

# 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 LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



CONSEJO PROFESIONAL  
DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA PROVINCIA DE SANTA FE  
CAMARA II



Colegio de Graduados  
en Ciencias Económicas  
de Rosario



Universidad  
Nacional  
de Rosario

# ÍNDICE

**CONFORMACIONES** 03

---

**COMITÉ** 05

---

## ARTÍCULOS

**BAJAS CRECIENTES DE AFILIADOS EN IMPORTANTE EMPRESA DE MEDICINA  
PREPAGA DE ARGENTINA, DURANTE LOS ÚLTIMOS 4 AÑOS: 2016 A 2019** 06  
JULIETA ROSSI

---

**LA SUSTENTABILIDAD APLICADA A EMPRESAS INDUSTRIALES DE LA  
CIUDAD DE COLÓN, BUENOS AIRES** 16  
MELINA MIROSEVICH

---

**FACTORES DE AUSENCIA EN FINANCIACIÓN PYME A TRAVÉS  
DE SOCIEDADES DE GARANTÍA RECÍPROCA (SGR) EN PYMES  
INDUSTRIALES DE LA CIUDAD DE ROSARIO** 25  
IGNACIO MANUEL LARDIZABAL

---

**LA GESTIÓN DE LOS TALLERES PROTEGIDOS DE PRODUCCIÓN  
ANÁLISIS DE CASO: VIVERO AGROECOLÓGICO ROSARIO** 35  
GEORGINA SBARRA

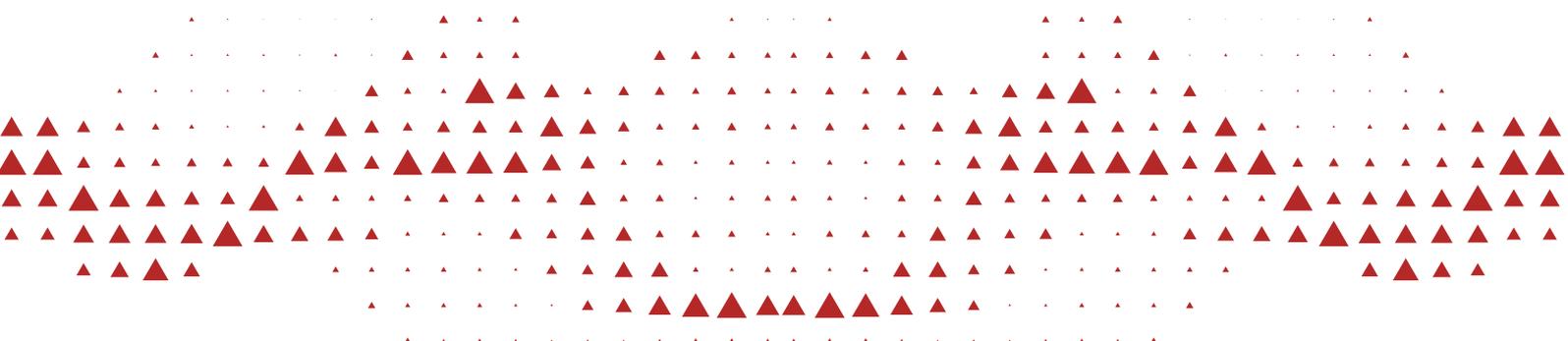
---

**IMPORTANCIA DE LAS HERRAMIENTAS DE MARKETING DIGITAL PARA LA  
SUPERVIVENCIA DE LAS EMPRESAS EN LAS ETAPAS DE AISLAMIENTO Y  
DISTANCIAMIENTO SOCIAL DURANTE LA CRISIS SANITARIA DEL COVID-19  
DEL AÑO 2020. ANÁLISIS EN EL SECTOR GASTRONÓMICO DE ROSARIO** 52  
FRANCO DAVID FANTIN

---

**INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL  
EN EL SECTOR PRIVADO EN LA CIUDAD DE ROSARIO** 62  
EVELINA MARÍA MONFRINI

---



## COMITÉ DIRECTIVO

Lic. Adriana Racca (FCEyE)  
Dr. Carlos G. Omega (CPCE)  
Dra. Nanci Eterovich (CGCE)

