

DISSERTATIO

Administración

COLEGIO DE GRADUADOS EN 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 DE 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

EN EL CAMINO DEL DESARROLLO PROFESIONAL 02

COMITÉ EDITORIAL 03

PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL ÁREA
DE RECURSOS HUMANOS DEL HIPÓDROMO DE ROSARIO. VINCULANDO A LAS
PERSONAS, LA ESTRATEGIA Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL 05
LA MARISOL CINTIA MACCHÉ

EL PROTOCOLO FAMILIAR:
UNA HERRAMIENTA QUE CONTRIBUYE CON LA SUSTENTABILIDAD
DENTRO DE UNA EMPRESA FAMILIAR DE NUESTRA REGIÓN 19
LA JULIANA DIAZ

LA IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN CONTABLE-FINANCIERA,
COMO HERRAMIENTA ÚTIL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS MIPYMES
DE LA CIUDAD DE ASCENSIÓN, PROVINCIA DE BUENOS AIRES 24
LA ANALIS BATTAGLIA

USO DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS POR PARTE
DE LOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS
DEL DISTRITO BOUQUET, PROVINCIA DE SANTA FE 30
LA ALEJANDRO HORACIO PFUND

EL IMPACTO QUE TIENE EN EL CONSUMIDOR ROSARINO
QUE UNA EMPRESA DEL RUBRO ALIMENTICIO SEA SOCIALMENTE RESPONSABLE 35
LA ANTONELLA SONSINI



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. Cristian Gentili (FCEyE)
Lic. Martín M. Juaristi (CPCE-CGC)

COMITÉ EDITORIAL

Lic. María Laura D'Avanzo (FCEyE)
Lic. Germán León (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 reflejan 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.



ARTE

AXYOMA GLOBAL

Dir. Nahuel Gasparutti
Dis. Gráf. Aylen Gasparutti

 Italia 1352, Planta Baja
S2000DFB, Rosario, Argentina
+54 (341) 5277731



EN EL CAMINO DEL DESARROLLO PROFESIONAL

Las Revistas Dissertatio Economía, Estadística y Administración son una muestra que el trabajo conjunto suma y agrega valor.

El mundo hoy avanza a nuevos horizontes. La información y el conocimiento solos no son importantes si no están aplicados a grandes ideas que coadyuven a un mejor desarrollo personal y profesional.

La preparación intelectual es un proceso de evolución que nos brinda la posibilidad de interiorizar un entendimiento adecuado y útil a las necesidades individuales y sociales.

Esa evolución no debe quedar en la finalización de la carrera de grado. Capacitarnos en forma permanente resulta vital para poder acomodarnos en el mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo.

El desarrollo profesional nos permite:

- Conocernos para elegir los caminos que queremos abordar
- Impulsarnos creativamente y optimizar nuestras potencialidades

- Consolidar el reconocimiento a lo que hacemos, tan importante para fortalecer el creer en nosotros mismos

Las Instituciones Profesionales constituyen el nexo para continuar la labor iniciada en las Altas Casas de Estudio.

El desafío de colaborar en el Desarrollo Profesional involucra agregar valor a la actualización y capacitación. Implica dar lucidez a los razonamientos, fortaleciendo el progreso intelectual, todo en un marco de formación continua adaptándonos al cambio a través de la innovación en las herramientas de capacitación, promoviendo la investigación y la constante búsqueda de la excelencia.

Seguimos aunando esfuerzos para estrechar y fortalecer el vínculo entre la Universidad y las Instituciones Profesionales, facilitándoles el camino a los jóvenes que eligieron ser Graduados en Ciencias Económicas como proyecto de vida.



COMITÉ EDITORIAL

Esta revista es posible en virtud del trabajo conjunto del Consejo de Ciencias Económicas de Santa Fe, Cámara II, el Colegio de Graduados de Ciencias Económicas de Rosario y la Escuela de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario. Así se logran varios objetivos altruistas a la vez, publicar los trabajos profesionales y tesinas de Licenciados en Administración para su difusión. Ayudar a otros profesionales que puedan necesitar de esa experiencia puntual que se desarrolla en el mismo y la comunidad toda se ve beneficiada, pues se pone a disposición de todos, el trabajo final de un graduado de la Universidad Pública, acercando al medio los resultados de años de inversión en formación profesional.

A la colaboración de las instituciones se suma la cooperación de los alumnos que realizan la recensión de sus trabajos finales y la tarea que realizan todos los que participan en la corrección de los mismos, desde el director hasta cada uno de los miembros de las cátedras Taller de Práctica Profesional- Módulo II Trabajo Final de Carácter Profesional o Tesina. Sin esta invaluable participación es imposible el logro de esta publicación.

Para este Comité Editorial es un grato placer y un desafío, tratar de plasmar lo esencial de cada trabajo en la presente publicación, considerando además que es la primera vez que se realiza para la Carrera de Licenciatura en Administración, y

esperamos estar a la altura de las circunstancias que nos convocan.

En los siguientes trabajos se puede observar la complejidad de problemas que se pueden abordar desde la Administración. En primera instancia se puede ver el trabajo de Marisol Macché que presenta un cuadro de Mando Integral para poder medir y gestionar el área Recursos Humanos del Hipódromo Independencia. Haciendo así viable la Planificación Estratégica de la organización.

En esta oportunidad se parte del valor inigualable a nivel organizacional de los recursos humanos por un lado, y de la información oportuna y correcta por el otro. Es así, que estos constituyen los capitales más importantes de una organización, permitiéndole su diferenciación y determinando su éxito o fracaso.

Para la elaboración del trabajo se utilizaron dos enfoques. Por un lado, se aplicó un enfoque cualitativo dado que la principal meta fue la comprensión holística, empírica, interpretativa y empática de la situación del área de RR.HH. Por el otro lado, se trabajó con un enfoque centrado en lo cuantitativo, principalmente, por los resultados financieros y económicos de la organización, pero sin perder de vista el bienestar de los empleados. Como resultado se logró hacer medible y gestionable al área de Recursos Humanos.

En el segundo caso se trata de un Protocolo Familiar: una herramienta para ayudar a la sustentabilidad dentro de una empresa familiar de la República Argentina. Se toma para su investigación una reconocida empresa familiar pyme de nuestra región dedicada a la fabricación de maquinarias y equipos para la panificación. Juliana Díaz, plantea la siguiente hipótesis: El Protocolo Familiar contribuye a ordenar la comunicación, ayudando a prevenir situaciones futuras y brindando lineamientos para resolver escenarios actuales colaborando con la sustentabilidad de la familia y de la empresa.

Conforme a su crecimiento y a las perspectivas de sustentabilidad que esperaban, la familia empresaria inició a comienzos del año 2013 el camino de la elaboración de un Protocolo Familiar, la elaboración del mismo llevó casi un año y ya han pasado cuatro años desde que comenzó su aplicación.

En el presente trabajo se da un vistazo cercano al universo de las empresas familiares y permite observar cómo a través de la elaboración de un Protocolo Familiar se logra ordenar la comunicación, establecer lineamientos útiles que permitan resolver distintas situaciones presentes o futuras, colaborando con la profesionalización de la empresa, lo que se presenta como un camino ineludible para la sustentabilidad tanto de la empresa como de la familia.

El tercer trabajo pertenece a Analis Battaglia, en el mismo denominado: "La importancia de la información contable-financiera, como herramienta útil para la toma de decisiones en las MIPyMes de la ciudad de Ascensión, provincia de Buenos Aires", plantea la necesidad y la importancia que tiene la información contable financiera, y su interpretación a través de distintos ratios, para la toma de decisiones y el correcto desenvolvimiento de cualquier empresa. Es a través del uso de dicha herramienta que puede conocerse la situación económica, financiera y patrimonial de una empresa, analizar su evolución y realizar evaluaciones que hacen a la marcha de los negocios. En este trabajo se aborda cómo utilizan la información contable y financiera en la actualidad las pymes bajo análisis y la importancia que se le da para analizar los valores que surgen de los estados financieros con el objetivo de establecer mejores estimaciones sobre los resultados futuros.

El cuarto trabajo pertenece a Alejandro Pfund, en su tesina hace énfasis en el uso de Instrumentos Financieros por parte de los productores agropecuarios del distrito Bouquet, provincia de Santa Fe.

En estos tiempos donde el negocio agropecuario presenta alta volatilidad de precios y escasos márgenes de operación, es importante conocer la mayor cantidad posible de instrumentos que optimicen tanto la comercialización, como la inversión de los excedentes.

El proceso formal de investigación que se llevó a cabo, respondió al método hipotético deductivo y la naturaleza de la investigación fue principalmente cuantitativa, de carácter observacional y descriptiva. La recolección de datos se realizó mediante encuestas personales, siendo la población objeto del estudio, la totalidad de los productores agropecuarios de la localidad de Bouquet.

Se pudo determinar que el nivel de aceptación de los instrumentos financieros es bastante bajo, ya que una muy pequeña parte de los encuestados utiliza estas herramientas para obtener rentabilidad y cubrirse ante el riesgo precio. Teniendo en cuenta todo lo expuesto, y en un intento por aportar ideas que mejoren la situación actual, se gesta la idea de crear un

programa de formación con el objetivo de acercar a los actores del mercado de capitales y a los productores agropecuarios de Bouquet.

Antonella Sonsini es la autora del último trabajo, una tesina, y en ella plantea determinar el nivel de impacto que tiene sobre los consumidores rosarinos que una empresa del rubro de alimentación sea socialmente responsable.

Para iniciar se investigaron las distintas perspectivas con las que las empresas y los compradores de productos del rubro estudiado consideran la Responsabilidad Social Empresarial a la hora de efectuar una compra. A partir de una serie de encuestas a las dos partes intervinientes, se buscó conocer, a partir de su opinión, qué importancia le dan al tema estudiado. En una primera instancia se llevó a cabo la etapa exploratoria. El objetivo principal de la misma fue recolectar toda la información relevante o y si afecta en el proceso de compra. En cuanto al enfoque de la investigación, se estableció que el mismo sea de tipo cuantitativo.

Se puede concluir que se verificó la hipótesis planteada. Se pudo ver cómo elementos como la calidad, el precio y la marca son los principales determinantes a la hora de realizar la compra de un producto pero también se pudo observar cómo la falta de difusión de las acciones empresariales lleva a restarle importancia al tema. Para resolver esto, las empresas deben trabajar en la divulgación de las acciones sociales, ya que la mayor parte de las encuestadas no cuentan con planes de comunicación interna y externa.



**PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL ÁREA DE
RECURSOS HUMANOS DEL HIPÓDROMO DE ROSARIO. VINCULANDO A LAS
PERSONAS, LA ESTRATEGIA Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

LA MARISOL CINTIA MACCHÉ

Director: DR. SERGIO AUDISIO

PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL HIPÓDROMO DE ROSARIO. VINCULANDO A LAS PERSONAS, LA ESTRATEGIA Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

LA MARISOL CINTIA MACCHÉ

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el valor inigualable a nivel organizacional de los recursos humanos por un lado, y de la información oportuna y correcta por el otro, dejó de ser una opinión de algunos para convertirse en una realidad innegable. Es así, que éstos constituyen los capitales más importantes de una organización, permitiéndole su diferenciación y determinando su éxito o fracaso.

Esta revalorización del capital humano y de la información fortaleció, a su vez, el protagonismo del área de RR.HH. en la ejecución de la visión organizacional. Surge entonces, el enfoque de la administración estratégica del área mediante la vinculación de sus prácticas con la estrategia organizacional, creando valor para la organización a partir de su desempeño como socio estratégico.

Dentro de este contexto, y persiguiendo desempeñar la mencionada función de socio estratégico en el alcance de los objetivos organizacionales del Hipódromo Independencia, se decide diseñar, desarrollar y llevar a cabo el análisis de factibilidad de un Cuadro de Mando Integral (C.M.I.) para el área de RR.HH.

La organización objeto de estudio:

La Sociedad del Estado Municipal Hipódromo Rosario (S.E.M.H.R.), fue creada a partir de la ordenanza 8092 del año 2006, constituyéndose como único socio a la Municipalidad de Rosario.

Su misión, además de colaborar con un fin social generando fuentes de trabajo, es llevar a cabo la administración y explotación del predio y de todos los eventos deportivos, culturales y artísticos que se desarrollen en él. A su vez, se busca gestionar y fomentar el crecimiento de la actividad e industria hípica asociada.

Desde sus inicios ha continuado con la realización de reuniones hípcas con una frecuencia quincenal. Para ello, cuenta con una estructura organizacional compuesta por distintos departamentos funcionales y un plantel de empleados mensualizados y jornalizados.

Definición de la situación problemática

La situación del Hipódromo Independencia es desafiante, pues se ha decidido multiplicar los esfuerzos para, no solo potenciar la actividad hípica, sino también las actividades de tipo sociocultural, artísticas y deportivas. Todo esto se fundamenta en la visión organizacional de posicionarlo como el circo hípico más importante del interior del país, así como convertirlo en un polo turístico y centro de entretenimiento a cielo abierto que permita el disfrute e integración de toda la sociedad.

Esta visión constituye el marco de acción del área de RR.HH. De hecho, es su obligación como socio estratégico colaborar, desde la gestión del personal, en el alcance de la misma. Específicamente debe planificar, organizar, gestionar y coordinar al capital humano generando una ventaja intangible capaz de impulsar el logro de esa visión. Esta ventaja debe medirse también.

Si a lo detallado anteriormente, se le suma el objetivo del área de llevar a cabo una administración estratégica, faltando solamente la implementación de controles de gestión, se evidencia la oportunidad y necesidad de desarrollar un C.M.I.

