

DISSERTATIO

Administración

COLEGIO DE GRADUADOS DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE ROSARIO
CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA PROVINCIA DE SANTA FE CÁMARA II
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA

TRABAJOS FINALES

SEMINARIO DE INTEGRACIÓN Y APLICACIÓN DE
LA CARRERA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



CONSEJO PROFESIONAL
DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA PROVINCIA DE SANTA FE



Colegio de Graduados
en Ciencias Económicas
de Rosario

ÍNDICE

CONFORMACIONES 01

UNA APUESTA CONJUNTA AL CRECIMIENTO PROFESIONAL 02

COMITÉ EDITORIAL 03

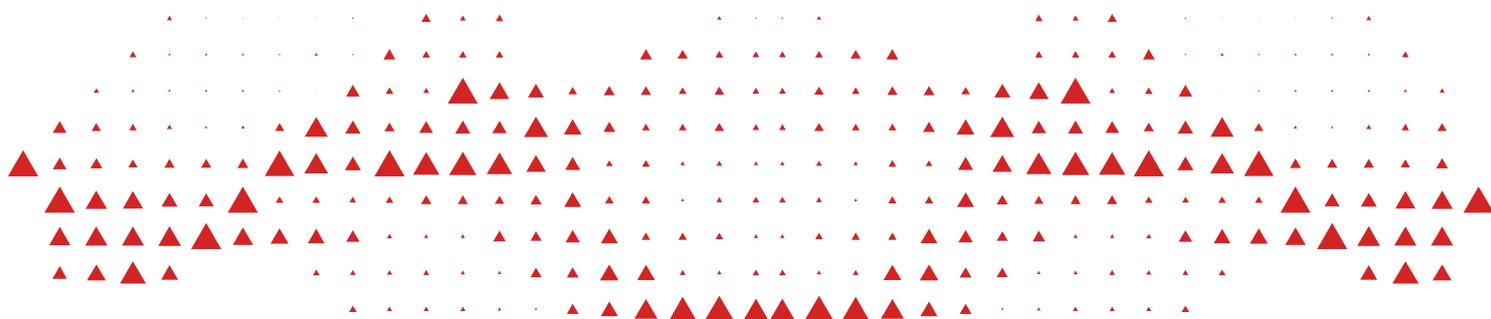
ARTÍCULOS

**RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA EN GRUPO EMPRESARIO DE SERVICIOS
ORIENTADOS AL BIENESTAR DE LAS PERSONAS (ROSARIO)** 04
CARLA LABASTIÉ

**PROCESO DE GENERACIÓN DE INFORMACIÓN DEL SECTOR
PRECIOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA
DE LA MUNICIPALIDAD DE ROSARIO** 14
MARÍA EUGENIA FERREYRA

**EL ROL DEL ESTADO EN LAS INDUSTRIAS
CULTURALES Y CREATIVAS** 25
LEANDRO JOSÉ PARADISO

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DE UNA NUEVA UNIDAD DE
NEGOCIO DE LA EMPRESA REGIONAL AGRO INSUMOS SA, BASADO EN
LA COMERCIALIZACIÓN DE FLORES ORNAMENTALES** 36
LUCIANO PEROZZI



CONFORMACIONES

COMITÉ DIRECTIVO

Lic. Adriana Racca (FCEyE)
Dr. Sergio M. Roldán (CPCE)
Dra. Lidia Giovannoni (CGCE)

COMITÉ ACADÉMICO

Dr. Sergio Albano (FCEyE)
Lic. Jorge Aimaretti (FCEyE)
Lic. Christian Gentili (FCEyE)
Lic. Martín M. Juaristi (CPCE-CGCE)

COMITÉ EDITORIAL

Lic. María Laura D'Avanzo (FCEyE)
Lic. Lidia Saucedo (Comisión de Licenciados en
Administración del CPCE-CGCE)
Lic. Betina Pacenza (Comisión de Licenciados en
Administración del CPCE-CGCE)

Esta revista se pone a disposición de los profesionales matriculados al Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Santa Fe Cámara II (CPCE), asociados del Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de Rosario (CGCE), estudiantes y docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (FCEyE) de la Universidad Nacional de Rosario (UNR) y otras Instituciones vinculadas al quehacer profesional y académico.

Su contenido puede ser reproducido en forma parcial o total citando la fuente. En caso de utilización deberá enviar dos ejemplares de la publicación respectiva a **Maipú 1344 – 2000 Rosario Tel. 4772727 email: consejo@cpcesfe2.org.ar**

El contenido de los trabajos finales no necesariamente refleja la opinión de los Comités responsables de esta publicación digital.

Las Instituciones no son responsables por el contenido de las informaciones y opiniones que viertan en esta revista quienes son identificados como autores de dichos trabajos finales, en todos los casos deberán ser cotejadas por los Profesionales y/o las fuentes.





UNA APUESTA CONJUNTA AL CRECIMIENTO PROFESIONAL

En un año tan particular signado por una pandemia mundial y sus respectivas consecuencias locales, todas las actividades, laborales, académicas, sociales, familiares, se resignifican y adquieren un nuevo matiz.

En este contexto, el trabajo conjunto entre instituciones requiere un mayor esfuerzo y pone de manifiesto la relevancia de su valor agregado y su compromiso permanente en pos de los profesionales.

Es por ello que se decidió continuar con las revistas digitales, elaboradas conjuntamente entre el Consejo Profesional en Ciencias Económicas de la Provincia de Santa Fe Cámara II, el Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de Rosario y la Facultad de Cien-

cias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario.

Este proyecto comenzó en el año 2015 con *Dissertatio Economía*, en 2017 se sumó *Dissertatio Estadística* y en 2018 *Dissertatio Administración*, consolidando la participación de las tres escuelas de las licenciaturas que integran la facultad.

Estas revistas compendian una selección de tesis de grado y trabajos finales, procurando incentivar el trabajo de investigación y facilitando el tránsito de la vida académica a la vida profesional, en la que la actualización y capacitación deberá estar presente siempre, siendo herramientas fundamentales para el desarrollo profesional.



El año 2020 va a ser un antes y un después en la vida de la humanidad toda, tal es así que se está hablando de AC y DC, siendo estas siglas para cualquier análisis: la situación antes del covid y después del covid. Ahora cuál es el rol que nos toca como profesionales en Ciencias Económicas, más propiamente de Administración, en este momento y en cualquier otro de crisis, acompañar a la sociedad a volver a las bases de lo realmente importante, los motivos, nuestros valores.

En momentos de crisis como estos se ponen en relevancia qué es lo que nos moviliza, cuáles son nuestros valores, nuestra misión y nuestra visión de la vida.

Hoy nos congregamos como comunidad profesional para la presentación en sociedad de los trabajos profesionales y tesis de grado que son el fruto de la conjunción de muchos años de preparación en cada una de las materias intervinientes, más el apoyo de los tutores y directores que le dan su valor agregado, su expertise y su know how. En suma estamos hablando de creación de valor, transmisión de valor, que se va compatibilizando con el ejercicio profesional, con el agregado de valor de nuestra obra, con el uso de herramientas para la toma de decisiones de inversión, a niveles cada vez más específicos y llegar a crear valor con un plan de negocios como lo hizo Luciano Perossi, con su análisis de la idea de negocio hasta el nivel de factibilidad para analizar y evaluar la factibilidad del desarrollo de una nueva unidad comercial para la empresa Regional Agro Insumos SA, basada en la venta de flores ornamentales en el territorio de CABA, Rosario y Córdoba. Este es el primer aporte que el colega brinda a la comunidad de negocios, poniendo en valor todo el bagaje de conocimiento recibido y aplicado a lo largo de la carrera.

Otro aporte a la comunidad lo realiza la colega Carla Labastí. Su trabajo aporta valor en el área de RSE de una organización de la sociedad rosarina, a la cual se le deja el siguiente legado: información valiosa para la organización a fin de que reconozca sus buenas prácticas y los aspectos a profundizar o a desarrollar con planes de mejora si así lo desea.

Recordando siempre que la planificación estratégica forma parte de nuestro ADN de administradores, y la llevamos a la práctica siempre que nos sea posible, este es el ejemplo que tomó el colega Leandro José Paradiso, que con su opera prima espera poder analizar y comprender cuáles eran los objetivos planteados por la Secretaría de Cultura y Educación, de la ciudad de Rosario, con respecto a una política llevada a cabo por la misma, que tenía el nombre de "Promoción a las Industrias Culturales y Creativas", a la vez que quiere probar si eran alcanzados, y que existía congruencia entre la política analizada y la razón de ser de la Secretaría. Al mismo tiempo quiere saber, si los beneficiarios obtenían satisfacción y resultados positivos con la concreción de sus proyectos. Menuda tarea concluye en

que se pudo visualizar la importancia de la implementación de la política de subsidios llevada a cabo por la Secretaría de Cultura y Educación de la ciudad de Rosario, como parte de una promoción cultural y patrimonial que conlleve al desarrollo de la comunidad.

La planificación permitió, en el período analizado, alcanzar los resultados previstos, y obtener satisfacción de los beneficiarios. Al mismo tiempo, se observó la posibilidad de formalizar, tanto misión, como objetivos principales, con el fin de darle mayor sustento a la política en los años venideros. Este es el aporte que se deja a la comunidad de Rosario y alrededores luego de la intervención profesional, en materia de industria cultural y creativa.

Por último y no por eso menos importante está el aporte realizado por la colega María Eugenia Ferreyra. El trabajo versa sobre eficiencia, procedimientos administrativos en el sector público, más puntualmente se trata de una intervención en el Proceso de generación de información del Sector Precios de la Dirección General de Estadística de la Municipalidad de Rosario. Fruto de dicha intervención se realizó un análisis de la situación actual para poder mejorar, pues aquello que no se mide es imposible que sea mejorado. De dicha investigación surgió el siguiente resultado: la hipótesis planteada al comienzo de la investigación se verifica y se afirma de esta manera que el sector Precios no emplea convenientemente los recursos que posee a su alcance para llevar a cabo el proceso de determinación de precios de la manera más eficiente posible. Si bien los aspectos destacados no representan impedimentos para la concreción de los objetivos del sector, se considera que llevar a cabo un ajuste sobre los mismos podría ofrecer ventajas significativas, mejorando los tiempos y la calidad de las tareas realizadas. A continuación se ofrece una mejora a medida del sector y de la posibilidad real de implementación, donde a veces lo perfecto no es amigo de lo bueno.

