas en el Plan de Trabajo.

Situación inicial

Si bien existían iniciativas de mejora en los diferentes sectores de la empresa, las mismas no eran gestionadas con una metodología de trabajo que permitiese alcanzar resultados significativos y sostenibles en el tiempo. Los principales problemas identificados fueron:

- ✓ Desconocimiento por parte del personal de las herramientas de mejora continua.
- ✓ Falta de información respecto a las mejoras implementadas.
- ✓ Falta de una metodología para analizar y definir mejoras a implementar.
- ✓ Falta de una metodología que permitiese a todo el personal de la empresa proponer mejoras.
- ✓ Falta de indicadores de impacto de las mejoras implementadas.

Objetivos

En función de lo identificado en la situación inicial se planteó como objetivo general del proyecto implementar grupos de mejora continua y transferir la metodología de trabajo a la empresa. Para lo anterior se fijan los siguientes objetivos específicos:

1) Capacitar al personal en herramientas de mejora continua.

2) Lograr la implementación satisfactoria de al menos un grupo de mejora durante el plazo del proyecto.

3) Definir e implementar una metodología de abordaje y documentación de las mejoras.

Metodología utilizada

La metodología utilizada para la conformación, abordaje y la resolución de problemas en cada grupo de mejora fue la siguiente:

1. A partir de los problemas propuestos por los operarios, se conformaron grupos de mejora dependiendo del tema o sector involucrado.

2. En la fase de planificación se definió el alcance de cada uno de los problemas, la forma de medirlos, los objetivos a alcanzar con la mejora y los planes de acción a ejecutar.

3. En la fase de implementación se llevaron a la práctica los planes de acción definidos para cada problema.

4. En la fase de control se determinó si los resultados alcanzados satisfacían o no el objetivo planteado en la fase de planificación.

5. Finalmente en aquellos casos en los que se obtuvieron resultados satisfactorios se trabajó en la estandarización de los mismos; en los casos que no, se volvió a la etapa inicial para redefinir el problema y planes de acción.

Plan de acción:

Las asistencias para la implementación de los grupos de mejora tuvieron una duración de 3 meses con visitas semanales de aproximadamente 2 horas por parte de profesionales de INTI. Para la implementación de los grupos se definió un plan de acción que cumpliera con los objetivos planteados teniendo en cuenta la metodología de abordaje definida:

Cronograma de implementación												
Actividad	Semana											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Mes											
	1				2				3			
1)Capacitación al personal en grupos de mejora												
2) Implementación de grupos de mejora												
3) Definición de metodología y comunicación de las mejoras												

1) Capacitación:

Se realizó una capacitación a la que asistió tanto personal de planta como mandos medios (imagen 1). Al cierre de la capacitación se debatió sobre posibles problemas a tratar en futuros grupos de mejora y las respuestas fueron positivas ya que luego del encuentro se definió el primer problema que se abordaría.

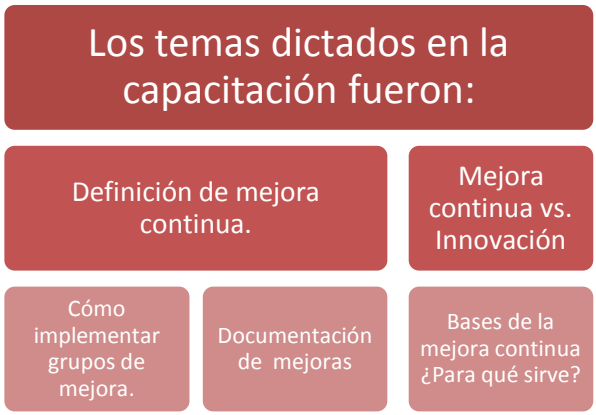


***Imagen 1**: Capacitación al personal en herramientas de mejora continua.*

2) *Implementación de grupos de mejora:*

A continuación se expone detalladamente la implementación de uno de los grupos de mejora que se llevaron a cabo en el marco del proyecto.