## COMITÉ ACADÉMICO

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

## COMITÉ EDITORIAL

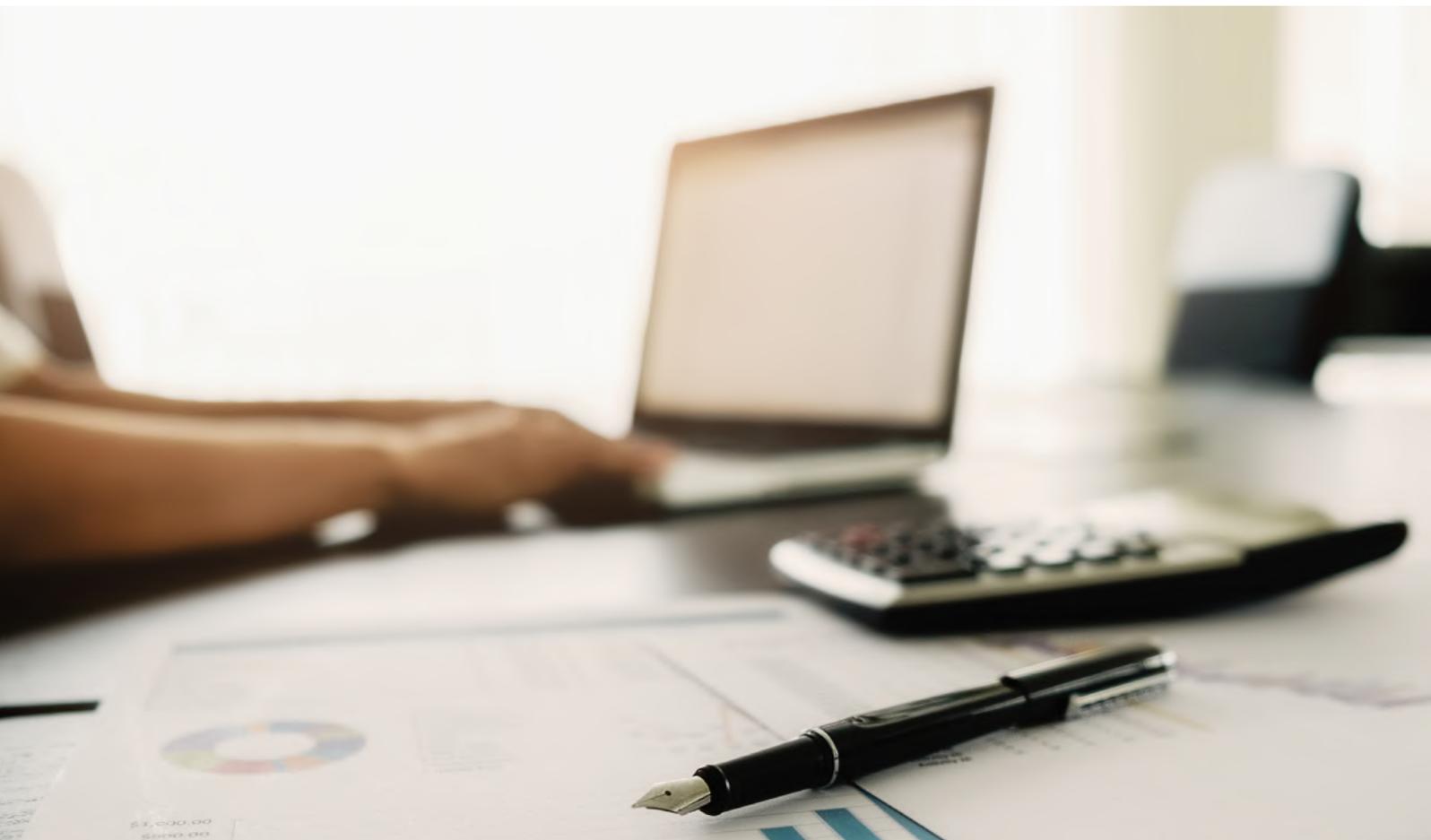
Lic. María Laura D'Avanzo (FCEyE)  
Lic. Lidia Saucedo (Comisión de Licenciados  
en Administración del CPCE-CGCE)  
Lic. Betina Pacenza (Comisión de Licenciados  
en Administración del CPCE-CGCE)

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

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

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

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



# EDITORIAL





## DE LA FACULTAD A LAS INSTITUCIONES PROFESIONALES

Desde 2015 el Consejo Profesional en Ciencias Económicas de la Provincia de Santa Fe Cámara II, el Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de Rosario y la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario tomaron la iniciativa de habilitar este espacio que posibilita la publicación de tesinas de grado y trabajos finales de las licenciaturas que integran la Facultad, con el fin de incentivar la investigación y establecer un vínculo entre la vida académica y la profesional.

Convencidos que la formación y desarrollo técnico comienza y sienta sus bases en la facultad pero que debe continuar a lo largo de la vida profesional, para lograr su jerarquización y actualización permanente, es que el Consejo y el Colegio junto a la Facultad desarrollan múltiples actividades para

acompañar a estudiantes avanzados y a recién graduados, en esta importante etapa de sus carreras.

Ante contextos tan cambiantes; desde lo tecnológico hasta los modos de relacionarse, impartir conocimiento y aprender; las instituciones siguen apostando a construir y sostener alternativas de intercambio que agreguen valor y potencien a la comunidad educativa y profesional.

En ese marco, tiene lugar este proyecto de revistas digitales, iniciado con *Dissertatio Economía* en 2015, hoy en su octava edición; e incorporando en 2017 a *Dissertatio Estadística* y en 2018 a *Dissertatio Administración*, que ya cumplen su sexta y quinta edición respectivamente.