Es espíritu de este equipo editorial saludar cordialmente a todos los que con su trabajo anónimo hacen posible esta presentación en sociedad de las opera prima de Licenciados en Administración. Aquí van nuestras felicitaciones a todas las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas, autoridades del Consejo Profesional de Ciencias Económicas y el Colegio de Graduados en Ciencias Económicas que realizan la convocatoria y que responden satisfactoriamente: los directores, mentores, coordinadores y por sobre todo a los recientes colegas que realizan su aporte a la comunidad de profesionales de las Ciencias Económicas, y por sobre todo a la sociedad. Saludamos la transferencia de valores profesionales.



RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA EN GRUPO EMPRESARIO DE SERVICIOS ORIENTADOS AL BIENESTAR DE LAS PERSONAS (ROSARIO)

CARLA LABASTIÉ

Profesor Titular: **DR. SERGIO ALBANO**
Directora: **LIC. JANINA ARAGNO**
Codirector: **PSIC. EMILIO ACHARTA**
Tutor en 1ra instancia: **LIC. GABRIEL BIBILONI**
Tutora en 2da instancia: **LIC. VANINA BOCCIO**

RESUMEN TRABAJO FINAL DE CARÁCTER PROFESIONAL

El presente trabajo se propone explorar si la organización investigada puede considerarse socialmente responsable a nivel interno respecto de su personal. Para ello se indaga si cumple los estándares internacionales que así lo ameritan.

El objetivo general se ocupa en analizar, mediante la aplicación de indicadores, si el grupo empresario es socialmente responsable internamente. Dicho objetivo se desglosa en otros específicos que son los siguientes:

- Desarrollar categorías de análisis propias e indicadores basados en iniciativas internacionales para el estudio de la responsabilidad social en su ámbito interno.
- Describir las acciones y políticas aplicadas que ocasionan los resultados obtenidos.
- Brindar información a la empresa respecto de su posicionamiento actual según los parámetros estudiados y proponer ideas para optimizarlo (en caso de considerarlo necesario).

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la responsabilidad social viene interpelando a propios y a extraños: los empresarios, los consumidores, las comunidades, los Estados y las personas empleadas. Se halla la existencia de nuevas expectativas sobre estos actores para que las concreten mediante un rol activo. Este se enmarca en un nuevo paradigma de economías con propósito, que se dirigen hacia las personas y el planeta y no se fijan exclusivamente en la rentabilidad, sino que pretenden comprometerse con las relaciones con sus integrantes, con la sociedad y con el medioambiente.

Cabe preguntarse, entonces, en primer lugar, si las empresas tienen la capacidad para ser partícipes del desarrollo sostenible y de estar a la altura de lo que se les está exigiendo. Muchas lo intentan, pero no todas lo logran. Otras enfocan sus esfuerzos

hacia el exterior, dirigiéndose a sus clientes y a disminuir su impacto en el medioambiente. En segundo lugar, es necesario interrogarse sobre el personal de las instituciones y examinar si éste recibe la misma atención y esfuerzos que otros grupos de interés externos. ¿Se enfoca la organización en la responsabilidad social (en adelante, RS) interna con la misma magnitud que en la externa?, ¿existen planes internos para abarcar todos los aspectos de la RS interna considerados de vanguardia? Estos han sido algunos de los interrogantes que han motivado el presente estudio.

En cuanto a la organización investigada, se la puede catalogar como líder en servicios de salud en el país, aunque también se dedica a los seguros, y figura en numerosos rankings de negocios destacándose por su facturación, el prestigio que le otorgan los consumidores y por sus altos estándares en sustentabilidad. En Rosario, que ha sido el ámbito del estudio, cuenta con más de 250 personas empleadas. En su recorrido, siempre le ha asignado relevante valor a la RS. Sin embargo, la orientación de sus valores, misión y visión, tiene un enfoque más dirigido a los clientes que a sus propios trabajadores.

Lograr un diagnóstico y conocer la situación en la que se encuentra el grupo empresario permite reconocer sus buenas prácticas y comprender en profundidad los impactos positivos hacia su personal, como así también las omisiones que se están teniendo en aspectos claves que podrían generar más valor.

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SU APLICACIÓN AL ÁMBITO INTERNO

Una vez definida la responsabilidad social como “el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de la colaboración con sus [empleadas y] empleados, sus familias, la comunidad local y la

sociedad con el objeto de mejorar la calidad de vida”¹, se puede clasificar a la RS, por sus grupos de interés, en:

- a) Interna: enfocada en la gestión de recursos humanos, a la salud y la seguridad en el trabajo y a la gestión del cambio y sus implicaciones; como así también en las consecuencias medioambientales de las decisiones empresariales.
- b) Externa: enfocada en la comunidad cercana a la empresa o al lugar donde está situada.

Para el estudio de esta investigación, se creó una matriz de análisis. Su composición se estableció interrelacionando iniciativas internacionales vinculadas a ciertos elementos fuertemente desarrollados en la economía del bien común (en adelante, EBC), la teoría de la conciliación trabajo y vida personal (según la mirada del Centro Internacional Trabajo y Familia - ICWF, España-), el movimiento feminista en su enfoque de la igualdad de oportunidades en el ámbito del empleo, los principios del Pacto Global y los estándares del Global Reporting Initiative (en adelante, GRI).

Se establecieron dos ejes, uno compuesto por el alcance y otro por el ámbito. Este último se orienta hacia: a) **el puesto de trabajo**, que se considera un aspecto impersonal, cuyos atributos se vinculan a una categoría profesional con funciones determinadas; y b) **la persona**, que es el aspecto subjetivo, referido a cada integrante perteneciente a una organización. A continuación, se muestra cómo queda configurada:

¹ WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD), “*Corporate Social Responsibility*”, Países Bajos, 1998. Página 3.

Matriz de Responsabilidad Social Interna

| | | Ámbito | |
|---------|-----------------|---|---|
| | | Puesto | Personal |
| Alcance | Dignidad Humana | Relaciones Laborales <ul style="list-style-type: none"> ▪ Libertad de afiliación ▪ Negociación colectiva ▪ Tipos de contratos y jornadas ▪ Remuneraciones | Igualdad de oportunidades <ul style="list-style-type: none"> ▪ Igualdad real e inclusión ▪ Perspectiva de género ▪ Segregación horizontal y vertical ▪ Techo de cristal |
| | Bienestar | Salud Laboral <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prevención y promoción en salud laboral y medioambiental ▪ Formación ▪ Voluntariado Corporativo ▪ Seguridad Laboral | Conciliación trabajo y vida personal <ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilidad de horario y de espacio ▪ Servicios para disminuir carga extra laboral ▪ Apoyo profesional y asesoramiento ▪ Beneficios extra salariales o sociales |

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al alcance, se dividió en: a) **dignidad** humana, entendida como el mínimo que debe garantizarse en la relación laboral. Vale aclarar que no se refiere al cumplimiento de la ley que se considera indispensable, sino que abarca el cumplimiento real del espíritu de las leyes y normativas, “cada ser humano es valioso en sí mismo, digno de protección y exclusivamente único, independientemente de su origen, edad, sexo u otra característica; merece reconocimiento y respeto”² ; y b) **bienestar**, como una instancia superadora de la dignidad, que se asocia a la satisfacción con la vida o la calidad de vida de una persona, por lo que su término es complejo y plural, según el individuo y el entorno cultural.

A su vez, las políticas organizacionales son transversales a las cuatro categorías planteadas, y su impacto se verá apaciguado o multiplicado por una mala o correcta

² BLACHFELLNER, Manfred y otros, “Manual del Balance del Bien Común 5.0 Balance Completo”, Equipo de redactores de la Matriz EBC, 2017. Página 14.

comunicación. La responsabilidad social pierde relevancia si se realiza, pero no se comunica fehacientemente; y su credibilidad, si sucede lo contrario.

ANÁLISIS DE DATOS

Cabe destacar que se llevó a cabo una investigación científica de tipo social y cualitativa³, exploratoria y descriptiva⁴.

Es importante decir que las fuentes de datos fueron: secundarias (revisión documental) y primarias (entrevista semiestructurada a la responsable de responsabilidad social, encuesta semiestructurada al personal y observación participante). Para la encuesta, la población objeto de estudio abarcó a todas las personas que trabajan en la organización (sin considerar a los mandos medios o superiores), lo que dio un total de 198 personas. Luego se creó una muestra representativa: finalística, y por cuotas; y dentro de las cuotas por conveniencia⁵ que hizo que las encuestas efectivamente realizadas ascendieron a 51. El tamaño de la muestra buscó la proporcionalidad por sector y por género, y se consideró la antigüedad laboral.

En base a los datos obtenidos, se pueden clasificar los resultados en tres niveles:

a) Comportamiento destacado

En cuanto a sus relaciones laborales, poseen contratos de trabajo con condiciones superiores a los mínimos legales, con remuneraciones elevadas y brindando estabilidad en los puestos de trabajo (rotación laboral menor al 2% anual).

³ HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO y otros, *"Metodología de la investigación"*, quinta edición, Mc Graw Hill, México, 2010. Página 18.

⁴ ALBANO, SERGIO, *"Metodología de la investigación en Administración"*, UNR Editora, Rosario, 2008. Páginas 103 a 106.

⁵ *Ibíd.* Página 113.

Respecto a la salud laboral, cuentan con numerosas y continuadas acciones de prevención en salud y de bienestar para la plantilla, como, por ejemplo: brindan charlas y talleres sobre hábitos saludables, anti estrés y artísticos; cuentan con mobiliario ergonómico; poseen campaña de vacunación antigripal anual y de cesación anti-tabáquica; clases de gimnasia gratuitas al aire libre y descuentos en gimnasios.

En lo referido a la conciliación, ofrecen gran cantidad de beneficios extra salariales que abarcan seguro de vida, vacaciones pagadas doblemente, viandas de comida y frutas, sala de esparcimiento, licencias superiores a las legales. Asimismo, cuentan con servicios para disminuir la carga extra laboral (incluye cobertura de salud para cónyuge y padres de la persona empleada, estacionamiento gratuito para cargos jerárquicos, profesionales de salud y comerciales) y apoyo profesional (por ejemplo: cursos y asesoramiento fiscal).