Selección de tema del primer grupo de mejora:

Luego de la capacitación recibida, los asistentes propusieron diferentes temas a tratar en los grupos de mejora decidiéndose comenzar por un problema observado en el sector terminación. Dicha decisión fue por consenso entre todos los participantes de la capacitación. El primer grupo de mejora estuvo conformado por operarios del sector terminación, administración, recursos humanos y laboratorio.

Situación inicial del primer grupo de mejora:

La empresa realiza fundición mediante los procesos de Microfusión, Moldeo tradicional y Shell Molding. El proceso de Shell Molding se utiliza para la fabricación de dos líneas de productos, V-nuten y Flansch. Ambas líneas inician su proceso con la confección de las cascaras, luego se trasladan al sector de fundición y finalmente pasan al sector de terminación donde se ejecutan la mayor parte de las operaciones. De las dos líneas de producción, el V-nuten es el que constituye el mayor porcentaje de la fabricación. El lote de producción es de 1700 unidades, divididos en cajones de 425 unidades.

Los principales problemas observados fueron:

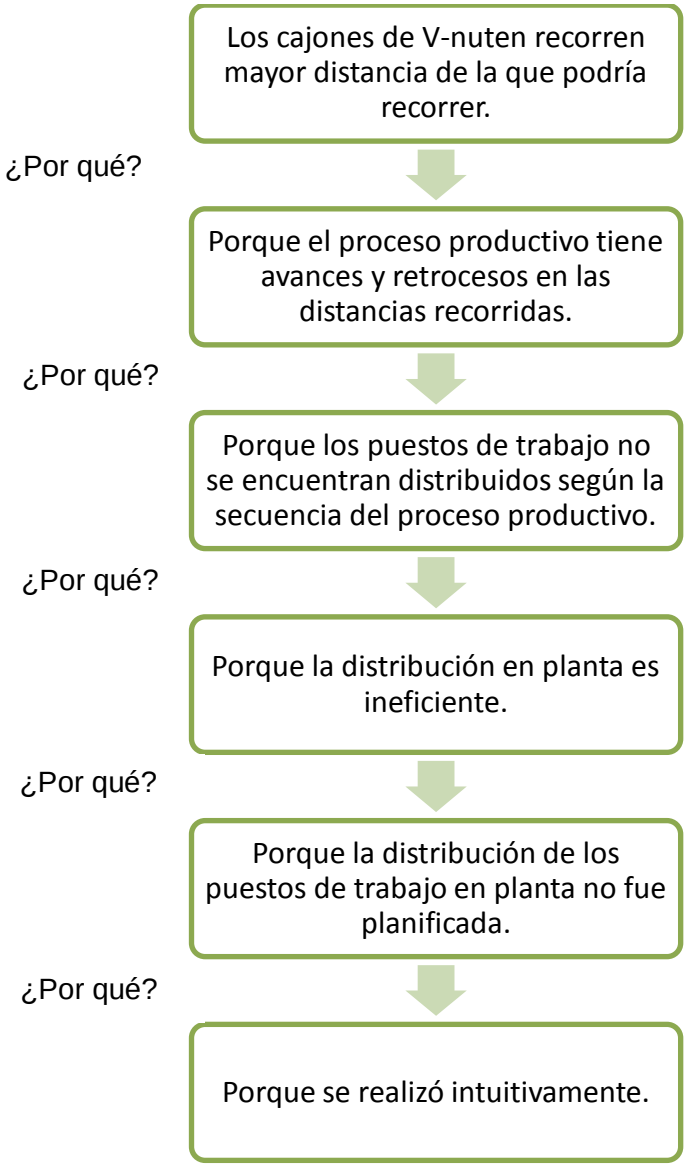
- ✓ Falta de información respecto a las operaciones involucradas en el proceso de Shell Molding y sus respectivos diagramas de flujos.
- ✓ Avances y retrocesos en las distancias recorridas en el proceso de fabricación de V-nuten.
- ✓ Grandes distancias recorridas por los productos en proceso.
- ✓ Traslado de productos en proceso de manera deficiente ocasionando desgaste físico en los operarios.

Durante el desarrollo del grupo de mejora se definió el alcance del problema, la forma de medirlo, el objetivo a alcanzar con la mejora y los planes de acción a ejecutar.