Metodología aplicada

Para la elaboración del trabajo se utilizaron dos enfoques. Por un lado, se aplicó un enfoque cualitativo dado que la principal meta fue la comprensión holística, empírica, interpretativa y empática de la situación del área de RR.HH. Dicho enfoque, implicó un proceso de tipo circular y recursivo, es decir, que aun cuando no se había finalizado una fase, ya se estaba trabajando en la siguiente. Y a su vez, en cualquier momento se volvía a fases anteriores pero desde una nueva posición. Por el otro lado, se trabajó con un enfoque centrado en las ciencias económicas por lo que se veló, principalmente, por los resultados financieros y económicos de la organización, pero sin perder de vista el bienestar de los empleados.

En líneas generales, las etapas ejecutadas a lo largo del trabajo fueron las siguientes:

1. Relevamiento detallado, evaluación y decodificación de la información obtenida: en esta etapa los objetivos primordiales fueron, por un lado, familiarizarse con el concepto del C.M.I. Y por el otro lado, analizar la situación organizacional y del área a través del relevamiento de datos provenientes de fuentes secundarias, como documentación referente al departamento de RR.HH, y primarias. Con respecto a estas últimas, se realizaron entrevistas, las cuales permitieron la obtención de información en profundidad, siendo esto ideal para la investigación cualitativa. Las elegidas fueron las individuales dirigidas semi-estructuradas con una duración de cincuenta minutos aproximadamente.

Como técnica complementaria, se utilizó la observación directa.

2. Diseño y desarrollo del C.M.I.: Mapa Estratégico y Cuadro de Indicadores: con la información obtenida en la etapa anterior, se procedió a plantear los objetivos del área desde las distintas perspectivas elegidas junto con las correspondientes relaciones causa-efecto, y se graficó la estrategia departamental (Mapa Estratégico). Luego, se seleccionaron los indicadores más representativos de dichos objetivos, con sus respectivos valores meta y los márgenes de estos últimos (Cuadro de Indicadores y Técnica del Semáforo).

3. Desarrollo del plan de implementación: en esta fase se definió el cronograma y los pasos de implementación; el software que se utilizará; los responsables de llevarla a cabo; los recursos requeridos, las herramientas de captura de datos y los informes que se generarán.

4. Análisis de viabilidad de la elección profesional: se analizó la viabilidad técnica, política, financiera – económica y social/cultural, llegando a la conclusión de que la propuesta era factible.

Por cuestiones de extensión del presente resumen, nos focalizaremos en la etapas dos. Pero previamente, es necesario conocer la razón de ser del área de RR.HH, así como hacia qué dirección se dirige.

Análisis del área de RR.HH.

Misión departamental

La misión de esta área es la de ser gestor del crecimiento organizacional a partir del manejo integral de los recursos humanos, y la creación de valor agregado por y para ellos. A su vez, se cuida a las personas dentro de un esquema que permita también velar por los resultados de la S.E.M.H.R. Con respecto a los valores con los que se trabaja, se pueden mencionar: flexibilidad; compromiso; mejora continua; eficiencia y efectividad; trabajo en equipo; equidad; empatía y solidaridad; honestidad; confianza y comunicación.

Visión departamental

El área de RR.HH. aspira a volverse un activo y socio estratégico principal para el Hipódromo en su totalidad, a partir de la vinculación de las personas con la estrategia y el desempeño organizacional.

Etapas dos - Diseño y desarrollo del C.M.I.: Mapa Estratégico y Cuadro de Indicadores

Perspectivas elegidas y objetivos estratégicos

Aclaración: en la descripción de las perspectivas se detallan las relaciones más directas entre los distintos objetivos, pero en el Mapa Estratégico pueden observarse otras relaciones también válidas.

Perspectiva del cliente

En primer lugar, es importante aclarar que los clientes del área son aquellos que reciben sus servicios. Estos clientes internos se clasifican en:

1. los Directivos; los Gerentes, los Coordinadores divisionales y los Jefes y Responsables funcionales (Jerárquicos), como administradores del capital humano.
2. los colaboradores, entre ellos los Gerentes, los Coordinadores divisionales y los Jefes y Responsables funcionales, cuando utilizan los servicios de RR.HH. para gestiones personales.

A modo de aclaración, no se considera a los Directivos de la S.E.M.H.R. dentro de los clientes del segundo tipo, dado que sus gestiones personales son llevadas a cabo por el área de personal de la Municipalidad de Rosario.

En segundo lugar, se puede describir la presente perspectiva como la propuesta de valor que se les hace, desde el área, a los clientes internos teniendo en cuenta los factores que resultan relevantes para ellos, según los datos obtenidos en las entrevistas:

* a los clientes del primer tipo se les ofrecen gestionar el área de RR.HH. de forma tal que esta se desempeñe como un socio organizacional estratégico. Esto se logrará brindando un total apoyo y

asesoramiento profesional en el logro de las misiones, objetivos y visiones tanto organizacionales como departamentales.

* a los clientes del segundo tipo se les ofrecen:

- un servicio profesional sin fisuras, es decir, que se les ofrece un servicio de excelente calidad.

- reconocimiento y cuidado como seres humanos que son y como principales activos organizacionales.

Este objetivo apunta, entre otras cosas, a las condiciones de trabajo; a las posibilidades de desarrollo como ser humano y como profesional; a las retribuciones económicas y al trato.

Perspectiva de procesos internos

Para poder cumplimentar con la propuesta de valor a los clientes, se deberá lograr determinados objetivos en los procesos internos del área. Específicamente:

* Para que el área fortalezca su rol de socio organizacional estratégico:

- se la dirigirá estratégicamente a partir de por un lado, gestionar la alineación interna y externa del área, y por el otro lado fomentar el rendimiento estratégico de los colaboradores.

Por alineación interna se entiende que los elementos del sistema de RR.HH. deben reforzarse los unos a los otros hacia la consecución de la misión y visión organizacional en vez de funcionar con propósitos diferentes. Por alineación externa se hace referencia a la armonía que debe existir entre la organización y el sistema de RR.HH.

- se colaborará con la comunicación de la misión y visión organizacional, así como con la fomentación del compromiso con dichos elementos, persiguiendo hacer de esta última, una visión compartida por todos los colaboradores. Además, se evidenciará el aporte de cada empleado al Hipódromo.

Para lograr los objetivos descritos en el párrafo precedente, se reforzará la función de los líderes como vendedores y defensores de la misión y visión organizacional.

- se proporcionará excelencia en el servicio. Para ello, se buscará atender cordialmente y con empatía las necesidades de los colaboradores, a la par que se les proporcionará, en un tiempo razonable, la solución adecuada.

- se consolidará la cultura de servicio al cliente externo, pues resulta esencial dado que lo que vende el Hipódromo es un servicio. Para ello:

- se reforzará el servicio al cliente interno y externo ejercido por los Jerárquicos de la S.E.M.H.R. pues por un lado, determinan la cultura de una empresa (son un ejemplo a seguir). Y por el otro lado, sus conductas cotidianas en la atención a los miembros de su equipo (servicio al cliente interno) definen la atención al cliente externo.

- se capacitará a los colaboradores sobre la prioridad que representa la satisfacción y cuidado de los clientes, los conceptos principales del servicio al cliente así como las actitudes que deben tener con estos.

- se fomentará el buen rendimiento laboral de todos los colaboradores, persiguiendo la calidad en las prestaciones que es el elemento básico de toda cultura de servicio al cliente.

* Para que el área brinde un servicio profesional sin fisuras, se buscará proporcionar excelencia en el servicio del área de RR.HH. (objetivo ya detallado anteriormente).

* Para que el área pueda reconocer y cuidar a los colaboradores como seres humanos que son y como principales activos organizacionales, se gestionará la responsabilidad social empresaria desde el área, es decir, que se velará por el bienestar, protección, desarrollo, mejoramiento, compromiso y satisfacción de los colaboradores. Ningún departamento de RR.HH. puede ser socialmente responsable, si no cumple con las premisas básicas que hacen al cuidado del capital humano que administra como:

- mantener condiciones de trabajo dignas de forma que se garantice la seguridad y salud laboral, así como el desarrollo humano y profesional.
- remunerar a los colaboradores con sueldos justos, competitivos y pagos a tiempo.
- trabajar desde el área con una política de puertas abiertas de forma tal de atender todas las consultas y solicitudes, así como solucionar cualquier inconveniente.

Perspectiva estratégica

En esta perspectiva se describe los cinco ejes esenciales de la estrategia del área de RR.HH., los cuales fueron elegidos teniendo en cuenta las opiniones de los distintos Jerárquicos que fueron consultados. Dichos ejes constituyen objetivos que no solo son la base del resto de los objetivos (por ello se ubican en la base del Mapa Estratégico), sino que también se potencian unos con otros. Estas bases estratégicas son: trabajo en equipo; compromiso; liderazgo; comunicación abierta y buen clima organizacional.

Perspectiva financiera

El hecho de tener un área por un lado, enfocada en el trabajo en equipo, en el desarrollo del compromiso de los colaboradores, la consolidación del liderazgo, la comunicación interna, y en la gestión de un buen clima laboral. Y por el otro lado, tener un área que persigue desarrollar unos procesos internos de excelencia y centrados en la satisfacción de los clientes de primer y segundo grado, tendrá un impacto financiero positivo en la organización, cuya medición evidenciará que el sistema de gestión se encuentra en la línea de lo esperado.

En referencia a esta perspectiva, se debe aclarar que el objetivo primordial del Hipódromo no son las ganancias, dado que no es una organización con fines de lucro, sino que es la obtención de recursos para hacer de la actividad hípica una actividad autosustentable. Para ello, en el área de RR.HH. se gestionará el equilibrio entre el control de los costos y la creación de valor agregado, a partir de incrementar la productividad de los colaboradores y maximizar su valor añadido.

Mapa estratégico del área de RR.HH. del Hipódromo

Todos los objetivos estratégicos anteriormente mencionados y las relaciones “causa – efecto” más importante entre ellos, puede visualizarse en el Mapa Estratégico expuesto en el Anexo.

Cuadro de Indicadores del área de RR.HH. del Hipódromo

Para facilitar el monitoreo con respecto al alcance de los objetivos planteados del área, se diseñaron distintos indicadores. Con cada uno de ellos se detalla: el objetivo estratégico que mide; nombre y fórmula del indicador; fuentes de datos; iniciativas estratégicas para alcanzar cada objetivo estratégico y periodicidad.

El cuadro de Indicadores será presentado en el Anexo

Técnica del semáforo y Cuadro de Indicadores

Esta técnica implica el uso de colores para establecer los diferentes niveles de alertas y la determinación de los momentos a accionar para poder corregir los desvíos que se produzcan, en función de las metas y márgenes que fueron establecidos para cada indicador.

¿Qué significa cada color?

* Rojo - Peligro: a partir de esta alarma es que se llega a una cifra del indicador que presagia que el área de RR.HH. está teniendo problemas bastante importantes. Se debe actuar en forma rápida con acciones correctivas importantes.

* Amarillo - Precaución: la cifra del indicador ha entrado en zona de alerta. Constituye una llamada de atención. Hay que comenzar a aplicar acciones correctivas menores.

* Verde - Normal: otorga una cifra mejor o igual a la meta o bien una cifra aceptable, por lo que hay que dejar fluir los controles periódicos.

Los márgenes y las metas definidas para cada indicador pueden observarse en el Anexo.

CONCLUSIONES

Con respecto al objetivo general planteado de “diseñar, desarrollar y llevar a cabo el análisis de factibilidad del Cuadro de Mando Integral para el área de Recursos Humanos del Hipódromo de Rosario, como sistema integrado de gestión estratégica”, se puede concluir:

* en el diseño del C.M.I. del área de RR.HH., se persiguió principalmente la creación de valor agregado por y para los recursos humanos del Hipódromo, sin perder de vista los costos pero no a partir de la reducción de los mismos como objetivo, sino de buscar la eficiencia en el día a día y el refuerzo de la productividad. A su vez, se apuntó a mejorar el papel como socio estratégico del área y a consolidar las bases indispensables para el éxito organizacional.

* el C.M.I. permitirá que el área de RR.HH. se focalice en su estrategia y en la estrategia organizacional, coordinándose todos los esfuerzos para el alcance de la misma. Esta focalización es facilitada por la traducción de dichos elementos, en un conjunto amplio de medidas de actuación y financieras.

* la herramienta de gestión desarrollada permitirá comprender y predecir cómo impactarán las distintas acciones a corto y largo plazo. El C.M.I. es un excelente “simulador de vuelo”.

Se considera oportuno recomendar la revisión periódica de esta herramienta para mantener su vigencia y utilidad ya que de nada sirve un C.M.I. que persigue objetivos obsoletos, o bien tiene indicadores que no son tan buenos.

Finalmente, en este mundo de la administración estratégica, siempre debe tenerse en cuenta la premisa expresada por Richard Quinn, ex vicepresidente de calidad de Sears Merchandising Group, **“si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”**.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

ALBANO, Sergio. *“La investigación en ciencias de la Administración”*.

Ed. UNR. Rosario, 1999.

ALLES, Martha A. *“Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias”*. Ed. Granica. Buenos Aires, 2013.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A. y ULRICH, Dave. *“Cuadro de mando de Recursos Humanos en la empresa”*. Ed. Gestión 2000, SA. Barcelona, 2002.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. *“Metodología de la Investigación”*. Ed. Mc Graw Hill. México, 2006.

MINTZBERG, Henry. *“Diseño de organizaciones eficientes”*. Ed. El Ateneo. Argentina, 2001.

NORTON, David P.; KAPLAN Robert S. *“El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard”*. Ed. Gestión 2000, SA. Barcelona, 1997.

NORTON, David P.; KAPLAN Robert S. *“Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia”*. Ed. Gestión 2000, SA. Barcelona, 2001.

ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. *“Administración”*, 6ta edición. Ed. Prentice Hall. México, 2000.

THOMPSON, Arthur; STRICKLAND A. J. *“Administración estratégica”*. Ed. Mc Graw-Hill. México, 2003.