Queda comprobado que poseen una estrategia de RS que incluye a las personas empleadas como grupo de interés, lo cual se refleja en su reporte social y en las amplias acciones desarrolladas al respecto.

b) Buenas prácticas para profundizar

Se encontraron aspectos que están bien trabajados, pero que podrían ahondarse. A saber, en el área de salud laboral se ocupan de la seguridad laboral pero los encuestados resaltaron que no se consideran aptos para todas las emergencias posibles. Lo mismo ocurre con las cuestiones medioambientales, ya que han tenido información y capacitaciones al respecto, pero la organización debiera profundizar su abordaje para ser un actor positivo del cambio, y no meramente disminuir su impacto negativo. También carecen de un plan de voluntariado corporativo continuado en el tiempo, ya que solo se ocupan de acciones aisladas, aunque está en su agenda hacerlo en el corto plazo.

Con respecto al control de riesgos, se orientan a la seguridad informática, procesos de transparencia en cuanto a las prestaciones médicas brindadas a los afiliados e incidentes de corrupción; y han dado los primeros pasos para combatir la violencia de género con la implantación de un protocolo, altamente enfocado en la violencia física. Aún queda una brecha para poder trascender a otros riesgos vinculados directamente a las organizaciones como ser el acoso laboral, la discriminación o un sistema de denuncias internas anónimo, etc.

Por otra parte, a pesar de que la organización es firmante del Pacto Global que manifiesta la importancia de la libre afiliación sindical y la negociación colectiva, aún no ha hallado el espacio para construir diálogo entre las partes en este sentido.

c) Aspectos para trabajar

El grupo empresario plantea que intenta fomentar una cultura organizacional más inclusiva y diversa pero no tiene, aún, acciones en este sentido que respalden sus intenciones, y carece completamente de un abordaje de igualdad de oportunidades y consideraciones de género. Se detectó segregación horizontal (en los puestos de especialistas sólo el 6% son mujeres), segregación vertical y techo de cristal (las mujeres se concentran en los puestos de menor jerarquía, y no participan mujeres de la cúspide organizacional).

Se pudo corroborar que han implantado ciertas acciones dirigidas a la flexibilidad laboral, pero, al igual que los permisos para ausentarse por algunas horas por cuestiones personales, queda al descubierto una gran discrecionalidad por parte de la jefatura del sector y que ciertos procesos no están formalizados como es recomendable hacerlo por su tamaño y estructura organizacional.

Respecto de las políticas empresariales dirigidas a la plantilla, el personal manifiesta que detecta discrepancias con lo que se le comunica. Además, hay

ausencia de comunicación sobre determinados temas de interés para la plantilla, como ser: las políticas de promoción y rotación interna, las escalas de remuneración y los procesos de selección para grupos de trabajos específicos e interdepartamentales.

CONCLUSIONES

Como ya quedó planteado, la investigación pretendió verificar la hipótesis que establece que la empresa es socialmente responsable internamente a causa de las políticas implementadas por los órganos decisores. Con base en los resultados expuestos anteriormente, se concluye que la hipótesis se cumple solo parcialmente.

Como aspectos positivos, se puede señalar que el grupo empresario viene trabajando hace décadas en la RS y cuenta con numerosas acciones dirigidas a su personal, lo cual se ve reflejado en sus resultados. Destaca, entre estos, el manejo que poseen de la promoción y prevención en salud en el ámbito laboral; y algunos aspectos de sus relaciones laborales (como la calidad de los contratos y remuneración), y de las facilidades para la conciliación trabajo-vida personal que ofrecen (como los beneficios extra salariales).

Como aspectos todavía perfectibles figura la falta de ocupación de la organización sobre aspectos de igualdad de oportunidades, tanto de género como de inclusión por la diversidad y las minorías, lo cual está alineado a lo que ocurre a nivel general dado que son temas que más recientemente han llegado a la administración de los recursos humanos.

Con respecto a sus políticas, se debería unificar lo escrito, transmitirlo y hacerlo operativo en la diaria. Por más que los procesos sean correctos, se observa falta de acceso por parte del personal a ciertos temas que deberían de conocer y una incorrecta comunicación en la transmisión de ciertas decisiones. Esto genera

inconsistencias internas y la existencia de procesos dirigidos a su plantilla que cuentan con demasiada discrecionalidad del responsable lo que provoca inequidades entre los sectores.

Se espera, con este trabajo, poder aportar información valiosa para la organización a fin de que reconozca sus buenas prácticas y los aspectos a profundizar o a desarrollar con planes de mejora si así lo desea (como podría ser: a) construir un espacio de diálogo con la plantilla y fomentar la escucha de sus intereses -por ejemplo, con representación sindical-; b) armar un plan de comunicación y transparencia; y c) organizar plan de igualdad de género).

Cabe resaltar que la organización siempre se ha ocupado de su responsabilidad social corporativa y posee una excelente reputación en ese sentido. En otros momentos, ya se han adelantado a los tiempos empresariales, y han estado a la vanguardia siendo ejemplo para otras organizaciones. Para no quedar rezagados en este nuevo paradigma, que incluye la igualdad de género y la transparencia con sus grupos de interés, deberán comenzar a desarrollar planes al respecto. Con la información obtenida, será decisión de la organización revertir ciertos resultados aquí planteados para que su desempeño en dichos aspectos sea tan bueno como el de los otros indicadores, y de esa forma seguir demostrando su compromiso hacia las personas y el planeta.



PROCESO DE GENERACIÓN DE INFORMACIÓN DEL SECTOR PRECIOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA DE LA MUNICIPALIDAD DE ROSARIO

MARÍA EUGENIA FERREYRA

Profesor Titular: **DR. SERGIO ALBANO**

Directora: **LIC. NORA VENTRONI**

Tutor en 1ra instancia: **LIC. AIN MORA**

Tutora en 2da instancia: **LIC. MARTÍN MIGUEL JUARISTI**

RESUMEN TRABAJO FINAL DE CARÁCTER PROFESIONAL

La Dirección General de Estadística (DGE), creada en 1890 bajo otra denominación, es un organismo de carácter público que produce información estadística sobre una amplia variedad de temáticas relevantes para la ciudad de Rosario, respondiendo a su alcance, que se encuentra definido por la Ordenanza N°2146/75.¹

La DGE actualmente está conformada por nueve empleados, de los cuales siete conforman las áreas de Administración, Demografía, Investigación de Opinión y Precios; y dos integran la Dirección.

La tesina “**Proceso de generación de información del Sector Precios de la Dirección General de Estadística de la Municipalidad de Rosario**” está basada en el **sector Precios**, con el objeto de determinar el nivel de eficiencia de los procedimientos, detectando oportunidades de mejora a los mismos considerando los recursos existentes.

El Sector Precios mensualmente recolecta, carga y analiza los datos de precios de más de 400 artículos relacionados mayormente al área de la construcción (entre materiales, equipos y mano de obra). Esto es realizado para actualizar la **Base de Precios Promedio de Referencia**, que, a su vez, se usa para confeccionar dos informes. Por un lado, la **Lista de Precios Promedio de Materiales**, de interés para varias oficinas municipales, entre ellas las Secretarías de Obras Públicas y de Ambiente y Espacio Público, ya que en ella se basan para redeterminar los costos de licitaciones. Por otro lado, el **reporte de valorización de Contratos por adhesión**, que la Municipalidad sostiene con diferentes cooperativas de la ciudad. Un contrato por adhesión es un instrumento constituido por distintos ítems de tareas o servicios, que no ameritan ser sometidos a un proceso de licitación, que regla los acuerdos entre la Municipalidad y las cooperativas adheridas para la realización de ellas por medio de un precio prefijado. La DGE se encarga de actualizar sus valores, los cuales serán tenidos en cuenta por las oficinas que requieran de alguna de las tareas o servicios contemplados en el listado de Contratos por adhesión, las cuales a través de estos precios contratarán a las cooperativas inscriptas.

La DGE se enfrenta día a día a un gran desafío en esta tarea de generación de información estadística de calidad, oportuna y representativa, para lograr cumplir los objetivos del sector con los

¹ Almeida Gentile, Patricio (2016) “Dirección General de Estadística de la Municipalidad de Rosario”. En: Observatorio Económico Social UNR. <http://www.observatorio.unr.edu.ar/direccion-general-de-estadistica-de-la-municipalidad-de-rosario/> Fecha última consulta 30/10/2018

recursos existentes y procedimientos establecidos, temática que se abordará con mayor profundidad en el presente artículo.

HIPÓTESIS

El sector Precios de la DGE no emplea convenientemente los recursos que se encuentran a su disposición para aumentar la eficiencia de sus tareas y procesos que intervienen en la determinación de precios.

OBJETIVOS

Objetivo general

Estudiar y evaluar el procedimiento de generación de la Base de Precios Promedio de Referencia del área de Precios de la DGE para detectar las posibles fallas en el mismo y buscar alternativas de mejora.

Objetivos específicos

1. Investigar el modelo organizativo de la DGE.
2. Describir el proceso actual de creación de la Base de Precios Promedio de Referencia.
3. Analizar el proceso y detectar sus posibles falencias, identificando sus causas y consecuencias.
4. Plantear propuestas de mejora y contemplar su factibilidad.

ALCANCE

La tesina se basó en la Dirección General de Estadística de la Municipalidad de Rosario, haciendo foco en el sector Precios de la misma.

METODOLOGÍA

La investigación que se llevó a cabo es de tipo exploratoria- descriptiva². El estudio realizado es de carácter no experimental (no se manipularon las variables) y transversal (se analizó la situación

² Hernández Sampieri, R., Fernández, Collado C. y Baptista Lucio, P., *“Metodología de la investigación”*, 2° edición, Mc Graw Hill, México, 2010. Caps. 4, 5 y 7.

actual del área de la organización en estudio; y la recolección de datos se realizó en un momento determinado, al igual que su análisis).³

Se definió el tema y el plan a seguir para realizar su estudio y, se planteó una hipótesis junto al desarrollo de los antecedentes teóricos que han encuadrado y guiado la investigación.