Definición del problema: 4585 m recorridos con avances y retrocesos en el proceso de fabricación de V-nuten.

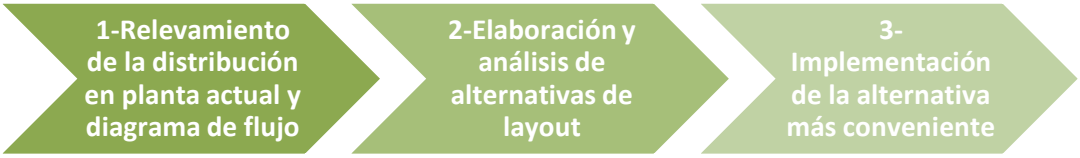
Forma de medirlos: Cantidad de metros recorridos por cajón de producción de V-nuten.

Análisis de causa:



Objetivo a alcanzar con la mejora: Reducir en al menos un 30% los transportes recorridos por cajón de V-nuten.

El plan de acción definido para la implementación de la mejora fue:



Plan de acción de la mejora	Semana			
	1	2	3	4
	Mes			
	1			
Grupo de mejora Nº1				
Relevamiento de la distribución en planta actual y diagrama de flujo				
Elaboración y análisis de alternativas de layout				
Implementación de la alternativa más conveniente				

Luego se procedió a implementar el plan definido:

1-Relevamiento de la distribución en planta y diagrama de flujo del proceso de fabricación de v-nuten

Se relevó el perímetro de la planta, las dimensiones de los distintos sectores, se tomaron medidas de máquinas, puestos de trabajo, caminos de circulación y se elaboró un plano de la planta a escala, además de confeccionarse el diagrama de flujo del proceso y relevarse que un lote de V-nuten recorría 4585 m.

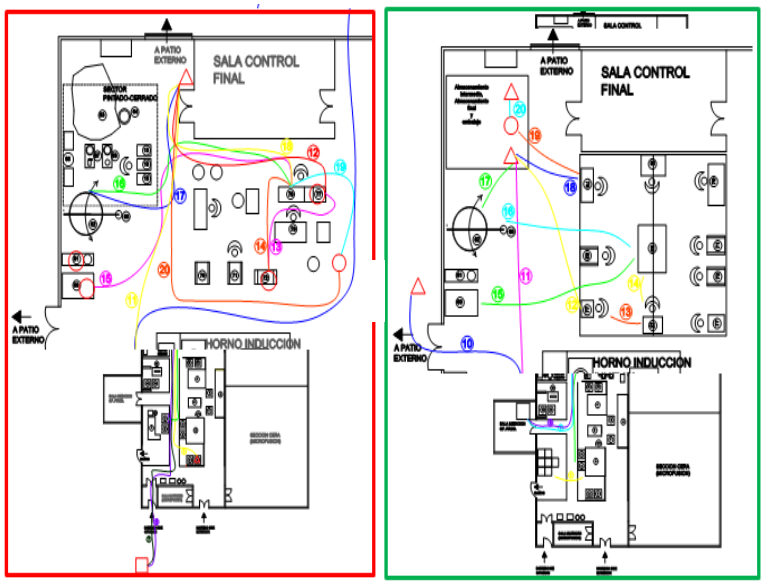
2-Elaboración y análisis de alternativas de layout

Durante una reunión del grupo de mejora se analizaron diferentes opciones de layout utilizando un plano de la planta, máquinas, mesas de trabajo y demás elementos a escala, lo que permitió poder mover los elementos buscar alternativas factibles y compararlas entre sí hasta encontrar la óptima teniendo en cuenta el indicador definido.

3-Implementación de la alternativa más conveniente

Una vez analizada la factibilidad de la alternativa seleccionada se comenzó su implementación:

- Se eliminó una máquina que se encontraba en desuso.
- Se redistribuyeron las maquinas en el sector terminación.
- Se reubicó el almacenamiento de chatarra y arena.