Páginas Web

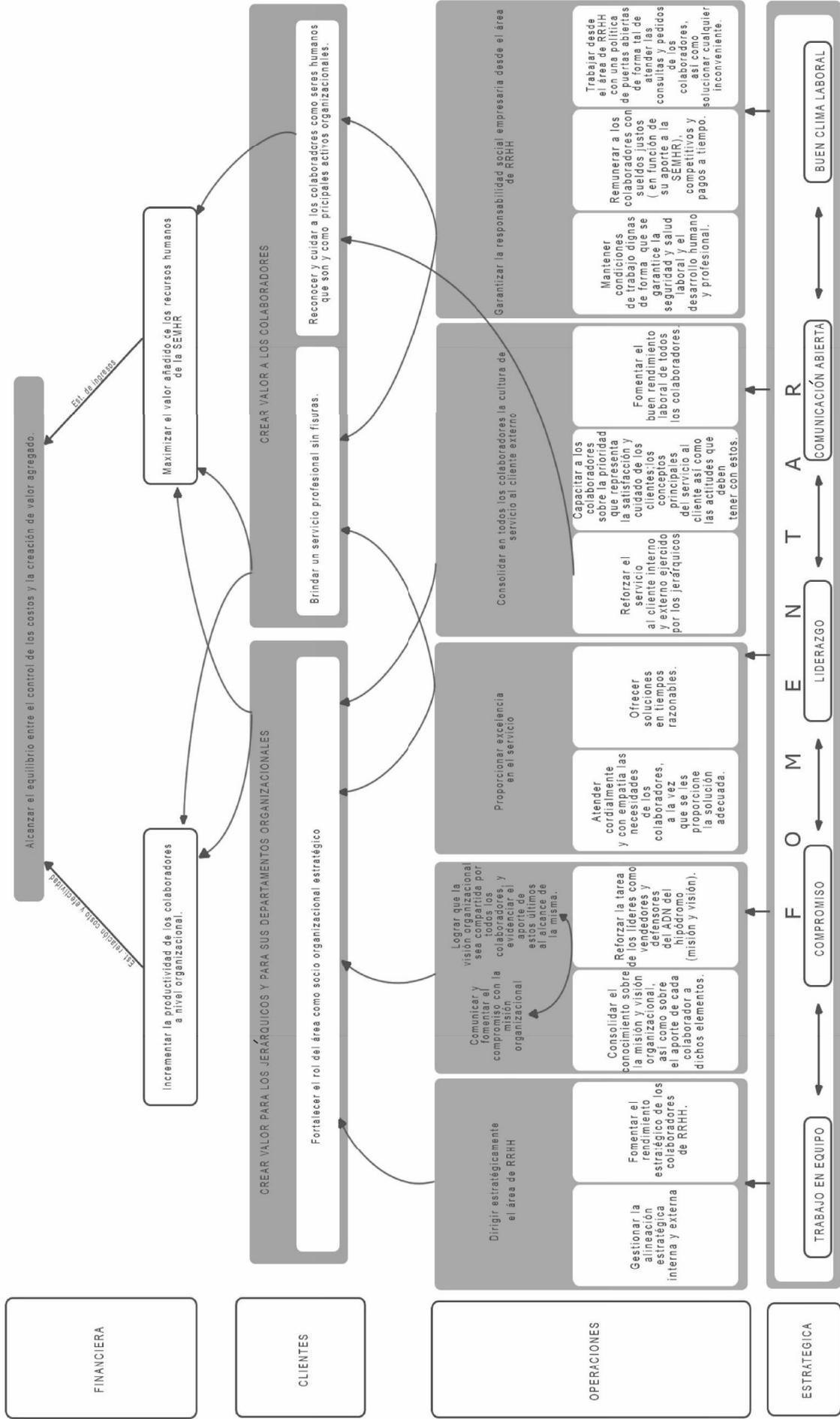
BECKER, Brian; HUSELID, Mark y ULRICH, Dave. Nota teórica (2001): *“Making HR a Strategic Asset”*. <http://www.smlr.rutgers.edu/making-hr-strategic-asset>, 28 de Marzo 2016.

OWEN, Esteban: *“El Balanced Scorecard, clave para lograr una organización alineada”*; <http://www.sixtinagroup.com/el-balanced-scorecard-clave-para-lograr-unaorganizacion-alineada/>, 03 de Junio 2014.

RIVADENEIRA MARTÍNEZ, Ricardo: *“El Balanced Scorecard para áreas de Recursos Humanos”*, <http://www.sixtinagroup.com/el-balanced-scorecard-para-areas-de-recursos-humanos/>, 15 de Abril 2016.

Anexos

Mapa estratégico del área de RR.HH. de la S.E.M.H.R.R.



Cuadro de Indicadores

PERSPECTIVA FINANCIERA.		Indicador	Fórmula	Fuente de los datos	Iniciativas estratégicas	Periodicidad
Incrementar la productividad de los colaboradores a nivel organizacional. (Objetivo general relacionado: Alcanzar el equilibrio entre el control de los costos y la creación de valor agregado.)	Evolución anual ingreso neto por hora hombre.	$\frac{\text{Ingresos netos totales periodo } n / \text{ Horas totales de trabajo periodo } n}{\text{Ingresos netos totales periodo } n-1 / \text{ Horas totales de trabajo periodo } n-1}$	Registros mensuales contables de ingresos y gastos; Registros del área de RR.HH. sobre hs totales trabajadas.	Cada área podría: Optimizar los procesos internos; Eliminar los tiempos muertos. El área de RR.HH. puede colaborar: premiando y reconociendo a los colaboradores que cumplan los objetivos sin hacer horas extras y conservando la calidad de los procesos y servicios.	Anual	
Maximizar el valor añadido de los recursos humanos de la SEMHR (Objetivo general relacionado: Alcanzar el equilibrio entre el control de los costos y la creación de valor agregado.)	Nivel de satisfacción de los Jerárquicos con el servicio de RR.HH.	$\frac{\text{Sumatoria respuestas "Excelente" y "Aceptable" desempeño como socio estratégico organizacional} / \text{Total de respuestas}}{\text{Total de respuestas}} \times 100$	Registros mensuales contables de ingresos y gastos; Registros del área de RR.HH. sobre las modalidades de contratación existentes.	Eliminar los gastos innecesarios del área de RR.HH.; Tomar las medidas necesarias para disminuir los días caídos por accidente, y las horas perdidas como consecuencia del ausentismo injustificado; Gestionar aquellos factores que motiven al personal de forma que sean más productivos.	Anual	
PERSPECTIVA DEL CLIENTE.						
Fortalecer el rol del área de RR.HH. como socio organizacional estratégico. (Objetivo general relacionado: Crear valor para los Jerárquicos y para sus departamentos organizacionales).	Nivel de satisfacción de los Jerárquicos con el servicio de RR.HH.	$\frac{\text{Sumatoria respuestas "Excelente" y "Aceptable" servicio/Total de respuestas}}{\text{Total de respuestas}} \times 100$	Encuesta a Jerárquicos: ¿cómo calificaría el desempeño del área de RR.HH. como socio estratégico organizacional? Para responder tener en cuenta los siguientes ítems: a) crea valor agregado; b) trabaja a la par apoyándolo y asesorándolo en lo que requiere; c) está alineado con los planes organizacionales generales; d) otros. En caso de elegir la opción de servicio insatisfactorio, por favor mencionar la razón fundamental que determinó su calificación. Opciones: A) Excelente; B) Aceptable; C) Insatisfactorio.	Planificar y ejecutar distintas formas de crear valor a las distintas áreas; Plantearse todo conflicto o necesidad de los Jerárquicos como una cuestión a resolver en equipo; Asesoramiento, coaching, respaldo y gestión del personal en forma conjunta; Brindar a los Jerárquicos los informes solicitados, y que se crean necesarios, en tiempo y forma; Planificar, dirigir, coordinar y controlar el área de RR.HH. en función de los objetivos organizacionales.	Cuatrimestral	
Brindar un servicio profesional sin fisuras. (Objetivo general relacionado: Crear valor para todos los colaboradores de la SEMHR).	Satisfacción de los colaboradores con el servicio de RR.HH.	$\frac{\text{Sumatoria respuestas "Excelente" y "Aceptable" servicio/Total de respuestas}}{\text{Total de respuestas}} \times 100$	Encuesta a colaboradores: ¿cómo calificaría el servicio que le brinda el área de RR.HH.? Para responder tener en cuenta si RR.HH. le brinda servicios de calidad. En caso de elegir la opción de servicio insatisfactorio, por favor enumerar dos razones fundamentales que determinaron su calificación. Opciones: A) Excelente; B) Aceptable; C) Insatisfactorio.	Mejorar los puntos en los procesos de la cadena de valor del área; Dirigir el área persiguiendo la mejora continua.	Cuatrimestral	
Reconocer y cuidar a todos los colaboradores como seres humanos que son y como principales activos organizacionales. (Objetivo general relacionado: Crear valor para todos los colaboradores de la SEMHR)	Porcentaje de colaboradores que califican como correcto el trato de su jefe.	$\frac{\text{Cantidad de respuestas "Correctamente"} / \text{Total de respuestas}}{\text{Total de respuestas}} \times 100$	Encuesta a colaboradores: ¿cómo lo trata su jefe? Opciones: A) Correctamente: como una persona que si bien debe mejorar día a día en su desempeño, tiene necesidades y emociones; B) Incorrectamente: como máquina que no pueden fallar ni dejar de producir.	Cada área podría tomar las siguientes iniciativas, a la par que el área de RR.HH. debe velar por el cumplimiento de las mismas: Contener a los colaboradores si están atravesando situaciones personales difíciles y regular, en consecuencia y temporalmente la asignación de tareas; Gestionar el alcance de objetivos laborales, permitiendo que el colaborador tenga una armoniosa combinación de vida personal y laboral.	Cuatrimestral	

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		Indicador	Fórmula	Fuente de los datos	Iniciativas estratégicas	Periodicidad
Objetivo estratégico	Grado de alineación estratégica externa.	Grado de alineación estratégica externa.	(Cantidad de respuestas "SI" / Total de respuestas) x 100.	Encuesta a los que pertenecen al sistema de RRHH y a Jerárquicos: ¿considera que el área de RRHH se encuentra alineada con el resto de la organización? Opciones: A) Si; B) No.	Desarrollar el plan de RRHH, atendiendo a las prioridades organizacionales; Monitorear que los distintos subsistemas de RRHH sean armónicos entre sí; Centrarse en lo estratégico y sistémico, además de lo operacional.	Cuatrimestral
	Grado de alineación estratégica interna.	Grado de alineación estratégica interna.	Por cada combinación de subsistema de RRHH: (sumatoria de respuestas de calificación 2 y 3 / cantidad de respuestas totales en referencia a esa combinación) x 100.	Encuesta a los que pertenecen al sistema de RRHH y a Jerárquicos solicitándoles que estimen en qué grado, en una escala del 0 al 3, los distintos subsistemas del área de RRHH colaboran entre sí. Es decir que apuntan todos en una misma dirección. A su vez, se solicitará dos fundamentos por los cuales en ciertas combinaciones de subsistemas se califica del 0 al 1 inclusive. Escala: 0: no hay alineación; 1: débil alineación; 2: buena alineación y 3: muy buena alineación.		Cuatrimestral
Fomentar el rendimiento estratégico de los colaboradores. (Objetivo general relacionado: Dirigir estratégicamente el área de RRHH.)	Porcentaje de incentivos que fomentan directamente el rendimiento estratégico.	Porcentaje de incentivos que fomentan directamente el rendimiento estratégico.	(Cantidad de programas de incentivos que promueven la consecución directa de objetivos estratégicos / Nº total de programas de incentivos) x 100.	Registros del área de RRHH sobre los programas de incentivos.	Identificar y diagnosticar el nivel de habilidades estratégicas por puesto. Capacitar y entrenar a los colaboradores en las habilidades claves; Premiar todo resultado que colabore con el logro de los objetivos estratégicos.	Annual
	Satisfacción de los colaboradores con las soluciones obtenidas.	Satisfacción de los colaboradores con las soluciones obtenidas.	(Cantidad de respuestas "SI" / Total de respuestas) x 100.	Encuesta a los colaboradores: ¿ el área de RRHH ha sabido satisfacer / resolver sus necesidades / inquietudes y problemas? Opciones: A) Si ; B) No.	En referencia a los miembros del área de RRHH: Capacitar y entrenar con respecto al correcto trato de los clientes; Fomentar el hábito de escuchar atentamente de forma tal de dilucidar la necesidad real de los clientes. Garantizar un profundo conocimiento de los servicios existentes y potenciales del área, para identificar que opciones existen frente a las distintas necesidades manifestadas.	Cuatrimestral
Atender cordialmente y con empatía las necesidades de los colaboradores, a la vez que se les proporciona la solución adecuada. (Objetivo general relacionado: Proporcionar excelencia en el servicio brindado por el área de RRHH.)	Tipo de trato brindado por el área a los colaboradores.	Tipo de trato brindado por el área a los colaboradores.	(Sumatoria de las respuestas "Cordial" y "Empático" / Total de respuestas) x 100.	Encuesta a los colaboradores: ¿ cómo describe la atención y trato brindado por el área de RRHH? Opciones: A) Cordial ; B) Cordial, contenedor y empático ; C) Regular o Malo.		Cuatrimestral
	Tiempo promedio de entrega de soluciones para servicios existentes.	Tiempo promedio de entrega de soluciones para servicios existentes.	Previo al cálculo clasificar en servicios sencillos y complejos. Tomando como período de muestra el cuatrimestre inmediato anterior: Promedio de días hábiles desde que el cliente pide algo hasta el momento en que se suministra el servicio.	Registros del área de RRHH sobre detalle, fecha inicio y fecha fin de las solicitudes de los colaboradores.	Planificar los tiempos que consume cada actividad y hacer un seguimiento de su cumplimiento para corregir a la brevedad las desviaciones; Analizar los procedimientos de trabajo de forma tal de que, por un lado se eliminen los procesos repetidos, y por el otro se definan los pasos que consuman la menor cantidad de tiempo sin dejar de lado la calidad.	Cuatrimestral
Ofrecer soluciones en tiempos razonables. (Objetivo general relacionado: Proporcionar excelencia en el servicio brindado por el área de RRHH.)	Tiempo promedio de entrega de soluciones para servicios nuevos.	Tiempo promedio de entrega de soluciones para servicios nuevos.	Previo al cálculo clasificar en servicios sencillos y complejos. Tomando como período de muestra el cuatrimestre inmediato anterior: Promedio de días hábiles desde la comunicación al área del surgimiento de la necesidad hasta el momento en que se suministra el servicio.			Cuatrimestral
	Nivel de conocimiento de la misión y visión organizacional.	Nivel de conocimiento de la misión y visión organizacional.	Separado entre misión organizacional y visión: (Cantidad de respuestas correctas / cantidad de respuestas totales) x 100.	Encuesta a los colaboradores sin los Gerentes. Propuesta 1: Elija entre estos enunciados la razón de ser, es decir, ¿para qué existe el Hipódromo? Propuesta 2: Elija entre estos enunciados, ¿a qué se aspira en el Hipódromo en el largo plazo? Adición: la presente es un extracto de las encuestas diseñadas para el C.M.I., por ello no se detallan los enunciados de las propuestas.	Campaña de comunicación interna con elementos originales que persigan transmitir la misión y visión organizacional (por ejemplo en la sala de marcado de ingreso y egreso de los colaboradores, puede montarse un marco dentro del cual se encuentre detallada la misión y visión organizacional, haciendo alusión que dentro de este recuadro es en el que se puede mover la organización; crear murales de valores organizacionales); Workshops por áreas e interdepartamentales para: a) conversar sobre la misión y visión organizacional, así como la función b) reflexionar sobre el aporte de cada colaborador a las misiones y visiones.	Semestral
Consolidar el conocimiento sobre la misión y visión organizacional, así como sobre el aporte de cada colaborador a dichos elementos. (Objetivos generales relacionados: Comunicar y fomentar el compromiso con la misión de la SEMHR a nivel organizacional; lograr que la visión de la SEMHR sea compartida por todos los colaboradores de la organización, y evidenciar el aporte de estos últimos al alcance de la misma.)	Conocimiento de los empleados sobre su aporte a la SEMHR.	Conocimiento de los empleados sobre su aporte a la SEMHR.	Por área funcional: (Cantidad de respuestas "SI" / Total de respuestas) x 100.	Encuesta a los colaboradores sin Gerentes ni Coordinadores divisionales: ¿su jefe le ha explicado cuáles es el aporte de su trabajo para que el Hipódromo cumpla con sus funciones y objetivos / aspiraciones a largo plazo? Opciones: A) Si; B) No.		Semestral