Como instrumentos de recolección de datos se realizaron entrevistas en profundidad a la Directora, Subdirectora y a los integrantes del sector Precios junto a la realización de observación directa.

Se analizaron los datos recolectados, se diseñó la propuesta y se extrajeron las conclusiones que permitieron contrastar la hipótesis planteada.

PROCESO DE GENERACIÓN DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA DEL SECTOR PRECIOS

Tal como se explicó previamente, el principal objetivo del área de Precios es la creación de la **Base de Precios Promedio de referencia**, para luego poder confeccionar la **Lista de Precios Promedio de Materiales** y el **reporte de valorización de Contratos por adhesión**. A tal fin, se siguen los siguientes pasos:

- 1) **Definición de los productos, materiales y mano de obra**: cada vez que se crea un nuevo ítem de Contratos por adhesión o se modifican los existentes, se sigue un procedimiento administrativo. Para ello, la/s oficinas interesadas enviarán a la DGE el detalle de las tareas que requerirán se lleven a cabo, junto a los elementos intervinientes (insumos necesarios y cantidades) en su ejecución, para ser enmarcadas dentro de un contrato/ítem. Luego, uno de los empleados del sector Precios controlará que cada elemento incluido sea efectivamente necesario para cumplimentar el contrato y que estén expresados en las unidades de medidas correctas/disponibles en el mercado. En caso de discrepancias, se resuelven mediante comunicación con la oficina interesada. Todo nuevo ítem se incorpora al listado de la DGE cuando se crea vía formal, a través de un decreto firmado por el Intendente. En el caso que el mismo incluya elementos (insumos, materiales, mano de obra) que la DGE no tuviera en su base de datos, deberá buscar proveedores y agregarlos en su listado, es decir, en el Excel "**Fuentes de Precios**". En éste se encuentra el detalle, los precios y los proveedores de los 405 elementos analizados mensualmente por la DGE. Posee gran cantidad de información sobre los artículos y estos no se encuentran codificados de una manera que facilite las tareas

³ Ibidem.

posteriores del proceso. Además, posee columnas y datos que no son necesarios para trabajarlos posteriormente.

Por otro lado, las Secretarías de Obras Públicas y de Ambiente y Espacio Público, necesitarán la Lista de Precios Promedio de Materiales para tomar los precios que intervienen en los valores de las licitaciones; ya existe una lista de elementos definidos en la actual. Esta lista no suele requerir de modificaciones, por lo que, a diferencia de los contratos por adhesión, no es frecuente agregar nuevos elementos a la base de datos relacionados a la generación de este informe.

2) Definición de los proveedores y fuentes de información de interés: el mismo empleado del paso anterior, gracias a sus conocimientos técnicos específicos, realiza la búsqueda de los proveedores en los que el sector Precios luego basará sus estudios. Este muestreo es por conveniencia, y se intenta que, por producto/elemento, exista más de un proveedor (de preferencia que pertenezcan a la ciudad de Rosario), para poder obtener un precio representativo del valor de mercado. Esta situación es ideal, pero no en todos los casos puede cumplirse, tanto porque algunos elementos sólo poseen un proveedor (que no necesariamente es de la ciudad de Rosario) o porque otros se rehúsan a participar del muestreo.

3) Recolección de datos: esto se realiza a través de diferentes formas:

- Consulta a los sitios web y/o publicaciones en formato papel: por un lado, se recaban datos obtenidos de publicaciones en formato papel, tal como revistas, folletos, entre otros.

Por otro, se obtienen los precios mediante consultas a los sitios web de los proveedores, para ser trasladados al archivo Excel "**Proveedores Precios Web**". Luego, se imprime esta información para su posterior carga y archivo.

Si bien suele ser uno de los métodos más accesibles para obtener datos, también genera dificultades al Sector Precios. Esto ocurre, ya que varios de los elementos consultados no están claramente codificados dentro de los sitios web, y se suele dedicar bastante tiempo para encontrarlos navegando cada sitio.

Un modo de sortear esto ha sido almacenando los links de cada artículo buscado, aunque no con total éxito. Sucede que, muchos de estos links suelen expirar, y, además, algunas computadoras de la DGE presentan dificultades para acceder a ellos, debido a una desactualización de estos equipos.

- Visitas personales: esta tarea es realizada mediante el uso del servicio de transporte (vehículo y chofer) facilitado por otra repartición municipal, la cual establece días y horarios específicos, previamente acordados con la DGE. Es por esto, que, por jornada de visitas, se debe intentar recabar la mayor cantidad de

precios correspondientes a los bienes ofrecidos por los 29 proveedores de referencia de la DGE.

Es importante destacar que, a la persona encargada de realizar esta actividad, en la mayoría de los casos, le son entregados por parte de los proveedores los presupuestos impresos, los cuales respetan las formalidades correspondientes a cada una de estas empresas. En los casos de proveedores más pequeños y con menor acceso a tecnología, a la empleada de la DGE le son facilitados los distintos precios requeridos, para que pueda tomar nota de los mismos. Luego, son avalados por sus firmas para asentar la veracidad de los datos recolectados.

- Por e-mail: en este caso, se suele obtener datos bajo diferentes formatos: archivos .pdf, .txt, dentro del cuerpo del mail, entre otros. Aquí, suele ser un desafío mantener el contacto y el compromiso de los proveedores para que envíen los precios cada mes.

4) **Carga manual de datos en la hoja de cálculo Fuentes de Precios**: la misma empleada que recolectó los datos, será quien también los cargue en la base de datos, basándose en sus registros en formato papel. En esta etapa también se identifican duplicaciones de tareas, en especial con la carga de precios obtenidos en la web, ya que se toman los datos desde el archivo “**Proveedores Precios Web**” impreso, y no digital. Todo el soporte de datos que se utilicen a este fin (ya sean digitales o no) se imprimirán y archivarán en carpetas al finalizar esta etapa.

5) **Análisis y control de los datos**: para comenzar esta tarea, otra empleada dependerá del grado de avance del paso 4) y de que su compañera le envíe el archivo (“**Fuentes de Proveedores**”) con sus actualizaciones, ya que existe una imposibilidad de acceso simultáneo al mismo. Esto implica cierta exposición al riesgo de cometer errores por utilizar versiones diferentes.

Luego, a medida que analiza los datos del archivo “**Fuentes de Precios**” traslada los precios finales por producto a la pestaña “Base” del archivo “**Año/mes**”, es decir, conformando el **Precio Analizado Mensual (PAM)**⁴ por cada elemento.

Aquí, uno de los archivos (“**Evolución**”) resulta el soporte para comparar la información del corriente mes con los anteriores. Esto permitirá entender diferencias en los montos y captar posibles errores que puedan surgir de la comparación con información histórica.

⁴ PAM: Precio determinado para cada producto incluido en la Base de Precios Promedio de Referencia, ya sean obtenidos mediante el cálculo de un promedio simple entre los diferentes precios obtenidos por cada proveedor como a través de un análisis más específico.

6) **Elaboración de la Base de Precios Promedio de Referencia**: una vez que la pestaña “Base” de este archivo está actualizada con la totalidad de los PAM, queda conformada la **Base de Precios Promedio de Referencia**.

7) **Confección de la Lista de Precios Promedio de Materiales y el reporte de valorización de Contratos por adhesión**: dentro del archivo “Año/mes” hay dos pestañas adicionales que extraen los datos de la **Base de Precios Promedio de Referencia** mediante fórmulas. De esta manera, en una de ellas quedará definida la **Lista de Precios Promedio de Materiales** y en otra, la **valorización de los contratos por adhesión**.

Se cree necesario realizar un control sobre la información generada junto a la Directora de la DGE y la persona que la generó. Esto suele resultar algo incómodo, debido a la carencia de dispositivos portátiles para trabajar en conjunto y/o de herramientas de trabajo colaborativas⁵.

Luego, los reportes son impresos y firmados por la Directora, acompañados por una nota dirigida al Secretario de Modernización y Cercanía, para ser avanzados al próximo paso del proceso.

8) **Validación de los informes por el Secretario de Modernización y Cercanía**: la DGE obtiene el aval formal de los reportes a través de una Resolución firmada por el Secretario.

9) **Envío a las oficinas interesadas y terceros**: el envío es por e-mail. Idealmente, se busca realizar el envío de los reportes durante la primera semana del mes siguiente al que corresponden los precios relevados. Esto no suele darse así, y los envíos generalmente se realizan entre los días 12 y 20 de cada mes (dependiendo de la cantidad de días del mes y situaciones particulares, como por ej.: ausencia de empleados, feriados, etc.).

CONCLUSIONES

Se concluye que la hipótesis planteada al comienzo de la investigación se verifica y se afirma de esta manera que el sector Precios no emplea convenientemente los recursos que posee a su alcance para llevar a cabo el proceso de determinación de precios de la manera más eficiente posible.

⁵ Son servicios de tecnología, pagos o gratuitos, que permiten a sus usuarios poder interactuar y trabajar simultáneamente sobre diferentes plataformas o archivos, estableciendo diferentes niveles de acceso y seguridad de ser necesario. También son utilizados como repositorios de información, donde todo aquel que tenga acceso puede aportar y/u obtenerla.

Si bien los aspectos destacados no representan impedimentos para la concreción de los objetivos del sector, se considera que llevar a cabo un ajuste sobre los mismos podría ofrecer ventajas significativas, mejorando los tiempos y la calidad de las tareas realizadas.