# **BAJAS CRECIENTES DE AFILIADOS EN IMPORTANTE EMPRESA DE MEDICINA PREPAGA DE ARGENTINA, DURANTE LOS ÚLTIMOS 4 AÑOS: 2016 A 2019**

---

**Julieta Rossi**

**Director: Lic. Ramiro Ingrassia**

**Profesor Titular: Dr. Sergio Albano**

**Tutora en 1ra instancia: Lic. Aylin Mariel Albornoz**

**Tutor en 2da instancia: Lic. Damián Martone**



## INTRODUCCIÓN

La tesina titulada “Bajas crecientes de afiliados en importante empresa de medicina prepaga de Argentina, durante los últimos 4 años: 2016 a 2019” permite al lector introducirse en el sistema de salud de la República Argentina y más específicamente en el subsistema de medicina privada, proponiendo estudiar las bajas crecientes de los afiliados de las empresas de medicina prepaga observadas en una empresa del rubro denominada en el informe como “Salud-A”. La empresa es nombrada de esta forma ya que se establecieron condiciones de confidencialidad por recurrir en ciertas ocasiones a la muestra de datos reales del desempeño organizacional.

Antes de comenzar con el desarrollo de la problemática planteada, parece interesante introducir a quien corresponda en el sistema de salud de la República Argentina. Éste está compuesto por tres sectores: público, de seguridad social y privado. El sector público está integrado por los ministerios nacional y provincial de salud y la red de hospitales y centros de salud públicos que prestan atención gratuita a toda persona que la requiera. El sector del seguro social obligatorio está organizado en torno a las Obras Sociales, que aseguran y prestan servicio a trabajadores y sus grupos familiares. Las Obras Sociales se financian con contribuciones de los trabajadores y patronales. El Sistema de Medicina Privada está conformado por profesionales de la salud y establecimientos que atienden a solicitantes individuales, a beneficiarios de las Obras Sociales y de los seguros privados. Este sector incluye también entidades de seguro voluntario llamadas empresas de medicina prepaga. La clientela de las prepagas proviene de los

particulares que se asocian individual y voluntariamente, del personal jerárquico de empresas, y de grupos de empleados suscriptos por empresas privadas; o de las obras sociales que contratan la cobertura para sus afiliados.

En cuanto a la normativa legal vigente que rige a las empresas de medicina prepaga en Argentina, nos encontramos con la Ley 26.682 y el decreto N° 1993/11, a partir de la cual se delega a la Superintendencia de Servicios de Salud la facultad de control de estas.

La ley contiene un apartado acerca de la normativa de las obligaciones sobre las prestaciones: los sujetos comprendidos deben cubrir, como mínimo en sus planes de cobertura médico asistencial, el Programa Médico Obligatorio vigente según Resolución del Ministerio de Salud de la Nación y el Sistema de Prestaciones Básicas para personas con discapacidad previsto en la ley 24.901 y sus modificatorias. Además, la ley permite a los sujetos comprendidos ofrecer planes parciales.

Como antecedentes del informe, fueron encontrados una serie de artículos en diarios y páginas web, que ayudaron a dar soporte en el comienzo del estudio de la problemática despertada en un principio. Los artículos encontrados, tenían todos relación con el aumento de bajas de afiliados de las empresas de medicina prepaga, tanto a nivel nacional como en diferentes provincias. También, tenían relación con el aumento de afiliados a Obras Sociales sindicales.

## **PROBLEMÁTICA**

Con relación a la problemática propiamente dicha, se puede decir que la base principal radica en el incremento de bajas de afiliados visto en la

empresa de medicina prepaga “Salud-A” a lo largo de los últimos 4 años ya mencionados.

Se sabe que, en los últimos años, la situación en Argentina se ha tornado difícil económicamente. Por esta situación y la estructura del sistema de salud, las empresas de medicina prepaga en su mayoría se han visto inmersas en situaciones críticas en relación con la caída de afiliados. Decir que la situación económica fue y es difícil, se refiere a el peso que con su abrupta depreciación respecto al dólar desestructuró muchas finanzas de empresas y de hogares, pero fundamentalmente de instituciones de salud privadas que, como se sabe, son muy tecnología-dependientes. Además, la volatilidad de la inflación, los salarios, el resto de los costos médicos y la realidad en sí misma. Esto implica que los afiliados a las empresas de medicina privada son en su mayoría trabajadores asalariados formales del sector privado, que también están atravesando un tiempo difícil con pérdidas de empleo y salarios que se desvalorizan respecto a la inflación. Enfrentar ajustes de los planes de salud suma complicaciones a los presupuestos familiares.

A partir de los datos que pueden ser observados en la actualidad, se llega a ver claramente cómo las bajas de los afiliados fueron creciendo a lo largo del tiempo, en los últimos años y se distribuyen de la siguiente manera:

Año	Bajas de afiliados
2016	18.065
2017	19.581
2018	23.186
2019	26.140

## **HIPÓTESIS**

Las bajas de afiliados de “Salud-A” durante los últimos años fueron en su mayoría debido a imposibilidad de pago u otras causas económicas. Afirmación que tendrá sustento si de las encuestas surge que gran parte de los encuestados responde que el motivo de su baja fue económico.

## **OBJETIVOS**

### ***Objetivo general:***

Analizar el sistema de medicina prepaga de la República Argentina y la situación económica del país en los últimos años, a fin de detectar las principales causas de bajas de afiliados de “Salud-A”.