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		Indicador	Fórmula	Fuente de los datos	Iniciativas estratégicas	Periodicidad
<p>Reforzar la tarea de los líderes como vencedores y defensores del ADN del Hipódromo. (Misión y visión). (Objetivos generales relacionados: Comunicar y fomentar el compromiso con la misión de la SEMHR a nivel compartida por todos los colaboradores de la organización, y evidenciar el aporte de estos últimos al alcance de la misma.)</p>	<p>Grato en que el líder lleva puesta la camiseta de la</p>	<p>Por área funcional: (Cantidad de respuestas "SI" / Total de respuestas) x 100.</p>	<p>Encuesta a los colaboradores sin Gerentes: ¿su Jefe tiene puesta la camiseta del Hipódromo? Opciones: A) Si; B) No.</p>	<p>Motivar a los líderes para que enseñen con el ejemplo a sus colaboradores y transmitan constantemente la misión y visión organizacional.</p>	<p>Cuatrimestral</p>	
<p>Mantener condiciones de trabajo dignas de forma que se garantice la seguridad y salud laboral, y el desarrollo humano y profesional. (Objetivo general relacionado: Garantizar la Responsabilidad Social Empresaria desde el área de RR.HH.)</p>	<p>Evolución anual de grado de peligrosidad.</p>	<p>Periodo base n: año inmediato anterior. (Sumatoria de accidentes graves y fatales ocurridos durante periodo n / sumatoria de accidentes graves y fatales del periodo n-1) x 100.</p>	<p>Registros del área de RR.HH.</p>	<p>Colaborar con el área de "Seguridad e Higiene" en la organización de capacitaciones, en el control de los empleados respecto al uso de los elementos de seguridad, etcétera; Controlar el área de "Seguridad e Higiene" en el cumplimiento de la colocación de la cartelería correspondiente; Reforzar constantemente el valor de la seguridad y salud laboral; Brindar capacitaciones en aspectos técnicos para desempeñar las funciones actuales y futuras; Informar a los colaboradores los planes de carrera de la organización.</p>	<p>Anual</p>	
<p>Remunerar a los colaboradores con sueldos justos, en función de su aporte a la SEMHR, competitivos y pagos a tiempo. (Objetivo general relacionado: Garantizar la Responsabilidad Social Empresaria desde el área de RR.HH.)</p>	<p>Relación entre el sueldo bruto más bajo del nivel medio y el más alto del núcleo operativo.</p>	<p>Sueldo bruto más bajo del personal perteneciente al nivel medio / sueldo bruto más alto del personal perteneciente al núcleo operativo.</p>	<p>Registros del área de RR.HH.</p>	<p>Analizar, previo a efectuar cambios en los sueldos, los comparativos numéricos entre los distintos niveles jerárquicos dentro de la SEMHR; Arbitrar los medios necesarios para asegurar los pagos a tiempo; Planificar las tareas del área de RR.HH. teniendo en cuenta la prioridad que representa la liquidación de sueldos.</p>	<p>Semestral</p>	
<p>Trabajar desde el área de RR.HH. con una política de puertas abiertas de forma tal de atender las consultas y pedidos de los colaboradores, así como solucionar cualquier inconveniente. (Objetivo general relacionado: Garantizar la Responsabilidad Social Empresaria desde el área de RR.HH.)</p>	<p>Grado de aplicación de política de puertas abiertas.</p>	<p>(Sumatoria respuestas "Siempre" y "A veces" / Total de respuestas) x 100.</p>	<p>Encuesta a los colaboradores sin Gerentes ni coordinadores divisionales: ¿el Jefe de RR.HH. ha estado a disposición, sin necesidad de recurrir a permisos especiales, cuando usted ha necesitado comunicarle algún inconveniente o inquietud, es decir, existe una comunicación fluida y directa? Opciones: A) Siempre; B) A veces; C) Nunca.</p>	<p>Garantizar que cualquier colaborador pueda concertar una reunión con el Jefe de RR.HH. sin permisos especiales; Anunciar que las puertas de la oficina del Jefe de RR.HH. siempre estarán abiertas para todos, y que cualquiera que lo desee, puede enviarle mails con propuestas, sugerencias e informaciones de interés para el Hipódromo.</p>	<p>Cuatrimestral</p>	
<p>Reforzar el servicio al cliente interno y externo ejercido por los jerárquicos de la SEMHR. (Objetivo general relacionado: Consolidar en todos los colaboradores la cultura de servicio al cliente externo.)</p>	<p>Nivel de servicio al cliente interno.</p>	<p>Por área funcional: (Sumatoria cantidad de respuestas "Excelente" y "Bueno" / Total de respuestas) x 100.</p>	<p>Encuesta a los colaboradores: ¿cómo calificaría el servicio / atención que le brinda su Jefe? Para responder tenga en cuenta si su jefe atiende sus reclamos y los resuelve; si lo hace sentirse satisfecho con su función en el área; si lo contiene; si es un buen líder, etcétera. En caso de responder que el servicio es "malo", escriba la principal razón por la que da esa respuesta. Opciones: A) Excelente; B) Bueno; C) Malo.</p>	<p>Analizar en equipo los reclamos de clientes internos y externos que tienen proponer soluciones; Reconocer y felicitar a los jerárquicos que tienen un excelente desempeño en el servicio al cliente interno.</p>	<p>Semestral</p>	
<p>Capacitar a los colaboradores sobre la prioridad que representa la satisfacción y cuidado de los clientes, los conceptos principales del servicio al cliente, así como las actitudes que deben tener con estos. (Objetivo general relacionado: Consolidar en todos los colaboradores la cultura de servicio al cliente externo.)</p>	<p>Personal capacitado en atención al cliente externo.</p>	<p>(Nº de empleados capacitados sobre la atención al cliente externo durante el año inmediato anterior / total de empleados) x 100.</p>	<p>Registros del área de RR.HH.</p>	<p>Capacitaciones grupales sobre servicio de atención al cliente externo con simulaciones varias de distintas situaciones; Entregar a los colaboradores los manuales de comportamiento esperado con los clientes externos elaborados por el área comercial.</p>	<p>Anual</p>	
<p>Fomentar el buen rendimiento laboral de todos los colaboradores. (Objetivo general relacionado: Consolidar en todos los colaboradores la cultura de servicio al cliente externo.)</p>	<p>Reconocimientos otorgados por buen rendimiento laboral.</p>	<p>(Cantidad de colaboradores reconocidos por "excepcional" o "destacado" desempeño laboral durante el año inmediato anterior / total de colaboradores con evaluaciones de desempeño con nota final "excepcional" o "destacado" de la última evaluación) x 100.</p>	<p>Evaluaciones de desempeño a colaboradores.</p>	<p>Mantener motivados a los empleados, de forma que se propicie un buen desempeño laboral; velar por la compatibilidad grupal para propiciar un trabajo de calidad; evidenciar a los colaboradores la importancia de su tarea en la cadena de valor.</p>	<p>Anual</p>	

PERSPECTIVA ESTRATÉGICA					
Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula	Fuente de los datos	Iniciativas estratégicas	Periodicidad
Fomentar el trabajo en equipo.	Grado de percepción como un equipo de trabajo, en referencia al área al que se pertenece.	Por área funcional: (Cantidad de respuestas " Si" /Total de respuestas) x 100.	Encuesta a los colaboradores: ¿los miembros de su grupo de trabajo se desempeñan como un equipo ayudándose unos a otros sin competir? Responda sólo en referencia al área que usted pertenece. A) Sí; B) No.	Colaborar con los líderes en su tarea como facilitadores y coordinadores de los equipos de trabajo; Asesorar y participar en la formación de equipos de trabajo compatibles; Transmitir constantemente en toda comunicación interna la idea de que la organización es un equipo de trabajo.	Semestral
Fomentar el compromiso con la organización.	Posibilidades de que los colaboradores hagan sugerencias.	(Sumatoria de respuestas "Siempre" y "A veces" /Total de respuestas) x 100.	Encuesta a los colaboradores: ¿en el Hipódromo siente que tiene posibilidad de sugerir mejoras? A) Siempre ; B) A veces; C) Nunca.	Controlar y definir nuevamente, en forma conjunta entre los colaboradores; los Jerárquicos el área de RR.HH., la misión y visión de los puestos de trabajo; Alentar y solicitar a los Jerárquicos que la definición de la visión de su área sea hecha teniendo en cuenta las sugerencias de sus colaboradores directos; Fomentar y apoyar la autonomía de los colaboradores de forma tal que ellos definan los cómo a partir de la definición de los qué por parte de la organización.	Cuatrimestral
Fomentar el liderazgo.	Calidad de liderazgo según los colaboradores.	Por área funcional: (Cantidad de respuestas " Si" /Total de respuestas) x 100.	En función de la siguiente definición gráfica de "líder": ¿calificaría a su jefe como un buen líder? A) Sí; B) No. <i>Aclaración: la presente es un extracto de las encuestas diseñadas para el C.M.I., por ello no se exponen las ilustraciones.</i>	Capacitar en el liderazgo enfocado a los distintos niveles organizacionales; Organizar Workshops con los líderes organizacionales para compartir sus distintas experiencias y dificultades.	Cuatrimestral
Fomentar la comunicación abierta.	Nivel de comunicación abierta.	Por área funcional: (Cantidad de respuestas " Si" /Total de respuestas) x 100.	Encuesta a los colaboradores: ¿ la comunicación con su Jefe es multidireccional con feedback, a su necesidad y sin miedo a expresarse libremente? Opciones: A) Sí; B) No.	Asesorar a los líderes de forma tal que trabajen la confianza de sus colaboradores como herramienta para propiciar que los mismos sean abiertos a la comunicación; Mediar en aquellas situaciones en las que los colaboradores o jefes expresen falta de comunicación; Aplicar, desde el área el principio de información organizacional compartida en tiempo y forma, además de recordar a los líderes la importancia de dicho principio; Enviar mails a todas las áreas con todas las novedades semanales.	Cuatrimestral
Fomentar el buen clima laboral.	Porcentaje de colaboradores que estuvieron de acuerdo con por lo menos el 60% de las afirmaciones.	(Cantidad de colaboradores que estuvieron "totalmente de acuerdo" con por lo menos un 60% de las afirmaciones / cantidad de colaboradores que completaron la última encuesta laboral hechal) x 100.	Encuesta de clima laboral. Las respuestas pueden ser dentro de la escala 1 a 3: siendo 1: "no estoy para nada de acuerdo" ; 2: " estoy parcialmente de acuerdo" y "estoy totalmente de acuerdo". Los ítems a evaluar son en forma de afirmaciones positivas sobre elementos varios que hacen al clima organizacional.	Gestionar los factores que el personal considera importante para tener un buen clima laboral; Organizar Workshops entre los jefes para analizar, debatir y sugerir en función de los resultados que arrojan las encuestas de clima laboral.	Anual