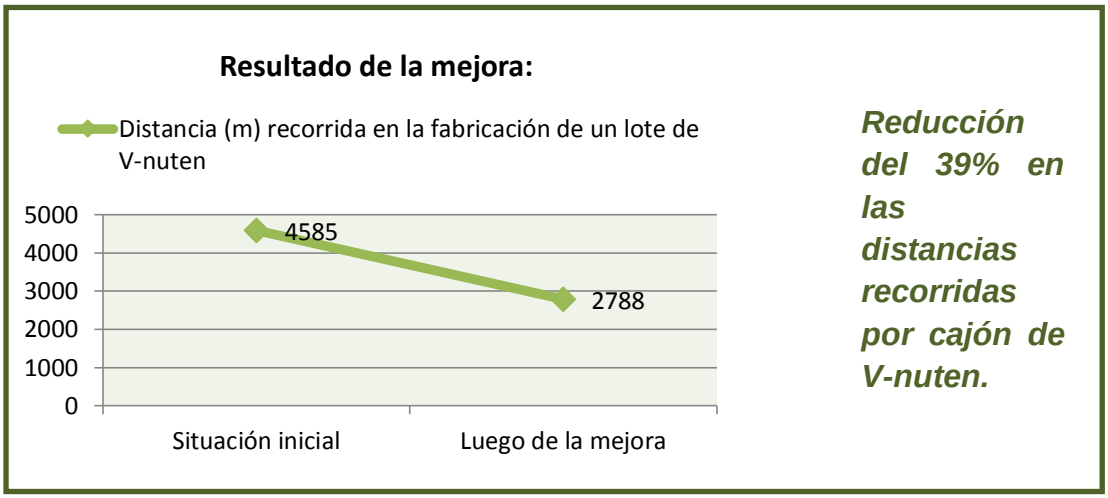


- Se reubicó el puesto de soldado.

Figura 1: *Layout antes y después de la*

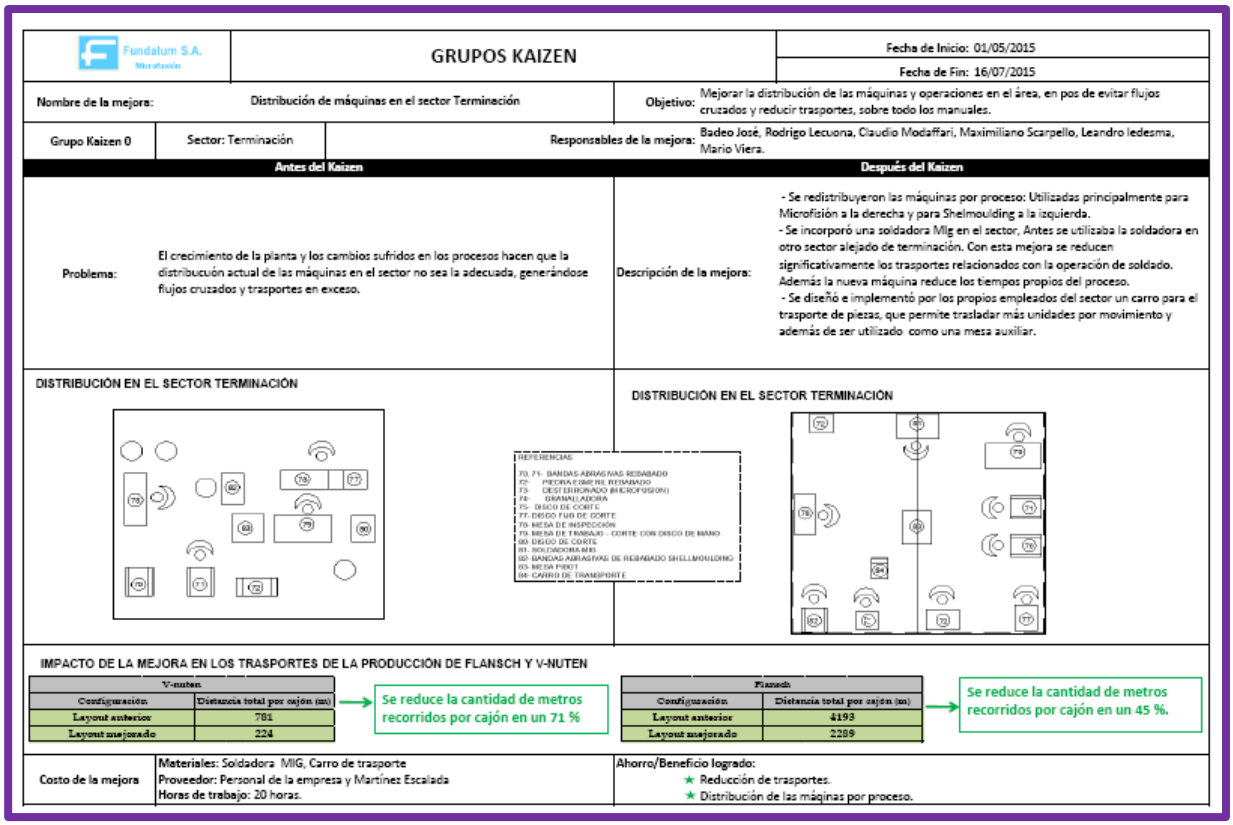
La figura 1 muestra la distribución en planta y distancias recorridas en la fabricación del V-nuten antes y después de la mejora implementada.