### ***Objetivos específicos:***

- Analizar el sistema de medicina prepaga en Argentina, con el fin de describir su composición y funcionamiento.
- Dar a conocer las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades de la empresa de medicina prepaga bajo análisis (FODA).
- Conocer los motivos principales de las bajas de los afiliados.
- Determinar qué porcentaje de los afiliados se dan de baja por cuestiones económicas.
- Realizar un análisis de la evolución de las bajas de afiliados a lo largo del tiempo.
- Relacionar las bajas de afiliados con distintas variables macroeconómicas, tales como evolución de la cotización de dólar, inflación,

paritarias y aumento de cuota de prepagas, a fin de detectar si existe una posible relación entre dichas variables y las bajas de afiliados.

## **METODOLOGÍA**

La investigación tiene un enfoque tanto cualitativo como cuantitativo. Para probar o refutar la hipótesis, se recolectarán datos y posteriormente se procede al análisis estadístico de los mismos. El análisis será cualitativo en cuanto se recopilen y analicen datos del entorno macro y microeconómico y a través de la realización de entrevistas en profundidad.

La investigación es de tipo descriptiva, ya que se recolecta información sobre determinadas variables, para así describir lo que se está investigando, que en este caso son las bajas de afiliados.

La investigación es no experimental de tipo transversal. Que sea no experimental, implica que “se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que se realiza es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos.” Que la investigación sea transversal, implica que “se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.” Para este caso, se recolectarán datos a través de encuestas a familias que se dieron de baja de la prepaga en el último año, siendo ésta la fuente principal de información. A su vez, se utilizarán fuentes secundarias y complementarias, observando la evolución a lo largo de los últimos 4 años de las variables ya mencionadas.

Las técnicas de recolección de datos que se utilizan son: encuestas a los afiliados de baja, entrevistas a gerentes de la Organización y consultas

bibliográficas en internet para relevar datos macro y microeconómicos y normativas vigentes. Para la realización de encuestas, se selecciona una muestra de tipo no probabilística por conveniencia entre aquellos individuos que voluntariamente acepten participar del estudio. “Aquí el proceso no es con base en fórmulas de probabilidad, y las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación”. Se encuesta telefónicamente a afiliados de baja de todo el país y los criterios de inclusión para realización de encuestas son: grupos familiares que hayan estado afiliados bajo la modalidad de voluntarios directos y que su baja haya sido en el año 2019. El total de grupos con estas características es de 5033. La muestra por encuestar se acota a 100 participantes debido a la limitación temporal.

Las entrevistas serán realizadas de forma presencial a gerentes de la organización “Salud-A” informando desde el inicio los objetivos perseguidos con la investigación, con el fin de determinar la percepción que tienen los mismos sobre la situación de la medicina prepaga en la actualidad, en los últimos años y cómo esperan que sea en el futuro.

## DESARROLLO

Respecto a las variables económicas, se muestra su evolución a través de los años 2016 a 2019 en Argentina y la relación existente de las mismas a través de un análisis de correlación.

Año	Promedio de Índice General Base 100 12/2016	Promedio de Índice Salud Base 100 12/2016	Promedio de Incremento Paritarias Salud Base 100	Promedio de Incremento DOLAR Base 100	Promedio de Incremento Cuotas - Base 100	Promedio de Bajas
2016	100	100	116	109	124	1505
2017	113	115	153	121	163	1632
2018	152	153	192	213	217	1932
2019	233	252	268	359	323	2178

Como primer indicio, se puede observar cómo todas las variables tomadas para el análisis van en crecimiento a través de los años.

Para terminar de demostrar la relación existente entre las variables macro y microeconómicas y las bajas de asociados, se realizó un análisis de correlación entre las mismas, que dieron los siguientes resultados:

<b>Incremento de prepagas</b>	<b>Dólar oficial</b>	<b>Índice Salarial personal de salud</b>	<b>Índice Inflación General</b>
<b>0.99</b>	<b>0.999</b>	<b>0.983</b>	<b>0.996</b>

A través del análisis FODA se plasman buenas situaciones en general referidas a Fortalezas y Oportunidades, tales como buena calidad en servicio, servicio tanto nacional como internacional, plan ambicioso de crecimiento, bajas observadas en todas las empresas de medicina prepaga por igual, posibilidades de lograr alianzas estratégicas, posibilidad de reducción de precios en planes. Respecto a los aspectos negativos, es decir Debilidades y Amenazas, algunas de las situaciones encontradas son: estructura más pequeña que los principales competidores, aumentos de cuota controlados por Superintendencia de Servicios de Salud.

En las entrevistas realizadas a los gerentes de la Organización, se devela que la situación de las prepagas viene siendo complicada en los últimos años referida al desbalance en la ecuación de aumento de costos y por otro lado el aumento de la cuota regulada, sumada a la economía inflacionaria. Ambos entrevistados afirman que el principal motivo de las bajas es económico por la situación mencionada y que para que esas bajas no sean una real preocupación, es necesario retenerlas y además compensarlas con nuevos asociados. Ambos destacan que la salud comienza a tomar importancia tanto a nivel social como estatal, pero alertan que la tensión entre aumento de costos, inflación y cuotas seguirá y serán necesarios cambios en el sistema.