Cuadro de Indicadores y Técnica del Semáforo

PERSPECTIVA FINANCIERA.				
Indicador	Meta	Rojo	Amarillo	Verde
Evolución anual ingreso neto por hora hombre.	1,4	<= 1,09	[1,10; 1,29]	>= 1,3
Evolución anual ingreso neto por empleado a tiempo completo.	1,4	<= 1,09	[1,10 ; 1,29]	>= 1,3

PERSPECTIVA DEL CLIENTE.				
Indicador	Meta	Rojo	Amarillo	Verde
Nivel de satisfacción de los Jerárquicos con el servicio de RR.HH.	90,00%	[0% ; 69%]	[70% ; 84%]	[85%; 100%]
Satisfacción de los colaboradores con el servicio de	90,00%	[0% ; 69%]	[70% ; 84%]	[85%; 100%]
Porcentaje de colaboradores que califican como correcto el trato de su Jefe.	90,00%	[0% ; 69%]	[70% ; 84%]	[85%; 100%]

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.				
Indicador	Meta	Rojo	Amarillo	Verde
Grado de alineación estratégica externa.	90%	[0% ; 69%]	[70% ; 84%]	[85%; 100%]
Grado de alineación estratégica interna.	80%	[0% ; 55%]	[56% ;69%]	>=70%
Porcentaje de incentivos que fomentan directamente el rendimiento estratégico.	80%	[0% ; 50%]	[51% ; 59%]	[60% ; 100%]
Satisfacción de los colaboradores con las soluciones obtenidas.	95%	[0% ; 59 %]	[60% ; 79%]	[80% ; 100]
Tipo de trato brindado por el área a los colaboradores.	80%	[0% ; 59 %]	[60% ; 69%]	[70% ; 100%]
Tiempo promedio de entrega de soluciones para servicios existentes.	Si el servicio es sencillo 2 días hábiles. Si el servicio demanda tareas complejas, 4 días hábiles.	Servicio sencillo: 4 días hábiles o más.	Servicio sencillo: 3 días hábiles.	Servicio sencillo: entre 1 día hábil y 2 días hábiles.
		Servicio complejo 7 días hábiles o más.	Servicio complejo: entre 5 y 6 días hábiles.	Servicio complejo: entre 1 día hábil y 4 días hábiles.
Tiempo promedio de entrega de soluciones para servicios nuevos.	Si el servicio a generar es sencillo 4 días hábiles. Si el servicio demanda tareas complejas 6 días hábiles.	Servicio sencillo: 7 días hábiles o más.	Servicio sencillo: entre 5 y 6 días hábiles.	Servicio sencillo: entre 1 día hábil y 4 días hábiles.
		Servicio complejo: 11 días hábiles o más.	Servicio complejo: entre 8 y 10 días hábiles.	Servicio complejo: entre 1 día hábil y 7 días hábiles.
Nivel de conocimiento de la misión y visión organizacional.	95,00%	[0% ; 79%]	[80% ; 89%]	[90% ; 100%]
Conocimiento de los empleados sobre su aporte a la SEMHR.	95,00%	[0% ; 59 %]	[60% ; 69%]	[70% ; 100%]
Grado en que el líder lleva puesta la camiseta de la SEMHR.	95,00%	[0% ; 60 %]	[61% ; 79%]	[80% ; 100%]
Evolución anual del grado de peligrosidad.	5,00%	>= 36%	[21% ; 35%]	[0 % ;20%]
Porcentaje de promociones anuales	100,00%	[0% ; 60%]	[61% ; 79%]	[80% ; 100%]
Relación entre el sueldo bruto más bajo del nivel medio y el más alto del núcleo operativo.	1,20	<= 1,19 ; > 1,22		[1,20 ; 1,22]
Relación entre el sueldo bruto más alto del nivel medio y el más alto del núcleo operativo.	1,25	< 1,25 ; > 1,25		1,25
Relación entre el sueldo bruto más bajo de la cumbre estratégica y el más alto del núcleo operativo.	1,35	<=1,34		>= 1,35
Grado de aplicación de política de puertas abiertas.	95,00%	[0% ; 60%]	[61% ; 79 %]	[80% ; 100%]
Nivel de servicio al cliente interno.	95,00%	[0% ; 60%]	[61% ; 79 %]	[80% ; 100%]
Porcentaje de quejas de los clientes externos clasificadas por área funcional.	Reducir el valor obtenido por cada área funcional			
Personal capacitado en atención al cliente externo.	100,00%	[0% ; 69%]	[70% ; 79 %]	[80% ; 100%]
Reconocimientos otorgados por buen rendimiento laboral.	100,00%	[0% ; 69%]	[70% ; 89 %]	[90% ; 100%]

PERSPECTIVA ESTRATÉGICA.				
Indicador	Meta	Rojo	Amarillo	Verde
Grado de percepción como un equipo de trabajo, en referencia al área al que se pertenece.	95,00%	[0% ; 69%]	[70% ; 89 %]	[90% ; 100%]
Posibilidades de que los colaboradores hagan sugerencias.	95,00%	[0% ; 69%]	[70% ; 79 %]	[80% ; 100%]
Calidad de liderazgo según los colaboradores.	95,00%	[0% ; 60%]	[61% ; 79 %]	[80% ; 100%]
Nivel de comunicación abierta.	95,00%	[0% ; 69%]	[70% ; 79 %]	[80% ; 100%]
Porcentaje de colaboradores que estuvieron de acuerdo con por lo menos el 60% de las afirmaciones.	90,00%	[0% ; 69%]	[70% ; 79 %]	[80% ; 100%]



EL PROTOCOLO FAMILIAR: UNA HERRAMIENTA QUE CONTRIBUYE CON LA SUSTENTABILIDAD DENTRO DE UNA EMPRESA FAMILIAR DE NUESTRA REGIÓN

LA JULIANA DIAZ

Director: CPN JOSÉ LUIS PARENTI

EL PROTOCOLO FAMILIAR: UNA HERRAMIENTA QUE CONTRIBUYE CON LA SUSTENTABILIDAD DENTRO DE UNA EMPRESA FAMILIAR DE NUESTRA REGIÓN

LA JULIANA DIAZ

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las empresas familiares (EF) han adquirido un mayor reconocimiento, tanto por su impacto a nivel económico como por sus aportes a nivel social. Esto corresponde en gran medida a que las EF representan un alto porcentaje del total de las empresas privadas no solo en nuestro país sino también en el mundo; se trata de entes generadores de empleos que, además transmiten valores éticos y familiares compartidos por gran parte de la sociedad. Pero a pesar de su gran impacto socio-económico, son empresas que tienen una vida más corta que las empresas no familiares; una de las causas de esta situación es la ausencia en la planificación de la familia empresaria lo que trae aparejado una serie de conflictos. A medida que pasan los años, crece la familia: aparecen los hijos, las nueras, los yernos, los nietos, todos ellos influyendo en el subsistema de la compañía junto con las nuevas personas que quieren sumarse, y repercutiendo, sin lugar a dudas, en la propiedad.

Lo que comienza con un accionista fundador, pasa a ser una sociedad de hermanos y con el tiempo se transforma en un consorcio de primos.

Es dentro de este complejo universo de las empresas familiares donde suele aparecer la necesidad de un Protocolo Familiar que contribuya a mejorar la comunicación a través de una guía donde se regulen las relaciones familia-empresa y permita tanto su continuidad como su expansión y desarrollo.

El presente trabajo toma para su investigación una reconocida empresa de nuestra región dedicada a la fabricación de maquinarias y equipos para la panificación. Actualmente cuenta con más de 200 personas trabajando en sus instalaciones fabriles, talleres y demás dependencias. Conforme a su crecimiento y a las perspectivas de sustentabilidad que esperaban, la familia empresaria inició a comienzos del año 2013 el camino de la elaboración de un Protocolo Familiar, un camino que decidieron transitar cuando la tercera generación comenzaba a hacerse un lugar dentro de la empresa; la elaboración de dicho Protocolo llevó casi un año y ya han pasado cuatro años desde que comenzó su aplicación.

PROBLEMÁTICA

Se tuvieron en cuenta una serie de conflictos comunes a las empresas familiares como ser:

- Confusión entre el patrimonio empresarial y el familiar.
- Convivencia entre familiares directos e indirectos.
- Especificaciones sobre pautas para el ingreso de familiares, asignación de puestos y la distribución de responsabilidades.
- Definición sobre el grado de participación del personal externo en puestos gerenciales.
- Sucesión, formalización de pasos a seguir y requisitos de los posibles sucesores.
- Política de dividendos, reinversión y ampliación de capital acorde con los resultados financieros de las empresas.
- Ideas claras del valor de la empresa, diferencia entre el valor emotivo y el valor real.
- Manejo de la comunicación a nivel gerencial.

HIPÓTESIS

El Protocolo Familiar contribuye a ordenar la comunicación, ayudando a prevenir situaciones futuras y brindando lineamientos para resolver escenarios actuales colaborando con la sustentabilidad de la familia y de la empresa.

LA EMPRESA FAMILIAR. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS

Para comenzar, hay que determinar si se está o no en presencia de una empresa familiar¹, teniendo en cuenta lo siguiente:

- 1) Debe existir una empresa, no importa su forma jurídica. Puede ser una sociedad -sea civil o comercial- e incluso una empresa individual, con vocación de futuro.
- 2) El segundo elemento a tener en cuenta es la Propiedad que debe pertenecer a un grupo familiar.
- 3) Para que una empresa sea considerada familiar basta con que el control de las decisiones estratégicas recaiga en los miembros de una familia y que exista el deseo explícito de que ese control perdure en el futuro (poder político).² El gobierno de la empresa debe recaer en la familia.
- 4) La empresa mantiene la idea de perdurabilidad, el deseo de trascender más allá de su fundador.

Entonces, se considera a la empresa familiar como una unidad económica orientada a producir beneficios a sus propietarios mediante la disposición e interacción de varios recursos físicos e intelectuales y en la cual se conjugan las tres grandes instituciones, que se hallan interrelacionadas entre sí (familia, empresa y propiedad).

En la mayoría de los casos, las empresas que superan a una primera generación se caracterizan porque en su evolución generacional pasan a ser un conglomerado de múltiples familias. Es decir, que mientras durante la fundación y crecimiento de la empresa familiar (1° y 2° generación), la administración suele ser más informal y con un negocio orientado al producto, atravesadas por una cultura típicamente homogéneas, cuando se alcanza la madurez y la consolidación empresarial, hace que el ingreso de las nuevas generaciones implique a su vez una realidad formada por un mosaico de culturas familiares³. Es precisamente en esta etapa donde se suelen formalizar los Protocolos Familiares.

PROTOCOLO FAMILIAR. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS

Se define al Protocolo Familiar como un acuerdo que regula las relaciones de una familia con la empresa de la que ésta es propietaria.

En su variante formal, el Protocolo Familiar, constituye un instrumento escrito, lo más completo y detallado posible, suscripto por todos los miembros de una familia que al mismo tiempo son socios de una empresa o tienen vocación de serlo.⁴ Delimita el marco de desarrollo y las reglas de actuación y relaciones entre la empresa familiar y su propiedad, sin que ello suponga interferir en la gestión de la empresa y comunicación con terceros.

Se trata de una herramienta dinámica que se revisa periódicamente y cuyo objetivo básico suele ser el mantenimiento de la empresa familiar pretendiendo defender e incrementar el patrimonio de la familia evitando la dispersión del capital y evitar o ayudar a superar las crisis estructurales típicas de las empresas familiares.

Existen una serie de motivos que impulsan a la elaboración de un Protocolo Familiar:

- 1- Hay una necesidad de crear pautas que comporten la separación objetiva entre empresa y familia, dicha separación está justificada en la voluntad de fortalecer el vínculo existente entre las mismas.

¹ Calcaterra, Gabriela y Rainaudo Héctor. "La empresa familiar agropecuaria". Errepar, Buenos Aires 2014. Pág. 1.

² Favier Dubois Eduardo (h). "La Empresa Familiar en el Nuevo Derecho Privado": <http://www.favierduboisspagnolo.com>, fecha de última consulta Mayo, 2017.

³ Op. Cit. 2, pág. 13.

⁴ Reyes López, María José "La empresa familiar; encrucijada de intereses personales y empresariales", Ed. Thomson-Aranzadi, Navarra, 2004. Pág. 15.

2- Los cambios generacionales son momentos críticos que hacen a la continuidad de las empresas familiares. Por ello que requieren de una preparación y planificación.

3- Otro aspecto decisivo a la hora de afrontar la confección de un Protocolo Familiar, es la participación de los miembros en la gestión de la empresa, existen ciertos límites, legales u operativos que hacen que por más que la familia crezca, no todos los miembros podrán tener derechos a los cargos directivos.

4- El último y no menos importante motivo que lleva a la elaboración de un Protocolo Familiar, se fundamenta en que debe existir un equilibrio entre los intereses de la empresa con los intereses individuales de los integrantes de la familia. No debería ser una obligación permanecer en la empresa al margen de su voluntad, como tampoco una decisión personal debería resultar en un perjuicio económico para la empresa o para los restantes miembros de la familia.

La estructura que se le da al protocolo sirve como proyección para el conjunto de relaciones entre la empresa y la familia. Da una idea sobre la capacidad que tenga o no la familia de organizar el futuro de su vida en la empresa.

Es tan importante el objetivo, es decir la finalidad del Protocolo Familiar, como su proceso de elaboración. El Protocolo Familiar debe ser visto y entendido como la mejor garantía para preservar los derechos en el proyecto común de asegurar la continuidad de la empresa.

ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL PROTOCOLO FAMILIAR

El contenido de un Protocolo Familiar puede ser tan amplio y complejo como la familia y la empresa lo requieran. No obstante, según Martínez Guillén⁵, la estructura más habitual es la siguiente:

- Introducción: puede incluir consideraciones sobre el fundador y el origen de la empresa, la filosofía de la misma, misión y valores de la familia, etc.
- Pactos sociales o estatutarios: son aquellos que pueden incorporarse a los estatutos sociales. Tienen naturaleza institucional o societaria.
- Pactos para sociales o extra estatutarios: son aquellos que no es posible incorporar a los estatutos sociales, pero que es aconsejable establecer para regular las relaciones entre la familia y la empresa (por ejemplo: estableciendo normas que regulen la incorporación de los familiares a la empresa, pasos para seguir para la sucesión, etc.).
- Órganos de carácter familiar: establecer los criterios de organización, composición y funcionamiento de estos órganos como ser el Consejo Familiar.
- Cláusula de cierre: también denominada “cláusula de gratitud”, en la que se manifiesta el agradecimiento de la familia a los fundadores de la empresa y a todos aquellos que hayan hecho posible el éxito de la misma.

NATURALEZA JURÍDICA DEL PROTOCOLO FAMILIAR

Dado que el Protocolo Familiar se trata de un acuerdo familiar, queda sujeto a diversas y comunes contingencias que van, desde la pérdida de voluntad de cumplir lo acordado por parte de los propios firmantes, hasta el ingreso de familiares o terceros ajenos al pacto. Es por eso que se retoma el concepto del Valor Moral del protocolo buscando que todos los miembros se comprometan a ciertos actos y comportamientos ante determinados hechos, tal como un “pacto de honor” y/o “pacto entre caballeros”.

IMPLEMENTACIÓN DEL PROTOCOLO FAMILIAR COMO UN CAMINO HACIA LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA FAMILIA EMPRESARIA

Si bien una empresa familiar suele comenzar como una empresa doméstica, en donde toda ella está impregnada de la cultura de la familia que le da origen, impulsando a que todos sus miembros se sientan unidos por el proyecto en común que representa la empresa familiar, sucede que a medida que se van incorporando las siguientes generaciones se hace necesario iniciar un camino hacia la profesionalización de las relaciones, es decir, cuando se encuentra entre la primera y la segunda generación de una empresa familiar, se observa que las relaciones entre sus miembros son espontáneas, informales y basadas en la afectividad pero cuando sucede la transición hacia la tercera generación se debe buscar que las relaciones internas sean más periódicas, formales y basadas en intereses y objetivos comunes de carácter profesional.

⁵ Martínez Guillén M. Protocolo Social y Empresarial. Ed. Marcial Pons. Madrid 2001, pag.36-40.

La continuidad de toda empresa familiar pasa por saber gestionar el cambio cultural y para ello es indispensable que se abra el diálogo entre los miembros de la familia.

Se hace evidente que el proceso de desarrollo de una empresa abarca varias generaciones, y es en el Protocolo Familiar donde mejor puede reflejarse este camino hacia el cambio. Cambio que, indudablemente, trae aparejada la profesionalización del negocio, y que generalmente contempla tres fases⁶:

- 1- Formación adecuada de los sucesores.
- 2- Identificación y capacitación de directivos sean familiares o no según los intereses y objetivos de la empresa.
- 3- Manejo adecuado de los subsistemas empresa-familia.

La mayor riqueza de un Protocolo Familiar no está en su letra sino en la serie de conversaciones que se mantienen durante el proceso de su desarrollo. Su poder reside en los niveles de consenso que hayan alcanzado quienes lo redactan y suscriben.

CONCLUSIÓN

El presente trabajo da la oportunidad de acercarse al universo de las empresas familiares y permite observar cómo a través de la elaboración de un Protocolo Familiar se logra ordenar la comunicación, establecer lineamientos útiles que permitan resolver distintas situaciones presentes o futuras, colaborando con la profesionalización de la empresa, lo que se presenta como un camino ineludible para la sustentabilidad tanto de la empresa como de la familia.

⁶ Fernando Nogales Lozano. "La Empresa Familiar y los nuevos retos de gestión". Fundación EOI. Barcelona .2007. Pág. 240.



LA IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN CONTABLE-FINANCIERA, COMO HERRAMIENTA ÚTIL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS MIPYMES DE LA CIUDAD DE ASCENSIÓN, PROVINCIA DE BUENOS AIRES

LA ANALIS BATTAGLIA

Directora: LA VANINA BOCCIO

LA IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN CONTABLE-FINANCIERA, COMO HERRAMIENTA ÚTIL PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS MIPYMEs DE LA CIUDAD DE ASCENSIÓN, PROVINCIA DE BUENOS AIRES

LA ANALIS BATTAGLIA

INTRODUCCIÓN

El informe de investigación versa sobre la importancia y la aplicabilidad de la información contable-financiera en la toma de decisiones gerenciales de las MIPyMEs (micro, pequeñas y medianas empresas) de la localidad de Ascensión, provincia de Buenos Aires.

La investigación realizada pretende ser un instrumento que informe y ayude a concientizar el elevado valor que implica contar con información financiera certera para la toma de decisiones en este tipo de empresas.

OBJETIVOS

Demostrar y analizar la importancia que tiene la información de origen contable-financiera en las MIPyMEs de la ciudad de Ascensión, provincia de Buenos Aires.

MARCO TEÓRICO

Categorización: Micro, pequeña y mediana empresa

Son consideradas micro, pequeñas y medianas empresas aquellas que registren hasta los siguientes niveles máximos de valor de ventas totales anuales expresados en pesos (\$), según el sector de actividad.¹

Categorías MIPyME según Actividad y monto de Facturación Anual

Tabla 1: Rango estipulado según sector y valor por venta

Sector Categoría	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Micro	\$ 2.000.000	\$ 7.500.000	\$ 9.000.000	\$ 2.500.000	\$ 3.500.000
Pequeña	\$ 13.000.000	\$ 45.500.000	\$ 55.000.000	\$ 15.000.000	\$ 22.500.000
Mediana Tramo 1	\$ 100.000.000	\$ 360.000.000	\$ 450.000.000	\$ 125.000.000	\$ 180.000.000
Mediana Tramo 2	\$ 160.000.000	\$ 540.000.000	\$ 650.000.000	\$ 180.000.000	\$ 270.000.000

Fuente: Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa Resolución 24/2001, Artículo 1°.

A continuación se detalla categoría y sector de las empresas a relevadas, según la ley N° 25.300, junto con el puesto que ocupa el personal encuestado:

¹ RESOLUCIÓN 39/2016. Categorización micro, pequeña y mediana empresa. Boletín oficial, Argentina, 17/06/2016.

Tabla 2: Descripción de las organizaciones encuestadas

Empresa	Categorización	Sector	Personal Encuestado
Empresa const. de carrocerías	Pequeña empresa	Construcción	Dueño
Carpintería de Aluminio	Mediana empresa Tramo 2	Industria y minería	Dueño
Estación de servicio y lavadero	Micro empresa	Servicios	Socio
Venta de Electro. y muebles	Micro empresa	Comercio	Presidente
Ferretería industrial	Micro empresa	Comercio	Dueño
Proveedora de materiales para la construcción	Pequeña empresa	Comercio	Empleado administrativo
Productora de Aceite	Pequeña empresa	Industria y minería	Socio
Venta de vehículos automotores	Mediana empresa Tramo 2	Comercio	Socio
Transporte	Micro empresa	Servicios	Empleado administrativo
Construcción de refugios porcinos	Pequeña empresa	Industria y minería	Dueño

Fuente: Elaboración propia.

Conocimiento sobre los Estados Financieros

El balance y el estado de resultados son los primeros documentos que se reclaman cuando se tiene que realizar la valuación de la empresa, los estados financieros brindan una información útil para tomar mejores decisiones.

Estado económico o de resultados

El estado de resultados representa el cálculo de las pérdidas y las ganancias que las empresas han realizado por años, el mismo informa sobre las ventas, costos y los gastos de la firma durante un intervalo específico de tiempo, generalmente un año.

El Balance

El balance reporta la posición de una firma en un momento determinado. Por un lado se muestran las inversiones realizadas por la compañía (activo), por el otro lado se muestra la forma en que dichos activos fueron financiados, ya sea mediante fondos solicitados en préstamos (pasivo) o mediante capital aportado por los accionistas (patrimonio neto).

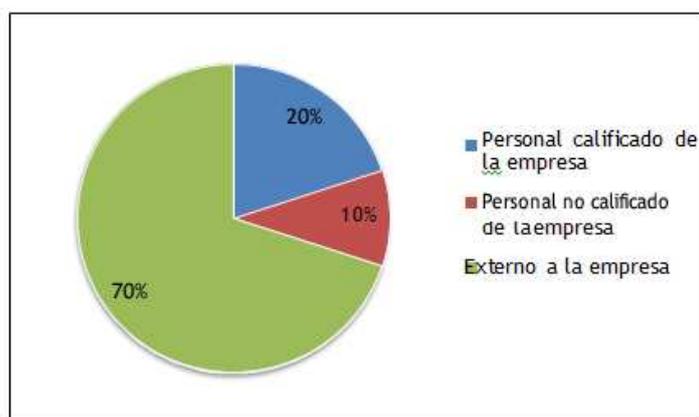
Análisis de los Estados Financieros

El objetivo fundamental es reordenar la información proveniente de los estados financieros y aplicar una cantidad de herramientas que sirven para el análisis de los mismos. A continuación se detallan tres de los ratios más importantes para una micro, pequeña y mediana empresa:

Endeudamiento sobre la inversión	=	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
Margen de Utilidad sobre Ventas	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$
Rentabilidad sobre los Activos	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$

RESULTADOS

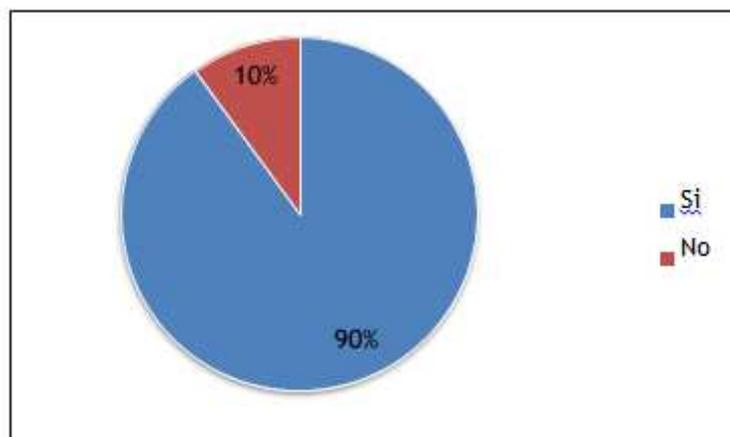
Gráfico 1: Encargado de generar información financiera en la organización.



Fuente: Elaboración propia.

Si se analizan los resultados obtenidos en la encuesta, el 70% de las empresas cuentan con personal externo para generar información financiera, es decir que la mayoría de las empresas no contrata personal profesional calificado que maneje de manera eficiente y en forma detallada la información contable- financiera.

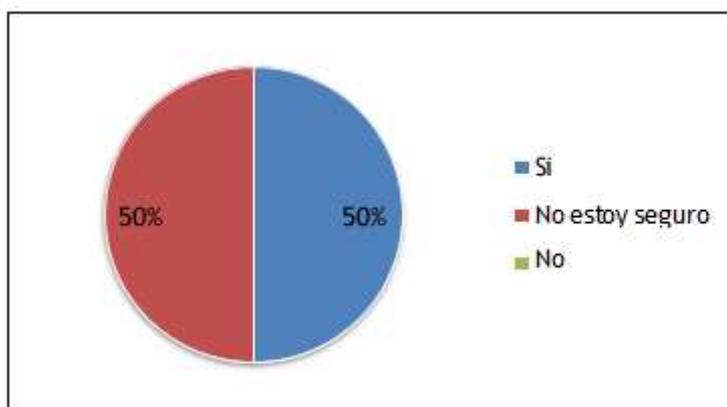
Gráfico 2: Conocimientos del empleado sobre la información financiera que maneja su empresa.



Fuente: Elaboración propia.

En base a los resultados obtenidos en la encuesta, el 90% del total de las empresas poseen conocimientos sobre información financiera. Más allá de dicho porcentaje, cabe recordar que el 70% de estas empresas cuenta con un servicio de personas externas que se encargan en su totalidad del tratamiento de dicha información y que en su mayoría no cuentan con la cantidad necesaria de personas dedicadas al tratamiento de la información contable.

Gráfico 3: Conocimiento sobre la interpretación y análisis de la información financiera.



Fuente: Elaboración propia.

Más allá de que el 90% posee conocimientos generales de información financiera generada por su empresa, no todas conocen las herramientas y elementos necesarios para poder deducir y analizar los valores que surgen de los estados financieros con el objetivo de establecer mejores estimaciones y predicciones posibles sobre los resultados futuros. En este caso, solo un 50% del total de las empresas encuestadas tiene conocimiento sobre la interpretación y análisis de la información financiera.

CONCLUSIONES

Más allá de que la mayoría de las MIPyMEs de Ascensión poseen conocimientos financieros, falta otorgarle la importancia que posee la aplicabilidad de los ratios financieros como herramienta de apoyo para la toma de decisiones, generar practicidad y habitualidad en su utilización. Si bien en algunas situaciones con entidades públicas o privadas les exigen exhibir e interpretar los valores provenientes de sus estados contables, no se utilizan los instrumentos financieros para evaluar la marcha de su empresa, generar planes estratégicos de gestión basándose en el uso de dicha información y llevar adelante distintos negocios visualizando el futuro.



USO DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS POR PARTE DE LOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS DEL DISTRITO BOUQUET, PROVINCIA DE SANTA FE

LA ALEJANDRO HORACIO PFUND

Directora: CP LILIANA PATRICIA DIAZ

USO DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS POR PARTE DE LOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS DEL DISTRITO BOUQUET, PROVINCIA DE SANTA FE

LA ALEJANDRO HORACIO PFUND

En estos tiempos donde el negocio agropecuario presenta alta volatilidad de precios y escasos márgenes de operación, es importante conocer la mayor cantidad posible de instrumentos que optimicen tanto la comercialización, como la inversión de los excedentes¹.