Tras analizar los distintos pasos del proceso de generación de información estadística del Sector Precios y el contexto en el cual se encuentra inmerso, se pueden resaltar los siguientes puntos:

- 1) El proceso de determinación de precios, desde que se recolectan los datos hasta que los reportes son enviados a sus destinatarios, toma aproximadamente 35 días hábiles, período que resulta bastante extenso a los fines que se busca cumplir. El envío de la información a sus usuarios finales se ve demorado aproximadamente entre 5-7 días hábiles (dependiendo el mes).
- 2) Los elementos y productos que componen la Base de Precios Promedio de Referencia, no se encuentran correctamente codificados, lo cual genera una dificultad para optimizar el manejo de datos.
- 3) Durante la carga de datos y su análisis se realizan traslados manuales de datos, ya sea del papel al archivo digital, como de un archivo digital a otro. Esto eleva la propensión a generar errores y reduce la eficiencia de los procesos.
- 4) Con relación a la recolección y carga de los precios consultados en los sitios web de los proveedores, se evidencia la duplicación de tareas, copiando los datos de manera manual tanto desde el sitio web al papel, para luego ser trasladado a los archivos “**Precios Proveedores Web**” y luego a “**Fuentes de Precios**”.
- 5) Imposibilidad de realizar intervenciones simultáneas a los archivos digitales por parte de los empleados del sector, demorando el proceso de análisis de datos y el control final y acrecentando la posibilidad de cometer equivocaciones. Esto no se debe a imposibilidades del proceso, sino a la inexistencia de un repositorio en línea que permita esto.
- 6) El formato de los diferentes archivos con los que se trabaja resulta poco amigable para los usuarios, no siendo éstos completamente prolijos; sin un formato heterogéneo e incluyendo varios datos y columnas que no resultan relevantes dentro de los procesos.
- 7) La infraestructura tecnológica con la que cuenta el sector muestra cierta deficiencia y obsolescencia, que impide realizar ciertas tareas de un modo óptimo.
- 8) En la tarea de carga de datos y archivo, se genera una gran cantidad de impresiones en formato papel que no resultan vitales, fomentando la resistencia de los empleados a promover

formas de trabajo más eficientes, sustentables y que no generen contaminación visual dentro del espacio de trabajo.

- 9) Si bien desde la Dirección se han impulsado medidas para mejorar los procesos de trabajo, pocos han estado relacionados al aprovechamiento de la tecnología disponible y la instrucción de sus empleados sobre ésta. Esto se traduce en un incremento del costo de oportunidad, reflejado en mayores tiempos de ejecución de los procesos del Sector Precios.

PROPUESTAS

El enfoque adoptado para la propuesta de mejoras ha sido mediante un enfoque superficial, estimando mejoras a corto plazo, en caso de ser aplicado. Esto se debe a que, propuestas radicales y con mayor significancia en el impacto de los procesos podrían resultar poco factibles, desde lo económico, técnico y operativo dentro de una organización burocrática como la estudiada.

Las propuestas sugeridas, de ser aplicadas dentro de un plan de mejora de procesos (estableciendo objetivos, fechas límite para la concreción de los mismos, tiempo disponible para efectuar cada uno de los puntos y definiendo los responsables involucrados), podrían contribuir positivamente en diferentes aspectos. Por un lado, mejorar a corto plazo la situación problemática planteada, y por otro, influir y potenciar a la DGE para incursionar con mayor profundidad en metodologías de trabajo más modernas y ágiles que impacten a largo plazo.

Las diferentes propuestas que se han diseñado, teniendo en cuenta las características del tipo de organización y sus problemáticas particulares, son las siguientes:

- 1) Mejorar la codificación de los elementos componentes de la base de datos (Fuentes de Precios), reduciendo la cantidad de columnas utilizadas a este fin y unificando el criterio de codificación.
- 2) Fomentar la utilización de las funcionalidades de las herramientas de Office, para relacionar la información entre los diferentes archivos, evitando el traslado de información manual y duplicación de tareas.
- 3) Utilizar las herramientas colaborativas gratuitas de Google, para permitir la interacción simultánea entre usuarios de la información y una mayor accesibilidad a la misma, evitando tiempos muertos y potenciales errores.

- 4) Modificar el diseño del principal archivo (“**Fuentes de Precios**”) para brindar mayor claridad con relación al progreso de la carga de datos. Esto facilitaría la interacción y/o intervención simultánea en un mismo archivo digital entre dos o más personas.
- 5) Crear una carpeta digital con el soporte de la información, conformado por diferentes carpetas compartidas en el Sector Precios para reducir, no sólo el consumo de papel sino también, la contaminación visual dentro del espacio de trabajo.
- 6) Rediseñar el formato de los archivos, eliminando datos, columnas y pestañas innecesarias y unificando el formato, para que resulten más prácticos, funcionales y amigables para el usuario.
- 7) Reasignar la tarea de recolección de precios mediante consultas a sitios web al **empleado** del paso 1), ya que éste cuenta con la PC más novedosa de la DGE que le permite acceder a los mismos (a diferencia de la empleada que actualmente se encarga de esta tarea).
- 8) Asignar parte de responsabilidad dentro del plan de mejoras a uno de los empleados de Precios, que posee grandes conocimientos técnicos. Esto podría significar, por un lado, una oportunidad profesional para el mismo, siendo referente técnico, aportando sus conocimientos desde el dictado de cursos de manejo informático más avanzado y utilización de herramientas web para sus compañeros. Por otro, generaría un aumento de la eficiencia de los procesos a corto plazo con la tecnología disponible.
- 9) Promover la instrucción en materia de tecnología dentro de la Dirección, desde la utilización de tutoriales gratuitos online accesibles desde YouTube, relacionados al trabajo con G Suite y profundización de conocimientos de Excel.

En caso de aplicarse estas propuestas se estima que se acortarían los tiempos invertidos en el proceso en al menos 7 días, es decir, el proceso quedaría reducido a 28 días hábiles. Esto permitiría cumplir con los plazos para la entrega de los reportes, y liberar tiempo de sus empleados para ser utilizado en otros procesos o tareas de la DGE.

Además, se reducirían los costos y desperdicios relacionados a las impresiones de papel y su respectivo archivo, promoviendo la conciencia ambiental que la Municipalidad de Rosario ha estado impulsando en los últimos años.

Por otro lado, las formas colaborativas y dinámicas, utilizando archivos de trabajo útiles y amigables para el usuario, podrían permitir no sólo mejorar los tiempos (tal como se mencionó

anteriormente), sino también, representar una introducción a una metodología de trabajo más ágil y menos rutinaria.



EL ROL DEL ESTADO EN LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS

LEANDRO JOSÉ PARADISO

Profesor Titular: **DR. SERGIO ALBANO**

Tutor en 1ra instancia: **LIC. MARTÍN JUARISTI**

Tutora en 2da instancia: **MG. RAÚL OVIEDO**

RESUMEN TRABAJO FINAL DE CARÁCTER PROFESIONAL

La investigación que se llevó a cabo tuvo como motivo o meta principal poder analizar y comprender cuáles eran los objetivos planteados por la Secretaría de Cultura y Educación, de la ciudad de Rosario, con respecto a una política llevada a cabo por la misma, que tenía el nombre de “Promoción a las Industrias Culturales y Creativas”, la cual consistía en una entrega de subsidios, de carácter municipal, destinados a diversos subsidiarios, los cuales se diferenciaban entre sí por la naturaleza de sus proyectos: Socioculturales, de Industrias Creativas, o Capacitaciones .

El trabajo comienza con la **hipótesis** que los objetivos planteados por la Secretaría de Cultura y Educación para esta política, eran alcanzados, y que existía congruencia entre la política analizada y la razón de ser de la Secretaría. Al mismo tiempo, los beneficiarios obtenían satisfacción y resultados positivos con la concreción de sus proyectos.

MARCO TEÓRICO

Cuando en el presente informe se habla de las **Industrias culturales y creativas (ICC)**, se hace mención a un concepto ampliado, donde se incluye a la industria creativa, la industria cultural y la producción artística y cultural. Dentro de esta concepción se encuentran infinitas ramas artísticas, siempre que refugien la cultura como elemento esencial.

La importancia y el crecimiento de este tipo de industrias, ha permitido la creación de empleo en países que se encontraban en profundas crisis económicas. Tal fue el aumento de la valoración de la **cultura**, que muchas instituciones y organismos, como la Unesco (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura), fueron adquiriéndola como una estrategia fundamental de desarrollo

sostenible para la resolución de los problemas económicos, sociales y medioambientales, y, al mismo tiempo incluyéndola en los ODS del año 2015.

Continuando con la investigación, y adquiridos teóricamente los beneficios de una promoción activa, por medio de **políticas públicas**, del Estado sobre la cultura, y más precisamente, sobre este tipo de Industrias, surge la pregunta de cómo debía ser esa intervención. ¿De qué manera se podía favorecer eficazmente estas industrias?

En este aspecto, es relevante destacar la importancia que adquiere por parte de la sociedad el correcto funcionamiento del sector público, en relación a los recursos utilizados, y la eficacia de su accionar. Es por ello que se considera vital la aplicación de las bases de la **Administración**, la cual esta última se define como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos.

Para todo ello, debe existir una misión o razón de ser, que guíe las acciones de cada organización, y objetivos concretos y precisos que permitan determinar la eficacia de sus acciones.

Para la presente investigación, correspondiente a la Tesina de grado de la carrera Licenciatura en Administración, se precisaba evaluar cuál era la razón de ser de la Secretaría de Cultura y Educación, de la ciudad de Rosario, y su congruencia con la política analizada. Al mismo tiempo, detallar qué objetivos concretos se habían propuesto para dicha política y qué resultados se habían alcanzado, estableciendo la eficacia o no del programa de incentivo a las ICC.

METODOLOGÍA

En primer lugar, el organismo de estudio fue la Secretaría de Cultura y Educación de la ciudad de Rosario.

El tipo de investigación que se llevó a cabo en el trabajo es de tipo descriptiva ya que pretendía detallar los resultados generados a partir de la aplicación de una política cultural, como así también la relación existente entre los resultados alcanzados y los

planteados en la planificación de la política y en la misión de la organización. El diseño de la investigación es no experimental y transversal.

La población objetivo que se analizó fue la totalidad de subsidios entregados (110) en el transcurso del período 2015-2017.

Para la recolección de datos se realizaron 2 entrevistas. La primera, con el Secretario de Cultura y Educación, Sr. Guillermo Ríos, donde se reflexiona sobre la misión de la Secretaría, y los objetivos planteados para su actuar con respecto a la sociedad. La segunda entrevista, con la encargada de planificar e implementar la política de subsidios, Marcela Jurado, se pudo detallar qué objetivos se habían planteado, tanto generales, como específicos de cada categoría, y cómo ello se reflejaba en la planificación e implementación de la política.

A su vez, se realizaron encuestas a los 110 beneficiarios de los subsidios que conforman la población objetivo, con las cuales se pudieron analizar los resultados obtenidos y los impactos generados.