Por último, de las encuestas realizadas a los afiliados de baja surge que el 71% de los encuestados se dio de baja por motivos económicos. Los grupos entrevistados resultaron muy variados en cuanto a localidades de residencia y a la composición del grupo familiar. La mayoría de las bajas fueron del grupo familiar entero y tenían más de 3 años de antigüedad como afiliados. Finalmente, se les consulta si volverían a contratar el servicio de una prepaga en caso de que mejorara su situación económica, y la mayoría afirma rotundamente que sí.

## **CONCLUSIONES**

Como conclusión principal se confirma la hipótesis ya que se demuestra a través de los distintos métodos de recolección de datos, que el motivo principal de la baja de asociados es económico.

Es importante darle importancia a las bajas de asociados ya sea a través de retención de las bajas, como a través de la compensación de estas con nuevos asociados.

Por último, se revela un buen escenario en general para la empresa bajo estudio tanto en la actualidad como para el futuro, sumado a que se comienza a dar importancia a la salud a nivel social y político.

## **PROPUESTAS**

Las propuestas de soluciones a la problemática planteada pretenden ser útiles tanto para la empresa de medicina prepaga que sufre bajas de sus

afiliados, como para los afiliados que deben acudir a un sistema de cobertura diferente al privado.

Se plantea idear un plan joven, a partir del cual se dé cobertura a las personas de edades jóvenes, siendo éstas atractivas por ser las que menos utilizan el servicio. Sería interesante atraerlos con planes económicos y que se adapten a sus limitadas necesidades, con algún beneficio atractivo como: descuentos en estética, peluquerías, gimnasios, indumentaria.

Aprovechando que desde 2019 la ley permite a las prepagas ofrecer planes parciales, se recomienda diseñar planes con prestaciones parciales en: internaciones, consultas y algunos estudios básicos, medicamentos, logrando que los planes sean más económicos que los actuales.

Se recomienda realizar alianzas estratégicas con otras empresas de estructura similar, con el fin de lograr reducción de costos prestacionales, cuidar la rentabilidad, alcanzando sostenibilidad a lo largo del tiempo.

La última propuesta es lograr economía en planes nuevos a través de la reducción de costos. Esto podría lograrse diseñando planes que integren prestadores económicos, pero que aun así siguen siendo de excelente calidad, ya que se ha relevado información sobre algunos prestadores que cuestan aproximadamente un 30% más que otros. Esto implicaría un tratamiento más personalizado a nivel regional, pero es altamente factible de lograr.

# LA SUSTENTABILIDAD APLICADA A EMPRESAS INDUSTRIALES DE LA CIUDAD DE COLÓN, BUENOS AIRES

---

**Melina Mirosevich**

**Profesor Titular: Dr. Sergio Albano**

**Directora: Lic. Adriana Racca**

**Tutor en 1ra instancia: Lic. Aín Mora**

**Tutor en 2da instancia: Lic. Martín Juaristi**



Dentro del actual régimen de producción capitalista las industrias tienen un papel destacado por ser la pieza fundamental para el crecimiento de las economías de los países en los cuales se encuentran instaladas o con los que tienen vinculaciones. Mediante lo que producen satisfacen las necesidades de bienes y servicios de sociedades en constante evolución.

Pero producir implica no solo colocar bienes en el mercado como mercancía, sino que también en muchos casos significa contaminar.

Se pueden destacar ejemplos de contaminación generados por la actividad industrial descontrolada, tales como el volcado de los desechos industriales a ríos y mares, la disposición final de desechos tóxicos de manera inadecuada, la deforestación, la sobreexplotación de especies animales y vegetales, la destrucción de su hábitat, la quema de combustibles fósiles superando la capacidad de absorción natural por parte de la tierra, la sobrepesca, y el derrame de hidrocarburos, como algunos de los factores detonantes del cambio climático, con consecuencias irreversibles como son la afectación de la capa de ozono, la pérdida de la biodiversidad ecológica, la degradación de los suelos y desertificación, y el calentamiento global.<sup>1</sup>

Y todas estas problemáticas no pudieron pasar desapercibidas para la sociedad, es por ello que en la década del sesenta comenzaron a organizarse conferencias en diferentes partes del mundo conformadas por distintas organizaciones y representantes de los países con el objeto de hallar la forma de detener el deterioro del medio ambiente.

---

<sup>1</sup> PÉREZ BUSTAMANTE, Laura. *“Los derechos de la sustentabilidad”*. Ediciones Coihue. Buenos Aires, Argentina, 2007. P. 24-27.

Dentro del actual régimen de producción capitalista las industrias tienen un papel destacado por ser la pieza fundamental para el crecimiento de las economías de los países en los cuales se encuentran instaladas o con los que tienen vinculaciones. Mediante lo que producen satisfacen las necesidades de bienes y servicios de sociedades en constante evolución.

Pero producir implica no solo colocar bienes en el mercado como mercancía, sino que también en muchos casos significa contaminar.