Actualmente el mercado ofrece una amplia variedad de instrumentos financieros, que vienen a satisfacer la necesidad de contrarrestar la volatilidad de los mercados de commodities, así como también, instrumentos que permiten diversificar inversiones.

*Por lo expuesto, se decidió llevar a cabo la presente investigación; de carácter principalmente cuantitativo y bajo el método hipotético deductivo, por lo que se trabajó con la siguiente hipótesis como guía: **Los “instrumentos financieros”, proporcionados por el mercado de capitales argentino, no son suficientemente utilizados por los productores agropecuarios encuestados del distrito Bouquet.***

Durante el desarrollo se comprobó la hipótesis de trabajo, de forma que se corroboró que los instrumentos de cobertura de riesgo precio, como los instrumentos de inversión, que proporciona el mercado de capitales, no son utilizados de manera suficiente por los productores agropecuarios de Bouquet. Se puso de manifiesto, también, que las explotaciones son pequeñas y bastante simples en su estructura administrativa, si se las compara con lo relevado en otras zonas del país.

PROBLEMÁTICA

La situación problemática que dio inicio al presente trabajo es el desconocimiento de datos exactos sobre el grado de aceptación de los “instrumentos financieros” (acciones, cedears, obligaciones negociables, bonos del estado y venta de cereales a futuro), proporcionados por el mercado de capitales argentino; por parte de los productores agropecuarios, en el distrito Bouquet, provincia de Santa Fe².

HIPÓTESIS

Los “instrumentos financieros”, proporcionados por el mercado de capitales argentino, no son suficientemente utilizados por los productores agropecuarios encuestados del distrito Bouquet.

Entiéndase “suficientemente utilizados” si más del 50% de los productores agropecuarios encuestados se valen de los mismos en el desarrollo de sus actividades.

¹ <http://supercampo.perfil.com/2016/08/sembrar-soja-es-menos-rentable-que-alquilar-un-departamento/> (fecha de consulta 23/10/17)

² Se utiliza en este caso la palabra CEREALES para simplificar, pero dentro de este grupo se incluye a la “soja” que es una oleaginosa. Se analizará sólo soja, maíz y trigo.

OBJETIVO GENERAL

Determinar el nivel de aceptación que presentan, en los productores agropecuarios de Bouquet, los “instrumentos financieros”³ proporcionados por el mercado de capitales argentino.

METODOLOGÍA

El proceso formal de investigación que se llevó a cabo, respondió al método hipotético deductivo y la naturaleza de la investigación fue principalmente cuantitativa, de carácter observacional y descriptiva ya que no hubo manipulación de variables, sino que se describieron los hechos tales como fueron observados, comparándolos con lo establecido en el marco teórico.⁴

Desde el punto de vista de la manipulación de variables, se trató de una investigación “no experimental”. Teniendo en cuenta el ámbito de la investigación, fue de campo, en ambiente natural; ya que en él, estuvieron presentes los productores agropecuarios, que constituyen la población bajo estudio.

La recolección de datos se realizó mediante encuestas personales, siendo la población objeto del estudio, la totalidad de los productores agropecuarios de la localidad de Bouquet, situada en el departamento Belgrano, de la provincia de Santa Fe.

A los efectos de esta investigación, se consideró productor agropecuario a aquel que haya realizado el censo provincial en 2016, la cantidad exacta fue de 269 productores⁵, de los cuales se tomó una muestra de 50 decidida por conveniencia.

Los llamados “instrumentos financieros” se encuentran divididos en dos grupos. Por un lado, se consideran “instrumentos de cobertura” a aquellos destinados a reducir el riesgo ante fluctuaciones en el precio de mercado de commodities, es decir, la venta de trigo, soja y/o maíz mediante contratos de futuro. Por otro lado, se consideran “instrumentos de inversión financiera” a aquellos que se utilicen para colocar los excedentes de explotación. Entiéndase por “instrumentos de inversión financiera” a los bonos del estado, acciones, cedears y obligaciones negociables⁶.

Con respecto al período de tiempo que se tomó para el análisis fue la campaña 2016-2017, la cual comprende a la soja y el maíz sembrado y cosechado en ese período, y al trigo sembrado al momento de realizar las encuestas.

RESULTADOS OBTENIDOS

Se pudo determinar que el nivel de aceptación de los instrumentos financieros es bastante bajo, ya que una muy pequeña parte de los encuestados utiliza estas herramientas para obtener rentabilidad y cubrirse ante el riesgo precio. Esta investigación demostró que los productores encuestados prefieren, en su mayoría, optar por inversiones en activos tangibles y fijar precios a futuro mediante contratos forward.

En el afán de cumplir con los objetivos propuestos para esta investigación se debe analizar la proporción de encuestados que utilizó, durante la campaña 2016-2017 “instrumentos financieros de cobertura de riesgos” proporcionados por el mercado de capitales, y se llegó a la conclusión de

³ Entiéndase por “instrumentos financieros” a los bonos del estado, acciones, cedears, obligaciones negociables y venta de cereales a futuro. La enumeración anterior es taxativa.

⁴ ALBANO, Sergio. “Metodología de a investigación en administración.” UNR Editora. Argentina: 1999. Página 121 - 122.

⁵ [https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/112212/\(subtema\)/93664](https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/112212/(subtema)/93664) (30/06/17)

⁶ La enumeración anterior es taxativa.

que tan sólo un 12% de aquellos que realizan operaciones de cobertura lo hacen mediante estas herramientas; esta proporción disminuye al 6%, si se calcula sobre el total relevado.

Con respecto al nivel de conocimiento del mercado de capitales se puede concluir que más de la mitad de los productores encuestados no conoce ni el funcionamiento, ni las herramientas brindadas por el mercado, pero se muestra interesado en conocer más, sobre todo en el caso de las inversiones. Se encontró también que la baja utilización no se da por malas experiencias pasadas, ya que para el caso de las inversiones tan sólo un 7% de los encuestados las tuvo, en tanto que para el caso de los futuros el porcentaje es un poco más alto (21%) no llegando a ser una causa mayoritaria.

De esta forma se puede concluir que la hipótesis de investigación queda comprobada, ya que los datos indican que los “instrumentos financieros”, proporcionados por el mercado de capitales argentino, no son suficientemente utilizados por los productores agropecuarios encuestados del distrito Bouquet, ubicado en la provincia de Santa Fe, en la República Argentina.

Con respecto a los objetivos a la hora de invertir se encontró que el 60% de los individuos relevados aspira a comprar campos y el 52% ambiciona comprar inmuebles, pero con respecto al resultado de esas inversiones se puede ver que el 56% quiere tener rentabilidad como objetivo principal.

Se pone de manifiesto que los objetivos de rentabilidad que se proponen los productores encuestados, a la hora de realizar inversiones, son incompatibles con la metodología utilizada para obtenerlos.

Si se tiene en cuenta el desconocimiento del mercado de capitales y la falta de asesoramiento externo a la hora de invertir, se puede inferir que este fenómeno se da por una falta de comunicación entre los actores. Por un lado, aquellos que forman parte del mercado de capitales y, por el otro, los productores agropecuarios de Bouquet.

Se pudo detectar también que un 7% de los productores relevados que no poseen activos financieros manifestaron que esto es así por falta de fondos con los cuales invertir. Si se analiza este dato como porcentaje del total encuestado se obtiene una relación del 6%.

Analizando los datos anteriores, la pregunta que esta situación plantea es: “la rentabilidad obtenida por la explotación agropecuaria de los productores de Bouquet”, ¿es congruente con la rentabilidad promedio obtenida en la pampa húmeda?

Esta pregunta quedará momentáneamente carente de respuesta, ya que no está incluida en los objetivos de investigación, pero resulta muy interesante que la misma quede planteada como un resultado emergido de la presente.

RECOMENDACIONES

Es fundamental en esta instancia citar un artículo del libro “Microeconomía” de Parkin y Loría titulado “**estudiar si es rentable**”, en él se manifiesta, entre otras cosas, que:

“Se puede ver que un cirujano gana en promedio más de once veces el salario por hora de un empleado de un restaurante de comida rápida, estas diferencias de ingresos se deben a las diferencias en el valor del producto marginal de las habilidades que requieren las diversas ocupaciones y en el poder del mercado”⁷.

Es decir que, el conocimiento se traduce en mayores ingresos, recuperando así los recursos invertidos para obtenerlo.

Teniendo en cuenta todo lo expuesto hasta esta instancia, y en un intento por aportar ideas que mejoren la situación actual, se gesta la idea de crear un programa de formación con el objetivo de acercar a los actores del mercado de capitales y a los productores agropecuarios de Bouquet.

⁷ PARKIN, Michael; LORÍA, Eduardo. “Microeconomía, versión para Latinoamérica”; novena edición, Pearson, México, 2010. Página 427.

Será fundamental que se realice a través de la comunicación. Se podrán sumar programas de simulación destinados a reducir el miedo y la desconfianza en el sistema; también charlas y seminarios, con el apoyo de las instituciones locales.

En este caso sería muy interesante articular todo el programa con la Bolsa de Comercio de Rosario, así como también las empresas de corretaje que trabajan en la zona Rosafé. Además, será imprescindible contar con la Facultad de Ciencias Agrarias de la UNR y la Facultad de Ciencias Económicas de la UNR.

Sería importante repetir este estudio más adelante, luego de llevada a cabo esta propuesta para poder dilucidar si los resultados han sido positivos, tanto para los productores como para las instituciones.

Quedan planteadas las preguntas siguientes, para una próxima investigación:

- ¿Tienen, todos los productores de Bouquet, una actividad agrícola rentable?
- ¿Tienen, todos los productores de Bouquet, excedentes de fondos para invertir en el mercado financiero?

De no ser así se podría pensar en un trabajo interdisciplinario para ordenar la producción, de modo que ésta genere excedentes y luego, en segundo lugar, buscar las vías más convenientes para canalizarlos. Para que los productores conserven su esencia, es decir, sigan con el orgullo de ser “productores agropecuarios” y que ganen dinero como tales.

Luego, los licenciados en administración podrán orientarlos con los excedentes obtenidos para que realicen, a modo de actividad secundaria, la inversión de aquellos en instrumentos que generen la rentabilidad y seguridad deseada, adaptada al perfil de cada productor.

Con esta práctica se podría lograr que el productor haga un corte en su actividad agrícola rentable, para poder “ir a la bolsa” con el excedente en búsqueda de beneficios.

BIBLIOGRAFÍA PRINCIPAL

- ALBANO, SERGIO. “*Metodología de la investigación en administración.*” UNR Editora. Argentina: 1999.
- BREALEY, RICHARD; MYERS, SWART; ALLEN, FRANKLIN. “*Principios de finanzas corporativas*”, novena edición, Mc Graw-Hill, México D.F., 2010.
- HERNÁNDEZ, SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ, COLLADO, C. y BAPTISTA, LUCIO, P. “*Metodología de la investigación*”, cuarta edición, Mc Graw-Hill, México D.F., 2006.
- PARKIN, Michael; LORÍA, Eduardo. “*Microeconomía, versión para Latinoamérica*”; novena edición, Pearson, México, 2010.
- RAPOPORT, Mario. “*Historia económica, política y social de la Argentina (1880-2003)*”; cuarta edición, Emecé, Buenos Aires, 2010.



EL IMPACTO QUE TIENE EN EL CONSUMIDOR ROSARINO QUE UNA EMPRESA DEL RUBRO ALIMENTICIO SEA SOCIALMENTE RESPONSABLE

LA ANTONELLA SONSINI

Director: CPN SEBASTIAN LUIS LAVENA

EL IMPACTO QUE TIENE EN EL CONSUMIDOR ROSARINO QUE UNA EMPRESA DEL RUBRO ALIMENTICIO SEA SOCIALMENTE RESPONSABLE

LA ANTONELLA SONSINI

Síntesis del trabajo

El objetivo de la presente tesina es determinar el nivel de impacto que tiene sobre los consumidores rosarinos que una empresa del rubro de alimentación sea socialmente responsable, si es un aspecto a tener en cuenta a la hora de desarrollar una compra o no.

Para realizar el estudio correspondiente, se determinó un alcance temporario de 6 meses, durante los cuales se recopiló información de diferentes fuentes y, sobre ella, se realizaron diferentes análisis para poder cumplir los objetivos planteados. En primer lugar, se buscó información que sustente la investigación, que sea suficiente y pertinente al objeto de estudio. El marco teórico desarrolla el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, su evolución a través del tiempo, los tipos de RSE que existen y sus beneficios. Por último, el concepto de imagen corporativa y las etapas del proceso de compra del consumidor.

En el trabajo de campo realizado, se investigaron las distintas perspectivas con las que las empresas y los compradores de productos del rubro estudiado consideran la Responsabilidad Social Empresarial a la hora de efectuar una compra. A partir de una serie de encuestas a las dos partes intervinientes, se buscó conocer, a partir de su opinión, qué importancia le dan al tema estudiado y si afecta en el proceso de compra.

Posteriormente, se presentan los resultados arrojados en el trabajo de campo y se cumple el objetivo de la investigación. Finalmente, se confirman las hipótesis planteadas.

PROBLEMÁTICA

En la actualidad, las empresas son conscientes de la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial y cada vez son más las que fomentan sus estrategias ligadas al tema. Pero, antes de profundizar, se debe definir lo que es Responsabilidad Social Empresarial, la cual es considerada un proceso de gestión que permite a la empresa la integración de preocupaciones sociales, medioambientales y económicas en la toma de decisiones, de modo de responder éticamente a los retos que se enfrenta, creando valor compartido para sus grupos de interés en sentido estricto y para la sociedad, en sentido amplio.