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

A partir de la entrevista efectuada al Secretario de Cultura Sr. Guillermo Ríos, se llegaron a diversas respuestas. En primer lugar, si bien no existe una declaración formal de la misión de la Secretaría, estableció que se busca promover y fomentar, a grandes rasgos, al desarrollo cultural y patrimonial de la ciudad, como una gran herramienta para fomentar al desarrollo de Rosario a través del empleo creativo, el arte, el respeto por la diversidad cultural y la integración de toda la comunidad. Esta información luego fue analizada con la política de subsidios para evaluar la relación o congruencia.

Al mismo tiempo, se obtuvo valiosa información acerca de la mirada que tiene la Secretaría de Cultura y Educación con respecto a la cultura y su relación con la integración, la cohesión social, y resulta ser uno de los objetivos primarios de la

organización analizada; como también la importancia de la implementación y seguimiento del programa de promoción a las ICC, que tiene su origen en la ordenanza 6060/95, como una herramienta fundamental para el desarrollo cultural de la ciudad y los objetivos de la Secretaría.

A partir de la segunda entrevista, con la encargada de planificar e implementar la política de incentivo a las ICC, Marcela Jurado, se pudo conocer en detalle los objetivos que se quieren alcanzar, los cuales se reflejan en la manera que se planifica la convocatoria de los posibles beneficiarios y en la selección.

La información más relevante se encuentra en la clasificación de los objetivos planteados para la política de incentivo a las ICC, en general y en particular para cada una de las categorías (Socioculturales, Industrias creativas y Capacitaciones), los cuales luego se comparan con los resultados alcanzados.

La clasificación que se obtiene es la siguiente:

General:

Que se concreten la gran mayoría de los proyectos (90% mínimo), logrando satisfacción en los beneficiarios y permitiendo que se sigan llevando a cabo actividades artísticas/culturales.

Específicos de cada categoría:

- Capacitaciones: que la política sea de utilidad para nutrir y desarrollar capacidades y habilidades que vayan a ser utilizadas en el ámbito laboral del/la beneficiario/a.
- Socioculturales: llegar con la política a todos los barrios y zonas de la Ciudad fomentando la inclusión, integración y participación de la comunidad donde se desarrolle el proyecto.

- Industrias Creativas: lograr un beneficio económico para el/los beneficiarios a través del desarrollo de material industrial creativo, y, si es posible, que expresen valores y/o la promoción del patrimonio local cultural.

ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS

En primer lugar, en el período 2015-2017, se entregaron 110 subsidios, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

| Categoría Año | Capacitaciones | Industrias Creativas | Socioculturales | Total |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------------|------------------------|---------------|
| (2015-2017) | 56 | 28 | 26 | 110 |
| Porcentaje | 51,0% | 25,4% | 23,6% | 100,0% |

Con respecto a la concreción de los proyectos del período analizado, se refleja en la siguiente tabla:

Tabla: Concreción de los proyectos en período (2015-2017)

| Resultado Período | Se concretó | No se concretó | Total |
|------------------------------------|--------------------|-----------------------|---------------|
| 2015-2017 | 104 | 6 | 110 |
| en % | 94,5% | 5,5% | 100,0% |

Existe, a su vez, una valoración a la política de incentivo, expresando una alta satisfacción de los beneficiarios con la misma. Al mismo tiempo, un 87,0 % de los encuestados, estableció que no hubiera podido concretar sus proyectos sin la financiación pública.

RESULTADOS ESPECÍFICOS DE CADA CATEGORÍA

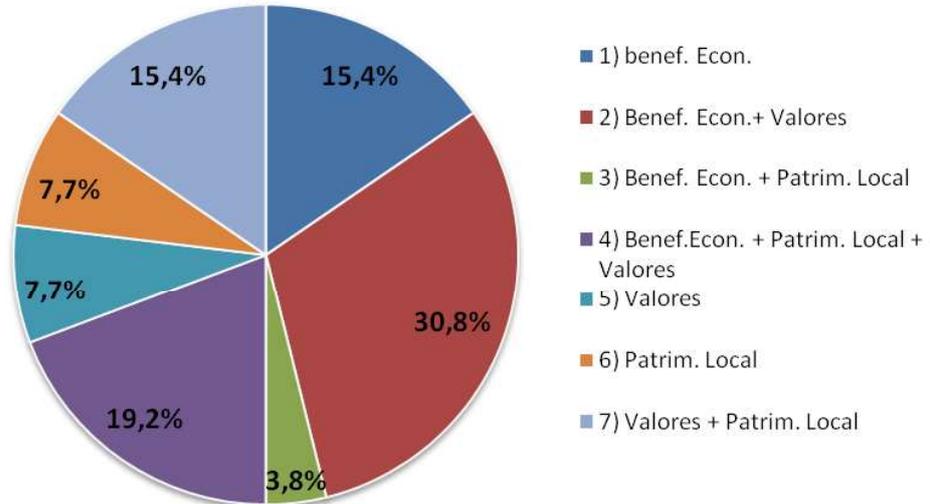
Capacitaciones:

Los beneficiarios de la categoría “Capacitaciones” expresaron, en más de un 80,0%, una relación estrecha entre la capacitación realizada y su trabajo actual. Al mismo tiempo, un 50,0% notó una mejoría laboral a partir de dicha capacitación.

Industrias Creativas:

Los beneficiarios de la categoría “Industrias creativas”, en su gran mayoría, consideraron a la política como una herramienta posible para la generación de empleo. Al mismo tiempo, se buscó que los encuestados puedan diferenciar qué impactos o beneficios observan en la realización de sus proyectos. Los ítems posibles eran: beneficio económico, fomento del patrimonio cultural local o promoción de valores. El 100% eligió al menos uno de los ítems, ponderando satisfactoriamente el ítem elegido en su proyecto y ejemplificando.

Resultados del proyecto para el beneficiario/comunidad

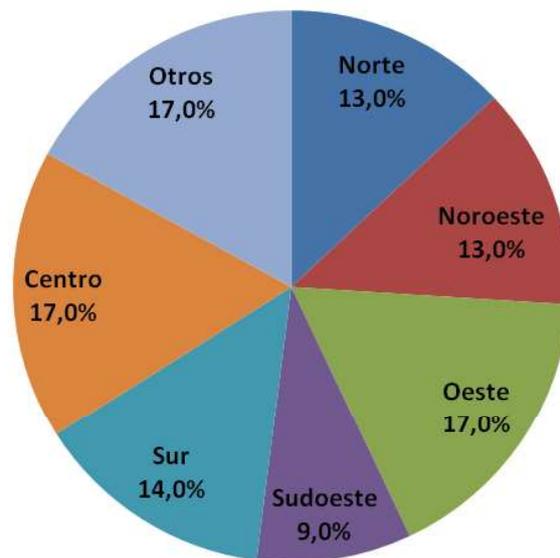


Socioculturales:

Más del 90,0% de los proyectos se llevaron a cabo con el objetivo de mejorar la situación de otras personas, donde la gran mayoría estableció una gran participación en la comunidad donde se desarrolló el proyecto, considerando más que satisfactoriamente los resultados alcanzados, y ejemplificando en más de un caso.

Al mismo tiempo, se analizó la distribución de los proyectos Socioculturales en la ciudad, reflejando lo siguiente:

¿En qué zona se llevó a cabo el proyecto?



CONSTATACIÓN DE HIPÓTESIS, CONCLUSIÓN Y PROPUESTAS

Para abordar la constatación de hipótesis, se compararon los resultados obtenidos con la información recabada de las entrevistas.

En primer lugar, si bien no existe una declaración formal de la misión de la Secretaría de Cultura y Educación, la información recabada de la entrevista con el Secretario Sr.

Guillermo Ríos, permite comprender hacia dónde se quiere dirigir la organización, su mirada con respecto a la cultura como motor de la inclusión, la cohesión social y la generación de empleo, y, al mismo tiempo, se comprende el por qué se llevan a cabo y la congruencia con este tipo de políticas públicas.

A su vez, se realizó una comparación entre los objetivos planteados en la planificación, y los resultados observados en las encuestas. Los objetivos generales (concreción de proyectos, satisfacción general), habían sido alcanzados satisfactoriamente.

En relación a cada categoría, los beneficiarios de la categoría “Capacitaciones”, además de la satisfacción con el desarrollo de habilidades artísticas, llevaban a cabo, en más de un 80%, actividades laborales relacionadas con la capacitación realizada.

Con respecto a la categoría “Industrias Creativas”, aquellos que llevaron a cabo la creación de material industrial, alcanzaron beneficios económicos, y al mismo tiempo, en gran medida, indicaron promover buenas prácticas a través de sus proyectos, o contener elementos que visualicen el patrimonio local de la ciudad, lo cual pudo ser comprobado en la síntesis de sus actividades o mediante material audiovisual.

Por último, los beneficiarios de proyectos “Socioculturales”, indicaron gran participación de la sociedad o comunidad donde presentaron sus proyectos, generando satisfacción e integración social.

La comparación de los resultados, y el análisis correspondiente, permitió determinar la eficacia de la política llevada a cabo y la **validación de la hipótesis planteada**.

Finalizando, como **conclusión**, se pudo visualizar la importancia de la implementación de la política de subsidios llevada a cabo por la Secretaría de Cultura y Educación de la ciudad de Rosario, como parte de una promoción cultural y patrimonial que conlleve al desarrollo de la comunidad.

La planificación permitió, en el período analizado, alcanzar los resultados previstos, y obtener satisfacción de los beneficiarios. Al mismo tiempo, se observó la posibilidad de formalizar, tanto misión, como objetivos principales, con el fin de darle mayor sustento a la política en los años venideros.

Por último, respecto a las **propuestas**, se planteó la materialización formal de la misión, y, al mismo tiempo, de los objetivos, tanto generales como específicos, que se buscan alcanzar a través de la política de promoción a las Industrias culturales y creativas.

A su vez, la inclusión dentro del plan anual cultural, objetivos y metas relacionadas con el desarrollo urbano sostenible, que le den mayor sustento a este tipo de programas.

Al mismo tiempo, se propusieron diversas mejoras establecidas por los beneficiarios, como también metas concretas para los programas venideros, entre las que se destacan: concreción de la totalidad de los proyectos; convenios con entidades privadas para la promoción de los proyectos, y distribución completamente uniforme de los subsidios con respecto a los distintos distritos de la ciudad.



PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DE UNA NUEVA UNIDAD DE NEGOCIO DE LA EMPRESA REGIONAL AGRO INSUMOS SA, BASADO EN LA COMERCIALIZACIÓN DE FLORES ORNAMENTALES

LUCIANO PEROZZI

Profesor Titular: **MG. CHRISTIAN GENTILI**
Director: **ING. ANDRÉS TRAVACIO**
Tutora: **LIC. VERÓNICA CALVO**

INTRODUCCIÓN

Argentina cuenta con un gran número de especies vegetales nativas con potencial ornamental.

Los programas de mejoramiento que hay actualmente en el país, son muy escasos. El más importante es el que está llevando adelante el Instituto de Floricultura del INTA Castelar, con especies diferentes a las de este proyecto.

El foco del proyecto está centrado sobre especies bulbosas nativas, muchas de las cuales fueron utilizadas como ornamentales por nuestros antepasados durante el siglo XIX y principios del siglo XX, hasta que la introducción de especies exóticas, las fueron dejando en el olvido.

Por otro lado, estas mismas especies fueron sufriendo una importantísima reducción de su hábitat natural debido a la intensificación de las actividades agrícolas-ganaderas, quema de pastizales y por el crecimiento de las ciudades, trayendo aparejado una gran erosión de su variabilidad genética, llegando en algunas especies a estar amenazadas. La oportunidad de negocio que motiva la creación del presente proyecto de inversión surge casi por casualidad. En su antigua casa familiar de la zona residencial de Fisherton, el Ing. Andrés Travacio encontró unos bulbos perdidos entre la tierra seca, hallando por azar un nuevo género de flor autóctona.

ALCANCE

El nivel de estudio que se pretende alcanzar con la formulación y evaluación del proyecto de inversión es el de factibilidad, ya que se puede recurrir a fuentes de información primaria y así realizar proyecciones con el mayor grado de precisión posible.

El trabajo se iniciará con la definición del servicio a ofrecer, el análisis comercial del negocio que abarcará la mezcla comercial, la investigación del mercado meta, entre otros análisis, y terminará en el estudio de factibilidad técnica, operativa, legal, económica y financiera para el plan de negocios que se formulará en consecuencia.

El horizonte temporal que se plantea para este proyecto es de 5 años.

El estudio se extiende desde octubre del 2018 hasta febrero del 2019.

OBJETIVOS

Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para analizar y evaluar la factibilidad del desarrollo de una nueva unidad comercial para la empresa Regional Agro Insumos SA, basada en la venta de flores ornamentales en el territorio de CABA, Rosario, Córdoba y con miras al mercado internacional.

RESUMEN EJECUTIVO

Regional Agro Insumos S.A es una empresa dedicada a la comercialización de insumos agropecuarios, con sede en la ciudad de Rosario y con una sucursal en Villaguay, provincia de Entre Ríos. En la actualidad está en proceso de adquisición de Lihuel S.A., sociedad que se dedica a la producción agropecuaria en campos alquilados en la pampa húmeda.

La empresa, que tuvo su origen en una sociedad anónima, fue creada en 2006 y desde entonces fue creciendo en actividad y desarrollo empresarial. Ahora, proyecta redefinir su negocio produciendo y comercializando plantas ornamentales nativas en las principales ciudades del país y, en una segunda fase exportar.

El negocio del presente proyecto se centra en la satisfacción de la necesidad humana de estar en contacto con la naturaleza, la decoración, la satisfacción personal y social; mediante la creación de ambientes que generan bienestar y emociones positivas a través del acceso a plantas ornamentales.

Para ello, ha estudiado el mercado argentino, y ha incorporado un proveedor con amplia experiencia, instalaciones especializadas y contactos en el interior del país, que permitirá realizar la producción de las plantas a gran escala y ya ha efectuado las primeras multiplicaciones con resultados satisfactorios.

Para atender la demanda proyectada, resultante de estudios de mercado realizados, prevé el registro de la variedades a comercializar y la firma de un convenio con el CONICET para el uso de marcadores moleculares y el cultivo in vitro, que permitirá dar un salto en calidad, producción, eficiencia y rapidez.

Las principales ventajas competitivas de la empresa son:

Trabaja con plantas nativas diferenciadas, con exclusividad y registradas que se producen en el país. Actualmente el programa de mejoramiento está enfocado sobre 3 géneros (Zephyranthes, Rhodophiala y Habranthus).

Geográficamente se encuentra localizada próxima a las 3 principales ciudades de Argentina (CABA, Rosario y Córdoba), que representan el 80% del mercado nacional de plantas en maceta.

El equipo está formado por cuatro profesionales con amplia experiencia.

Para el corto y mediano plazo, el objetivo comercial es llegar a los 3 principales centros de consumo de Argentina.

El salto que pretende dar la empresa en el mediano- largo plazo, es alcanzar el mercado internacional, el cual representa unos U\$S 60.000 millones, poniendo foco en los mercados de Brasil, USA y UE, elegidos tanto por su tamaño, como por su clima que permite que estas especies se adapten a diversas zonas climáticas. La forma de ingreso es mediante contratos de producción y comercialización bajo el sistema de regalías.

La estrategia de producción será incorporar un proveedor con experiencia, prestigio y amplia trayectoria en el mercado objetivo, para facilitar el aumento de volumen de los productos a comercializar, asegurando su calidad, costos de producción y servicios al cliente para que se conviertan en factores de éxito de la actividad.

Los principales datos de proyecciones de producción, económicas y financieras son:

Fecha prevista de puesta en marcha: 1° de octubre de 2019.

Inversión inicial: \$ 4.548.174,46.

Objetivo: Venta a paisajistas y viveros de plantas en macetas.

Producción prevista: 30.000 macetas en el primer año, 45.000 el segundo, 67.000 en el tercero, 101.0000 en el cuarto y 151.000 en el quinto año.

Relación con el consumo total: cuando alcance la producción máxima programada para el 5° año, la empresa abastecerá el 0.5 % del mercado (ver anexo IV).

Valor Actual Neto (tasa descuento 14%): \$ 2.120.799.

Tasa interna de retorno: 24,71 %.

Período de recupero: 4 años y 11 meses.

SEGMENTACIÓN

Entre las producciones agropecuarias de nuestro país, la floricultura ocupa un lugar relevante, tanto por los beneficios económicos que genera, como por el elevado nivel de ocupación de mano de obra que dicho rubro presenta.

Tomando como referencia el sector florícola del “Gran Rosario” (Santa Fe) que es uno de los más importantes, el mismo cuenta con 179,31 has. en producción; de las cuales, 68,47 has. se corresponden con flor de corte; 51,20 has. es el segundo puesto y se destina para arbustos y en tercer lugar 46,56 has. dedicada a árboles y en último puesto 7,72 has., para plantas en maceta.

Como primer segmento se puede mencionar a los viveros:

“En 2006-2007 se realizaron entrevistas a viveristas ubicados en la zona de influencia del “Gran Rosario” (Roldán, Pujato, San Jerónimo, Rosario, Zavalla, Pérez, Soldini y Funes). Algunas de las variables relevadas en las encuestas fueron: ubicación de los viveros, tamaño de la explotación, nacionalidad del productor, tipo de actividad, antigüedad en el rubro, mano de obra utilizada, asesoramiento y comercialización de la producción.

De estas encuestas se desprende que el 58% de los viveros son pequeños (hasta ½ ha.) y tratan de responder a las demandas de un mercado cambiante, lo cual dificulta establecer cuáles son las especies cultivadas en la zona.

A excepción de las explotaciones más grandes (50 a 100 has.), la mano de obra es de origen familiar, lo que involucra a generaciones enteras, que aplican los conocimientos heredados y no incorporan nuevas tendencias al ser tradicionalistas.

En su mayoría, los viveristas son muy reacios a brindar información sobre los procedimientos empleados (obtención de materiales, utilización de agroquímicos, etc.), como así también a recibir asesoramiento externo de profesionales.

En cuanto al lugar de venta de la producción, en todos los casos la comercialización se realiza en el mercado interno. Distribuyen sus ventas en viveros comerciales de la zona,

paisajistas y público en general.”¹

Esto lleva al segundo segmento, el de consumidores finales:

A partir de los resultados de las encuestas realizadas se puede concluir lo siguiente.

Características de los consumidores: el 72% son mujeres y el 28% son hombres. En cuanto a su edad, el 52% posee más de 30 años.

Espacio disponible para las plantas: el 47% las compra para colocarlas en el patio, el 29% para un espacio verde y el 16% para el balcón.

Preferencias de productos: el 67% compra plantines de flor, mientras que el 33% árboles y arbustos.

Hábitos de consumo: el 53% planifica su compra, el 42% lo hace por impulso.

Lugares donde compra habitualmente: el 95% lo hace en comercios de plantas, mientras que el porcentaje restante compra a vendedores ambulantes o en supermercados.

Preferencia de tipo y tonalidad de color en las flores: al 41% le resulta indistinta la intensidad del color.

Factores decisivos al momento de la compra: sanidad 65%, precio 63%, presentación 18%, durabilidad 33%, color 37%, tamaño 26%, tipo de follaje 18%, aroma 7%, número de flores 6%, producto novedoso 6%.

Tipo de asesoramiento antes de la compra: el 35% consulta al vendedor, el 3% consulta a su jardinero, el resto busca fuentes de asesoramiento propias como puede ser investigación en Internet, portales, páginas de paisajismo.

Se puede concluir entonces que sanidad y precio son los factores decisivos en la elección de compra.

El tercer segmento es el de paisajistas, con características muy similares al anterior pero con la salvedad que tienen mayor conocimiento técnico de los productos y las compras son siempre planificadas.

La idea del proyecto es abarcar los 3 segmentos objetivos en que se divide el mercado,

¹ https://inta.gob.ar/sites/default/files/informe_comercial_nacional_0.pdf. Visitado el 05/07/2019

teniendo en cuenta las necesidades de cada uno.

POSICIONAMIENTO

El producto se posicionará como la especie autóctona más importante del mercado, la más resistente y con mayor tolerancia a situaciones climáticas adversas y con un precio competitivo de acuerdo a la media del mercado.

La flor se definirá como “el tulipán argentino”.

MEZCLA COMERCIAL

Producto:

Los productos estarán estandarizados e identificados.