Se pueden destacar ejemplos de contaminación generados por la actividad industrial descontrolada, tales como el volcado de los desechos industriales a ríos y mares, la disposición final de desechos tóxicos de manera inadecuada, la deforestación, la sobreexplotación de especies animales y vegetales, la destrucción de su hábitat, la quema de combustibles fósiles superando la capacidad de absorción natural por parte de la tierra, la sobrepesca, y el derrame de hidrocarburos, como algunos de los factores detonantes del cambio climático, con consecuencias irreversibles como son la afectación de la capa de ozono, la pérdida de la biodiversidad ecológica, la degradación de los suelos y desertificación, y el calentamiento global.<sup>1</sup>

Y todas estas problemáticas no pudieron pasar desapercibidas para la sociedad, es por ello que en la década del sesenta comenzaron a organizarse conferencias en diferentes partes del mundo conformadas por distintas organizaciones y representantes de los países con el objeto de hallar la forma de detener el deterioro del medio ambiente.

---

<sup>1</sup> PÉREZ BUSTAMANTE, Laura. *“Los derechos de la sustentabilidad”*. Ediciones Coihue. Buenos Aires, Argentina, 2007. P. 24-27.

Y es en el año 1987 que se expone en el reporte presentado por Gro Harlem Brundtland “Nuestro futuro común”, durante la comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU uno de los conceptos más trabajados sobre la sustentabilidad: se lo presenta como un modo de desarrollo que implica que la toma de recursos para la satisfacción de las necesidades actuales no comprometa la satisfacción de necesidades de generaciones futuras.<sup>2</sup>

¿Cómo integrar el modelo de sustentabilidad a las empresas industriales? Para que cambien y se mantengan los comportamientos que deseen incorporar las empresas, es necesario integrar esos comportamientos a las estrategias de cada organización, con procesos formales e institucionalizados. Si los cambios son únicamente superficiales, ya sean con el objeto de mejorar la imagen frente a los consumidores y así incrementar sus ventas, u obtener una posición diferenciada en el mercado, acreditación, certificación o registro, no podrán generar valor en el tiempo y el camino hacia un modelo sustentable no prosperará.

¿Y comercialmente porque es importante integrar el modelo de sustentabilidad a las empresas?

La sociedad no estando ajena a las perspectivas ambientales y el deterioro del medio, comenzó a convertirse en un actor con un rol pujante a la hora de decidir sus consumos: se han ido transformando en consumidores más informados y exigentes, reclamando a las empresas que además de cumplir con sus obligaciones, le devuelvan al medio parte de lo que toman de él. Pero

<sup>2</sup> NACIONES UNIDAS: “Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo”. [En línea]. Nairobi, África. Junio, 1987. Disponible en: [http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE\\_Lecture\\_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf](http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_Lecture_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf). (Último ingreso: 07/04/2020).

¿es posible que en las empresas los objetivos de índole ético se ubiquen a la par de los objetivos económicos? Es en atención a esas demandas que con el transcurso de los años, se conformaron nuevos vínculos entre empresa y sociedad, mediante los cuales se les exige a las corporaciones que tengan un rol más activo a la hora de promover cambios y mejoras sociales, económicas y ambientales; compromiso social y personalización, es decir, que las empresas se hagan cargo de las consecuencias generadas por el impacto de sus actividades, y que a su vez, tengan una fluida comunicación sobre la responsabilidad de sus acciones con el entorno.

Bajo este contexto, es de esperar que existan empresas que lleven a cabo acciones sustentables únicamente con el objeto de obtener una mejor imagen corporativa, acrecentar sus ingresos, o simplemente para obtener un registro, premio, emblema, acreditación y/o subsidio, para participar en nuevos mercados.

Por lo tanto, es importante conocer cuáles son los objetivos que impulsan a las empresas industriales a llevar a cabo prácticas sustentables y qué nivel de conocimiento hay sobre la materia. Si implican un cambio duradero, y si este cambio es transversal a toda la organización, o si son solo prácticas sustentables implementadas de manera aislada sin estar formalmente integradas a la estrategia de la empresa.

Es imperante que sean quienes toman las decisiones tanto en instituciones públicas como en privadas, los que creen y desarrollen políticas claras a corto,

mediano y largo plazo y promuevan cambios hacia una sociedad más sustentable.

Bajo este marco se realizó la investigación, la cual comenzó con una hipótesis: “Las industrias ubicadas en la ciudad de Colón, Buenos Aires, que implementan prácticas sustentables no integran dichas prácticas en el diseño de su estrategia corporativa”, teniendo diversos objetivos como conocer la importancia asignada por parte de los directivos de las industrias hacia las cuestiones relacionadas con la sustentabilidad, y sobre las ventajas que manifestaron quienes efectivamente llevaron a cabo acciones sustentables en el corriente año, cómo las desarrollaron, y finalmente si planifican llevar a cabo más prácticas sustentables en el futuro. Con estos objetivos se llevó a cabo una investigación de tipo descriptiva sobre 22 industrias que se encuentran ubicadas en la Ciudad de Colón, Buenos Aires.