Para evaluar el impacto de la mejora realizada en el sector terminación se volvió a cuantificar las distancias recorridas una vez aplicados los cambios. Luego de la mejora implementada **se logró una reducción del 39% de las distancias recorridas por cajón de V-nuten.** Cada cajón de V-nuten pasó de recorrer 4585 m a 2788 m lo que significa una disminución de 7188 m por lote de producción.



3) Definición de metodología y comunicación de las mejoras surgidas de los grupos de mejora

Se definió el contenido y la forma de cada minuta de reunión al igual que cada resumen de mejora concluida. En principio, los registros fueron elaborados por consultores del INTI mientras que después dicha tarea quedó a cargo de la contraparte de la empresa.



Fundalum S.A. Microfusión

GRUPOS KAIZEN

Fecha de Inicio: 01/05/2015
Fecha de Fin: 16/07/2015

Nombre de la mejora: Distribución de máquinas en el sector Terminación

Objetivo: Mejorar la distribución de las máquinas y operaciones en el área, en pos de evitar flujos cruzados y reducir trasportes, sobre todo los manuales.

Grupo Kaizen 0 | **Sector:** Terminación | **Responsables de la mejora:** Badeo José, Rodrigo Lecuona, Claudio Modaffari, Maximiliano Scarpello, Leandro ledesma, Mario Viera.

Antes del Kaizen	Después del Kaizen
Problema: El crecimiento de la planta y los cambios sufridos en los procesos hacen que la distribucuión actual de las máquinas en el sector no sea la adecuada, generándose flujos cruzados y trasportes en exceso.	**Descripción de la mejora:** - Se redistribuyeron las máquinas por proceso: Utilizadas principalmente para Microfisión a la derecha y para Shelmoulding a la izquierda. - Se incorporó una soldadora Mig en el sector, Antes se utilizaba la soldadora en otro sector alejado de terminación. Con esta mejora se reducen significativamente los trasportes relacionados con la operación de soldado. Además la nueva máquina reduce los tiempos propios del proceso. - Se diseñó e implementó por los propios empleados del sector un carro para el trasporte de piezas, que permite trasladar más unidades por movimiento y además de ser utilizado como una mesa auxiliar.

DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR TERMINACIÓN

DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR TERMINACIÓN

IMPACTO DE LA MEJORA EN LOS TRASPORTES DE LA PRODUCCIÓN DE FLANSCH Y V-NUTEN

V-nuten	
Configuración	Distancia total por cajón (m)
Layout anterior	781
Layout mejorado	224

Se reduce la cantidad de metros recorridos por cajón en un 71 %

Flansch	
Configuración	Distancia total por cajón (m)
Layout anterior	4193
Layout mejorado	2289

Se reduce la cantidad de metros recorridos por cajón en un 45 %.

Costo de la mejora
Materiales: Soldadora MIG, Carro de trasporte
Proveedor: Personal de la empresa y Martínez Escalada
Horas de trabajo: 20 horas.