La importancia que se le da hoy en día a este concepto se debe a la exigencia de la sociedad sobre el comportamiento empresarial, que esté más comprometido con su entorno, donde las responsabilidades tanto sociales, laborales como medioambientales van más allá de la maximización de ganancias. El mundo ha cambiado, por ende, la forma de hacer negocios también.

A raíz de esta tendencia, existe un ranking de las 100 empresas de Argentina con mejor reputación en responsabilidad social, realizada por Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa).

El ranking Merco se viene publicando en la Argentina desde 2010. En su versión general evalúa la reputación global de las empresas y de los ejecutivos que las lideran. En la edición 2016 de este ranking, la empresa ganadora fue Arcor, seguida por Unilever y Google. Asimismo, el señor Luis Pagani, presidente de Arcor, fue elegido como el empresario más prestigioso.

En el ranking se observa que el rubro con más representantes en el mismo es el vinculado a los alimentos. A partir de aquí, la investigación se centra en este segmento de mercado, que, se entiende, es el que más importancia le da al tema bajo análisis.

Teniendo en cuenta todo esto, en la Tesina se investigaron cuáles son las políticas de RSE aplicadas por las empresas del rubro alimenticio y cómo estas impactan en la conducta de los consumidores de la ciudad de Rosario a la hora de comprar.

En base a esta cuestión, el eje de la investigación giró en torno a la siguiente pregunta:

¿Cómo perciben los consumidores de la ciudad de Rosario la implementación de RSE en las empresas del rubro alimentación?

HIPÓTESIS

Los consumidores de la ciudad de Rosario no tienen en cuenta las acciones de responsabilidad social aplicadas por las empresas del rubro alimenticio en el momento de la decisión de compra.

Hipótesis derivada

Los consumidores no tienen en cuenta si una empresa es socialmente responsable porque priorizan otros factores a la hora de elegir qué comprar, como el precio del producto.

OBJETIVO GENERAL

Se buscó determinar cómo perciben los consumidores de la ciudad de Rosario a las empresas del rubro alimentación que sean socialmente responsables, si es un aspecto que tienen en cuenta a la hora de realizar una compra o no.

Objetivos específicos

- Determinar el grado de conocimiento de los consumidores sobre las tareas de Responsabilidad Social Empresarial que realizan las empresas del sector a estudiar.
- Investigar qué aspectos tienen en cuenta los consumidores a la hora de realizar compras sobre productos del rubro alimenticio.
- Indagar el motivo por el cual los empresarios del rubro aplican políticas de RSE.
- Identificar los factores que inducen a los consumidores a optar por marcas/productos ligados a la responsabilidad social.

METODOLOGÍA

Según los criterios de clasificación de las investigaciones propuesta por Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, se estableció para la investigación un enfoque de tipo no experimental, ya que se llevaron adelante estudios sin manipulación de variables, analizándolas en su estado natural. Continuando con la clasificación, se realizó una investigación de tipo transaccional o transversal debido a que la recolección de datos se realizó en un momento determinado, no se consideró la evolución temporal de las unidades o elementos estudiados.

En una primera instancia se llevó a cabo la etapa exploratoria. El objetivo principal de la misma fue recolectar toda la información relevante en lo referente al tema planteado para poder analizarla y de esta manera ir delimitando los siguientes pasos de la investigación.

En cuanto al enfoque de la investigación, se estableció que el mismo sea de tipo cuantitativo. Durante esta etapa, se utilizaron la recolección y análisis de datos para contestar las preguntas de la investigación y probar la hipótesis planteada con base en la medición numérica y análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento.

Para llevar a cabo esta etapa, se realizó el diseño de las encuestas con las que se buscó conseguir la información necesaria para llevar a cabo la tesina. Se trabajó con dos encuestas que permitieron medir las variables planteadas.

La primera estuvo destinada a los consumidores rosarinos de productos alimenticios, mientras la segunda tuvo como destinatario a las empresas de dicho rubro.

Para la realización de las encuestas a las empresas, se realizó un muestreo no probabilístico, dado que no se pretende ser representativo de todas las empresas de la región sino que solo alcanza con ver algunos casos puntuales. Por tales motivos, se seleccionaron por conveniencia 20 compañías a las cuales se les brindaron los cuestionarios para que pudieran responder.

Las empresas seleccionadas debieron cumplir ciertos criterios de inclusión para ser consideradas dentro de la muestra: fueron limitadas geográficamente para que se encuentren dentro del municipio de Rosario.

Adicionalmente, debían ser empresas fabricantes de productos alimenticios.

Por el lado de los consumidores, se hizo un muestreo coincidental, buscando encuestar a aquellos que se encontraban a la salida de grandes cadenas o hipermercados del Distrito Centro de Rosario.

La elección de los encuestados fue al azar. Se realizó un sorteo de las manzanas recorridas. De este modo, durante el mes de noviembre, todos los sábados a las 11:30hs y a las 18:30hs se encuestaron a los consumidores que salían de los supermercados La Gallega (Ayacucho y Mendoza), La Gallega (Pellegrini y Moreno), COTO (3 de Febrero y Presidente Roca), DAR (Corrientes y Salta) y Carrefour (27 de Febrero y Chacabuco). En cada supermercado se procuró realizar entre 20 y 30 encuestas en cada punto, logrando un total de 124.

Ambos cuestionarios se encuentran bajo el formato de multiple choice para que el encuestado no encuentre dificultades para responder las mismas y no tome más de 10 minutos de su tiempo.

En el cuestionario destinado a los consumidores se buscó, principalmente, identificar cuál es el principal motivo por el cual eligen determinadas marcas de productos alimenticios por sobre otras y qué percepción tienen sobre que este tipo de empresas apliquen RSE. Por otro lado, en la encuesta dirigida a las empresas, se indagó sobre los motivos por los cuales son socialmente responsables y qué opinión creen que tienen los consumidores al respecto.

CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos de las encuestas, se puede concluir que se verificó la hipótesis planteada. Se pudo ver cómo elementos como la calidad, el precio y la marca son los principales determinantes a la hora de realizar la compra de un producto. También se pudo observar cómo la falta de difusión de las acciones empresariales lleva a restarle importancia al tema.

De la información relevada se desprenden ciertos aspectos claves que definen y justifican el estado actual del comportamiento del consumidor rosarino a la hora de comprar:

- Se está de acuerdo respecto a que una empresa sea socialmente responsable, sin embargo, el término de responsabilidad social empresarial no es entendido en su totalidad, ya que la mayoría de las personas lo asocian con el cuidado del medioambiente y los valores sociales.
- Los consumidores consideran como algo bueno la inversión de las empresas en prácticas de RSE, sin embargo no influye en la decisión de compra.
- Los encuestados comentaron que mediante los medios de comunicación se dan cuenta si una empresa es responsable socialmente o no.
- Un significativo porcentaje de encuestados consideró que, en caso de obtener más información del tema, le daría más importancia de la que actualmente le da.

A partir de las encuestas a las empresas, se destaca la siguiente información:

- La valoración de la imagen y la marca y la lealtad de los clientes son el principal beneficio de aplicar políticas de RSE.
 - La mayoría de las empresas no cuentan con programas para incentivar la conducta responsable de los consumidores.
 - Las empresas consideran una conducta desleal utilizar la RSE como un elemento diferenciador frente a sus competidores.
 - Gran número de las empresas no cuentan con planes de comunicación externo acerca de las tareas de responsabilidad social que realizan.
-

PROPUESTAS

Para resolver esto, las empresas deben trabajar en la divulgación de las acciones sociales, ya que la mayor parte de las encuestadas no cuentan con planes de comunicación interna y externa.

Desarrollar e implementar una estrategia de comunicación puede beneficiar considerablemente a una compañía, pues comunicar la RSE significa extender el alcance de las iniciativas responsables, mejorar la imagen de la empresa, tener una relación más cercana con los grupos de interés, entre otras ventajas. Así como es fundamental tener un buen plan de comunicación externa, también lo es uno de comunicación interna.

Por lo tanto, es fundamental la difusión de las estrategias y acciones de RSE dentro de la organización, para que llegue a todo el equipo. Esto puede ser a partir de: Intranet, revista corporativa, paneles, newsletters, cartelería, entre otros.

Por otro lado, son muchas las formas en que las compañías pueden comunicar su trabajo en las cuestiones vinculadas a la responsabilidad social empresarial. La publicidad por medios de comunicación masivos, como es la televisión, es considerada el recurso más adecuado para llegar a la población. Lo importante es llegar a fomentar la idea que la responsabilidad es de todos, por lo que todos debemos de participar en este tipo de iniciativas, ya sea como comunidad, colaboradores o empresas. Un ejemplo de este caso es el de Villavicencio, que realizó una publicidad televisiva en la que muestran las nuevas botellas reciclables, con el fin de cuidar el medioambiente.

Participar en foros es una gran ventaja para las empresas ya que de esta forma se pueden dar a conocer sus buenas prácticas en entornos favorables y crear una comunicación interna con sus grupos de interés. Estos generan una mayor cercanía y facilitan el diálogo.

Las redes sociales pueden ser grandes aliados a la hora de difundir la responsabilidad social. A través de sus redes, las empresas comparten a los usuarios videos, imágenes e información sustentable acerca de la marca y mantiene la comunicación abierta.

Para finalizar se puede decir que, si bien todavía queda mucho por hacer para que la RSE sea un factor determinante para los consumidores a la hora de efectuar una compra de algún producto del rubro alimenticio, cabe destacar el consenso respecto de la importancia de que una empresa sea socialmente responsable así como también la predisposición demostrada por los consumidores por obtener mayor información acerca del tema estudiado, que claramente debería ser atendida por las empresas involucradas.

BIBLIOGRAFÍA

ALBANO, SERGIO, "Metodología de la Investigación en Administración"; Editorial U.N.R. Editora, reimpresión, Rosario, 2008.

AMIGO, ADRIANA CELIDE, "Negocios con valor"; Fundación Ross Editorial, Argentina, 2012.

COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, "Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas"; Bruselas, 2001.

FERNÁNDEZ GARCÍA, RICARDO, "Responsabilidad social corporativa"; 1ra Edición, Editorial Club Universitario, San Vicente, 2009.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO, FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS, BAPTISTA, LUCIO PILAR, "Metodología de la Investigación"; 4ta Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México, 2006.

HOLME, RICHARD Y WATTS, PHILIP. "Corporate social responsibility: Making good business sense". WBCSD, Geneva, 2000.

KOTLER, PHILIP Y ARMSTRONG, GARY, "Marketing"; 14ta Edición, Pearson Educación, México, 2012.

NAVARRO GARCÍA, FERNANDO, "Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica"; 2da Edición, ESIC Editorial, Madrid, 2012.

Publicaciones de la cátedra

Bibliografía de la cátedra de Administración de la Comercialización I de la carrera de Licenciatura en Administración de la UNR.

Unidad “Gestión de RSE”; Cátedra: Información para la competitividad”; de la carrera Licenciatura en Administración de la UNR.

Documentos y publicaciones en internet

ALONSO AYALA, MARIO, No es RSE. Disponible en:
<http://www.compromisorse.com/RSE/2012/02/07/NO-ES-RSE>. Fecha de recupero: 06/2017

BONILLA ORTIZ-ARRIETA, LUIS, Evolución del concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Disponible en: <http://www.elobservadoreconomico.com/articulo/1096>. Fecha de recupero: 06/2017.

CLARIN, Las 100 empresas con mejor reputación en responsabilidad social. Disponible en: https://www.clarin.com/ieco/economia/100-empresas-mejor-reputacion-responsabilidad-social_0_rk8LXf2ag.html. Fecha de recupero: 06/2017

COMUNICACIÓN DE RESPONSABILIDAD & SUSTENTABILIDAD EMPRESARIA. Disponible en: <http://www.comunicarseweb.com.ar/>. Fecha de recupero: 11/2017

ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL, Los beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para las empresas. Disponible en: <http://www.eoi.es/blogs/embacon/2014/02/03/los-beneficios-de-la-responsabilidad-social-empresarial-rse-para-las-empresas/>. Fecha de recupero: 08/2017.

FORO DE EXPERTOS SOBRE RSE. Disponible en: https://observatoriorse.org/wp-content/uploads/2013/07/foroexpertos_rse_informe.pdf. Fecha de recupero 06/2018.

IARSE. Disponible en: <http://www.iarse.org>. Fecha de recupero 11/2017

KLIKSBERG, BERNARDO, RSE un imperativo ético y económico. Disponible en: <http://edant.clarin.com/suplementos/economico/2006/09/24/n-01277220.htm>. Fecha de recupero: 06/2017

LOS TIEMPOS, La RSE una ventaja competitiva. Disponible en: <http://www.lostiempos.com/actualidad/economia/20170401/rse-ventaja-competitiva>. Fecha de recupero: 06/2017.

MERCO, Ranking Merco Empresas. Disponible en: <http://merco.info/ar/ranking-merco-empresas>. Fecha de recupero: 06/2017.

NEGOCIOS SOSTENIBLE, Los beneficios de la RSE para las empresas. Disponible en: <https://negociosostenible.wordpress.com/2012/05/04/los-beneficios-de-la-rse-para-las-empresas/>. Fecha de recupero: 06/2017

TERRILE, SOFÍA, Management 2020: negocios que tienen, en su esencia, el objetivo de cuidar el planeta. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/2029985-management-2020-negocios-que-tienen-en-su-esencia-el-objetivo-de-cuidar-el-planeta>. Fecha de recupero: 07/2017

Tesis de grado

Beseñy, María Paula (2016). Responsabilidad Social Empresaria de BMR Mandatos y Negocios S.A. Tesis para obtener el título de Licenciatura en Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, Universidad Nacional de Rosario, Rosario, Argentina.

Popelka, Ma. Eugenia (2005). El rol de la responsabilidad social empresaria en las decisiones de compra de los consumidores rosarinos. Tesis para obtener el título de Licenciatura en Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, Universidad Nacional de Rosario, Rosario, Argentina.