Los datos fueron obtenidos mediante un único cuestionario conformado por 17 preguntas, el cual estuvo dirigido a dueños y gerentes de las industrias objeto de estudio. El cuestionario llegó a ellos por diferentes vías: correo electrónico, telefónica o personalmente. Una vez recolectados los datos fueron procesados mediante planillas de Excel para poder concretar el análisis de los mismos. De este modo se pudo comprobar la validez de la hipótesis, dejando en evidencia ante todo una falta de información al respecto de cuestiones sustentables, no solo del concepto, sino también de los beneficios que la ejecución de este modelo puede aportar. Se asocia a la sustentabilidad prioritariamente con el cuidado del medioambiente, y no se la vincula con oportunidades y creación de valor.

Se reconocieron acciones sustentables como el manejo responsable de residuos y materia primas, la utilización de materiales reciclables en diferentes áreas, el uso responsable de la energía y la incorporación de tecnologías y maquinarias acordes con el modelo sustentable, pero se dejó entrever que se manejaron como cuestiones aisladas, con el objeto de satisfacer alguna necesidad puntual, no haciendo parte de estas actividades a toda la organización y principalmente comunicando estas acciones hacia el sector externo. Es decir, se manifestaron como determinados actos realizados con el objeto de cubrir algún tipo de necesidad, absorbidas por las actividades diarias y burocráticas, y no con un enfoque en el posicionamiento estratégico de largo plazo.

Por otra parte, pudo observarse una marcada tendencia a comunicar mayormente las acciones sustentables hacia el sector externo de la organización, y las modificaciones estratégicas hacia el sector interno.

Ante la falta de apropiación por parte del empresariado del concepto de sustentabilidad es sumamente necesaria la integración y el desarrollo de éste dentro de cada industria en específico de forma tal que estas iniciativas le puedan proveer determinadas ventajas competitivas en el mercado, y que a su vez contribuyan con una mirada más responsable hacia el medio ambiente.

Y, ¿cómo lograrlo? Si se reconoce a la sustentabilidad como una oportunidad y no como un costo, es fundamental el desarrollo de un plan de acción para introducir el modelo sustentable a la estrategia de la organización, ya que, si las acciones sustentables son integradas correctamente en la estrategia, podrían ,

ser una fuente de ventajas competitivas. Por lo tanto, es importante que las empresas.

La correcta vinculación entre ecología, ambiente y empresa, en principio, puede exigir de algunos esfuerzos adicionales como hacer un diagnóstico y elaborar un plan de acción, contar con la fuente necesaria de recursos para invertir, realizar un presupuesto acorde, efectuar el análisis de la estructura organizacional, planificar capacitaciones, y/o contar con el asesoramiento de alguien experto en el tema. Ejecutar el monitoreo constante de lo realizado y, sobre todo, mantener una comunicación fluida con el entorno.

Si bien no hay receta que indique la manera de llevar adelante en cada industria el modelo sustentable, ya que cada caso es un ámbito de análisis en particular, hay procedimientos necesarios y elementos comunes a abordar con el objeto de lograr el máximo aprovechamiento de las ventajas que la aplicación del modelo sustentable a cada una le puede aportar.

En primera instancia y de acuerdo a lo previamente desarrollado, es sustancial la búsqueda de información, y esta búsqueda debe estar orientada a recolectar datos del contexto en general, que permitirán determinar los intereses de los stakeholders, así como también sobre los posibles elementos constitutivos de la sustentabilidad que podrían ser utilizados por la propia industria con el objeto de lograr ubicarse en una posición en la cual se puedan extraer las mayores contribuciones del modelo, es decir, las posibilidades y ventajas que le puede aportar.

En este punto resulta interesante para la organización poder informarse

modelo sustentable, así como también de las decisiones y experiencias de consumo de los clientes, con el objeto de elaborar con los datos obtenidos un análisis de los hábitos de consumo.

Esta búsqueda de información en el entorno debe ser complementada con la observación y análisis acerca de la propia organización y los diferentes elementos constituyentes, de modo de poder contemplar tanto los mecanismos actuales involucrados con la utilización de recursos, así como también lo planificado. Elementos múltiples y diversos tales como la utilización de energía dentro de la industria, la promoción de la innovación y desarrollo, el desechado y/o procesamiento de los residuos, las expectativas de los trabajadores, y hasta el estilo de dirección, van a contribuir a realizar un diagnóstico de la situación actual de la industria, con el objeto de encarar las acciones necesarias para iniciar los cambios que impliquen el acoplamiento del modelo sustentable a la propia organización.

El análisis de la información obtenida también deberá orientarse hacia la exploración de nuevas oportunidades con el objeto de obtener ventajas tales como la construcción de vínculos intersectoriales, ya que la nueva coyuntura en la economía no dejará a ninguna empresa exenta, para poder mantenerse en el mercado deberán evolucionar con los cambios de la sociedad y sus expectativas. Lograr comprender a la sustentabilidad como una oportunidad es el primer paso en la búsqueda de la obtención de ventajas competitivas en el mercado, siendo implícita la necesidad de comprometerse con el modelo, incorporándolo a todos los procesos y a las partes vinculadas con la industria, y esto solo será posible si

se lo integra a la propia estrategia corporativa, manteniendo el modelo como un eje que la oriente en el futuro y que esté presente en la toma de decisiones y el establecimiento de objetivos.

Esto será alcanzado si se desarrolla un plan de acción minucioso y acorde a las características propias analizadas de cada industria.