Ahorro/Beneficio logrado:
★ Reducción de trasportes.
★ Distribución de las máqinas por proceso.

Figura 2: Resumen de mejora concluida en el primer grupo de mejora.

Resultados alcanzados

1) Capacitar al personal en mejora continua:

Se capacitó a 24 personas de planta y mandos medios de la empresa en mejora continua.

2) Lograr la implementación satisfactoria de al menos un grupo de mejora:

Se logró implementar una mejora con resultado satisfactorio en el problema abordado con el grupo De mejora inicial. Luego, se continuó trabajando en otros problemas identificados, lográndose también mejoras significativas en otros sectores, como se muestra a continuación (tabla 1):

Tabla 1: Resumen y resultados de grupos de mejora

De mejora Nº	Sector:	Objetivo:	Mejora:
1	Terminación	Reducir transportes en al menos un 30%	Se redujo la cantidad de metros recorridos por cajón de producción en un 39 %.
2	Cerámico	Disminuir la variabilidad del aire en al menos un 20%.	Se redujo la variabilidad de la velocidad del aire en un 38%.
3	Fundición	Disminuir la pérdida de temperatura del horno de fogueo en al menos un 50%.	Mejoró la disminución de la temperatura del horno en un 88%.
4	Terminación	Eliminar transportes manuales en el sector de terminación.	Se diseñó y construyó una mesa móvil.
5	Fundición	Aumentar la temperatura de la cuchara de fundición en un 15%.	Aumentó la temperatura de la cuchara de fundición en un 18%

3) Definir una metodología de abordaje y documentación de grupos de mejora en conjunto con la empresa.

Se logró transferir a la empresa la metodología para abordar cada uno de los problemas a partir de la definición de indicadores y análisis de sus causas. Además, se definió en conjunto la forma de registrar cada una de las minutas de reunión (imagen 2) y la exposición de los resultados logrados. Se creó una carpeta para la documentación de los grupos (imagen 3) y una cartelera para exponer los resultados obtenidos por cada uno (imagen 4).

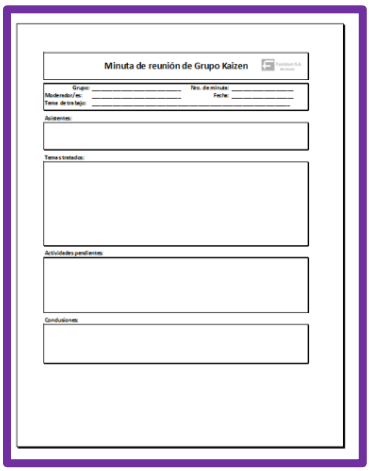


Imagen 2: *Modelo de minuta de reunión.*

Imagen 3: *Carpeta de grupos de mejora.*

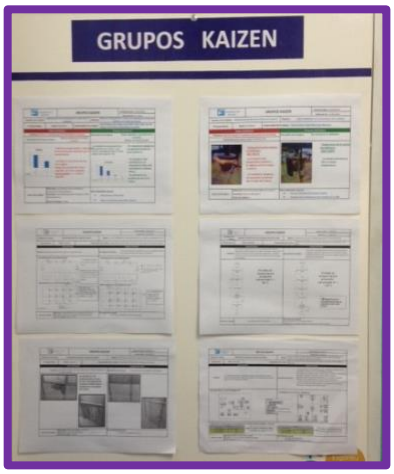


Imagen 4: *Cartelera de grupos de mejora*

El trabajo realizado muestra como a partir de la articulación entre instituciones públicas y empresas privadas puede contribuirse a la difusión de la mejora continua como herramienta para el crecimiento en las pymes.

Durante el período de asistencia, se percibió una alta receptividad y proactividad por parte de cada uno de los integrantes involucrados en el proceso de cambio, lo cual demuestra que la mejora continua no es sólo un camino propicio de mejora sustancial de procesos sino también clave para la integración de personas a equipos de trabajo.

El desafío para la empresa de aquí en más consiste en mantener las mejoras alcanzadas y en continuar replicando la metodología transferida para la implementación de nuevas acciones.