Son plantas perennes, de muy bajo mantenimiento, muy fáciles de cultivar, incluso para principiantes. Adaptables a diferentes climas y tipos de suelos. Sirven tanto para macetas o en canteros de pequeños jardines o en grandes parques.

Florece varias veces al año y durante varios meses (primavera, verano y otoño). Con flores vistosas y con alternativas de colores, tamaños y fechas de floración.

Las variedades serán registradas en el INASE (Instituto Nacional de Semillas) y tendrán una identificación descriptiva, en envases de diferentes formas y colores, como así también la clásica maceta soplada de 12 centímetros de diámetro, de base cuadrada y negra.

Tendrán asesoramiento técnico-comercial a viveristas / paisajistas y con sistema de garantía de reemplazo del producto en caso de muerte de la planta.

Definición del producto en los 5 niveles:

Para explicar la variable producto se utilizó el modelo de Kotler, en el cual hace mención a que el producto es un satisfactor de necesidades y deseos, para poder cumplir este rol el mismo va agregando valor para ir subiendo en la pirámide de satisfacción de necesidades. Cada nivel de producto es un agregado de valor y en conjunto componen la oferta de valor del mismo.

Beneficio básico:

Se puede decir que el beneficio básico es la satisfacción de la necesidad de preservación y mejoramiento estético de espacios verdes.

Producto básico:

El producto básico se puede definir como flores ornamentales para la satisfacción de necesidades de preservación y mejoramiento estético de espacios verdes.

Producto esperado:

El producto esperado son flores ornamentales con una amplia variedad de aromas, colores y adaptabilidad.

Producto agregado ampliado:

El producto aumentado es una flor nativa de nuestro país, con características únicas, gran variedad de especies y una alta adaptabilidad a los distintos suelos y microclimas. Además de asesoramiento técnico especializado.

Producto potencial:

El producto potencial son nuevas especies de flores ornamentales como resultado de nuevos cruzamientos genéticos intraespecíficos e interespecíficos.

Foto N° 1 y 2: Imagen del campo experimental con diferentes variedades de Zefirantes cándida.



DISTRIBUCIÓN

La gran mayoría de los viveristas y paisajistas tienen logística propia. Para los que no la tienen se proveerá de servicios de logística, bajo la forma de tercerización con empresas de transporte.

La estrategia de entrada es crear una distribución selectiva a través de la venta directa

desde el campo, a los viveros con logística propia. Y distribución al local de venta al público de los viveros que no tienen logística, donde el poder de negociación, es medio.

COMUNICACIÓN

En cuanto a la promoción y publicidad, para el año de lanzamiento, está planeado trabajar con las principales escuelas de paisajismo y con 9 viveros (3 por cada una de las principales ciudades), para crear conciencia de marca.

Además se pretenden realizar publicaciones en las principales revistas relacionadas con la floricultura y revistas de moda, principalmente para tratar de atraer al sector femenino del mercado.

Por otra parte, se realizarán presencias en exhibiciones mediante la colocación de stands de muestra, en los principales eventos de paisajismo que se organicen en las 3 provincias más importantes (Santa Fe, Córdoba y Buenos Aires).

Otra vía de comunicación importante es la realización de entrevistas en los diarios de mayor corrida nacional para tratar de explicar de qué se trata el producto, cuáles son sus principales atributos, su historia y la manera que en que se logró preservar y mejorar la especie.

PRECIO

El precio se calculó en función de los costos para determinar el piso, la rentabilidad esperada y el precio de los productos competidores: Kalanchoe, Tulipán, Fresia, Cactus, Alegría, Malvón, Narciso. Una vez determinado el mismo, se realizó un análisis acerca de la competitividad del mismo en función del valor percibido por los clientes.

PRINCIPALES INDICADORES ECÓNICOS Y FINANCIEROS

INVERSIÓN INICIAL

A continuación se detallarán cada uno de los conceptos en los que es necesario realizar un desembolso para la puesta en marcha del proyecto.

El siguiente cuadro agrupa la inversión inicial por concepto:

| CONCEPTO | IMPORTE | PORCENTAJE |
|----------|--------------|------------|
| I+D | - 500.000,00 | 10,99% |

| | | |
|--------------------------------|----------------|--------|
| MUEBLES Y ÚTILES y MAQUINARIAS | - 90.000,00 | 1,98% |
| CAPITAL DE TRABAJO | - 58.174,46 | 1,28% |
| INMUEBLE | - 2.400.000,00 | 52,77% |
| TERRENO | - 1.500.000,00 | 32,98% |
| TOTAL | - 4.548.174,46 | 100% |

ESTADO DE RESULTADOS

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | TOTAL |
|----------------|-----------------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Resultado Neto | -\$ 129.463,05 | \$ 606.835,76 | \$ 1.263.328,31 | \$ 2.182.019,80 | \$ 3.334.535,47 | \$ 7.257.256,30 |

FLUJO DE FONDOS PROYECTADOS

| AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | TOTAL | | |
|--------------------|------------|--------------|-------------|--------------|--------------|--|--|
| - 58.174,46 | 637.786,95 | 1.601.964,58 | 2.057.979,2 | 7.565.874,43 | 7.257.256,30 | | |

VAN (TRR 14%)

| AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | VAN |
|---------------------|------------------|------------|--------------|--------------|--------------|---------------------|
| - | - | | | | | |
| 4.548.174,46 | 51.030,23 | 490.756,35 | 1.081.280,46 | 1.218.488,93 | 3.929.478,10 | 2.120.799,15 |

TIR

La TIR obtenida fue del: 24,71%.

Los criterios de aceptación de la TIR son los siguientes:

Si la TIR es menor a la tasa de descuento, el proyecto en definitiva se rechaza, esto quiere decir que no da la mínima inversión o rentabilidad requerida.

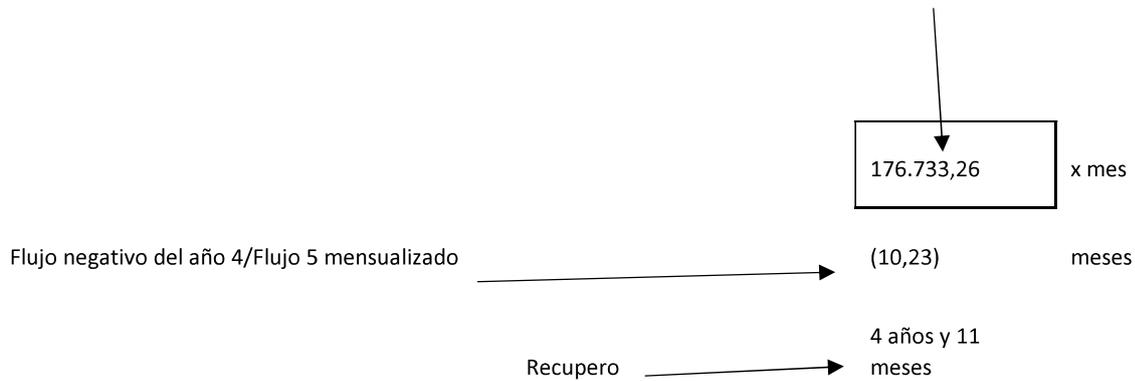
Si es mayor que la tasa de descuento el proyecto es aceptable, esto quiere decir que la TIR es mayor a la que exige la inversión.

Si la misma es igual a la tasa de descuento, resulta en un efecto neto. El proyecto se puede realizar si se hacen ciertas mejoras.

En este caso, 24,71% es mayor que la TRR (14%) por lo tanto el proyecto es viable.

PERÍODO DE RECUPERO

| AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|
| (4.548.174,46) | (4.599.204,69) | (4.108.448,34) | (3.027.167,88) | (1.808.678,95) | 2.120.799,15 |



ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para el proyecto se realizaron análisis de sensibilidad en función de:

- A) PRECIO DE VENTA
- B) COSTOS VARIABLES
- C) COSTOS FIJOS

Para cada variable se calculó hasta en cuánto pueden variar (aumentar en el caso de los costos y disminuir en el caso del precio de venta) y que el proyecto siga siendo rentable. Es decir, se calculó la cuantía en que dichas variables pueden cambiar hasta que hagan 0 al VAN.

PRECIO VENTA: el precio de venta puede disminuir desde \$54 hasta \$46.78, es decir que el mismo puede bajar en hasta un 13.37% y el proyecto seguiría siendo rentable.

COSTO VARIABLE: los costos variables pueden aumentar en hasta un 40.12 % y el proyecto seguiría siendo rentable.

COSTOS FIJOS: los costos fijos pueden aumentar un 118.31% y el proyecto seguiría siendo rentable.

Estos indicadores nos demuestran que tanto los costos fijos como los costos variables tienen que aumentar considerablemente para que el proyecto deje de ser rentable. Esto es debido a que la contribución marginal actual es elevada.

PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | TOTAL |
|------------------------------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|
| VOLUMEN | 30.000 | 45.000 | 67.000 | 101.000 | 151.000 | 394.000 |
| VOLUMEN DE EQUILIBRIO | 23.982 | 35.972 | 53.559 | 80.738 | 120.708 | 314.959 |

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- ALBANO, S. "Metodología de la investigación en Administración". UNR Editorial. Rosario, 1999.
- BREALEY, R.; MYERS, S. "Principios de Finanzas corporativas". Novena Edición, Editorial Mc Graw Hill. México, 2010.
- DRUCKER, P. "La innovación y el empresariado innovador". Editorial Sudamericana. Buenos Aires, 1986.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C. y BAPTISTA LUCIO, P. "Metodología de la investigación". Editorial McGraw-Hill. México, 2006.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; SAUDERS, J.; WONG, S., BIGNE, E.; CÁMARA, D. "Introducción al Marketing". 2° edición europea. Editorial Prentice Hall. Madrid, 2000.
- LÓPEZ DUMRAUF, G. "Finanzas corporativas". 2° edición. Editorial Alfaomega. Buenos Aires, 2010.
- SAPAG CHAÍN, N. "Proyectos de inversión. Formulación y evaluación". Editorial Pearson Educación. México, 2007.



CONSEJO PROFESIONAL
DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA PROVINCIA DE SANTA FE



Colegio de Graduados
en Ciencias Económicas
de Rosario