Para finalizar se desarrollaron una serie de propuestas, tendientes a desarrollar un plan de acción para lograr la adaptación y el acoplamiento del modelo sustentable, con las prácticas, la cultura, los valores, y la estrategia corporativa de la industria

El enfoque de sustentabilidad promueve la utilización de los recursos de modo tal que no comprometan la utilización futura de los mismos. El reto para las industrias es dejar de pensar a las cuestiones de índole medioambiental y de sostenibilidad como un costo más y comenzar a incorporarlas como una fuente de ventajas competitivas, estas herramientas provenientes del modelo sustentable deben ser incorporadas como una fuente de oportunidad para el crecimiento y la diferenciación.

# FACTORES DE AUSENCIA EN FINANCIACIÓN PYME A TRAVÉS DE SOCIEDADES DE GARANTÍA RECÍPROCA (SGR) EN PYMES INDUSTRIALES DE LA CIUDAD DE ROSARIO

---

**Ignacio Manuel Lardizabal**

**Director:** Jorge Ignacio Lardizábal

**Profesor Titular:** Dr. Sergio Albano

**Tutor en 1ra instancia:** Lic. Gabriel Bibiloni

**Tutora en 2da instancia:** Lic. Vanina Boccio



## Introducción

La economía de la República Argentina se encuentra vinculada a las MiPyMEs. Estas representan la mayoría de las empresas existentes en el país y dentro del sector privado generan más de dos tercios de puestos de trabajo. Estas empresas cuentan con varias características que dificultan al momento de su gestión, entre ellas, las condiciones financieras, ya que se encuentran peor posicionadas a comparación de las grandes compañías a la hora de captar financiamiento para cubrir su capital de trabajo o planificar inversiones.

Debido a esto, desde hace más de 20 años existen las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR), cuyo objetivo es abaratar los costos de financiamiento a MiPyMEs tanto en el sector bancario como en el mercado de capitales, otorgando un aval que garantice el pago del crédito a pesar de las imposibilidades que tengan para cancelar las deudas contraídas.

Según datos de la dirección del régimen de sociedades de garantía recíproca, junto a la Cámara Argentina de Sociedades y Fondos de Garantía, a noviembre de 2020, aproximadamente, solamente el 3% de las empresas utilizan esta herramienta y la capacidad del sistema para otorgar avales se encuentra en un 260% sobre un máximo de 400%.

A pesar de la existencia por varios años de la herramienta, es importante saber cuáles son las razones que llevan a las empresas a no utilizarla. Es por ello, que la intención de este informe es conocer los motivos por los cuales las MiPyMEs industriales de Rosario no utilizan a las SGR para poder acceder a más opciones de financiación.

## Problemática

La problemática del presente trabajo es la identificación de los motivos por los cuales las MiPyMEs industriales de la ciudad de Rosario no acceden al financiamiento en los mercados financieros mediante avales emitidos por SGR.

Las SGR otorgan mayores facilidades para el acceso crediticio, mediante las garantías preferidas tipo A del BCRA y por su análisis previo (tanto en aspectos cualitativos como cuantitativos) de la MiPyME ahorrando costos a los analistas de riesgo de bancos e inversores institucionales.

A pesar de esta alternativa vigente en nuestro país, solamente un 3% aproximado de las MiPyMEs son atendidas por SGR y es por ello que se generan los siguientes interrogantes:

- ¿Conocen los empresarios esta alternativa?
- Si es afirmativo, ¿las SGR pondrán muchas exigencias para que una pyme se integre a su estructura?
- ¿Cómo planifican la situación financiera las MiPyMEs?
- ¿Qué instrumentos utilizan para financiar sus operaciones e inversiones?
- ¿Cómo responden los mercados financieros ante las demandas de las MiPyMEs?
- Y, por último, ¿qué fomentos existen para incrementar la utilización de estas sociedades? ¿Hay apoyos adicionales por parte del estado o cámaras empresariales?

## **Hipótesis**

Alcance: MiPyMEs del sector industrial de la ciudad de Rosario. Año 2020.

Hipótesis: el principal factor que provoca la falta de vinculación de las MiPyMEs con las SGR's, se debe al desconocimiento de dicha figura como instrumento de financiación por parte de los directivos de las empresas.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

- Conocer las razones por las cuales las MiPyMEs rosarinas no acceden a financiamiento a través de Sociedades de Garantía Recíproca.

### **Objetivos específicos**

- Identificar cómo se financian las Pymes industriales de Rosario.
- Analizar los costos de dichos medios de financiamiento.
- Relevar requisitos de ingreso para ser socio partícipe y qué beneficios les otorgan a sus miembros.
- Estudiar los motivos de ingreso a financiamiento Pyme y determinar las principales razones.

## Metodología

La investigación tuvo un enfoque mixto, debido a que una parte del informe contó con aspectos de índole cuantitativo y las otras características de enfoque cualitativo. Esto pudo desarrollarse así mediante encuestas a personas encargadas de la administración financiera de las MiPyMEs y mediante entrevistas a responsables de las sociedades de garantía recíproca y consultores financieros.

El estudio contó con las siguientes características:

- Fue descriptivo: ya que se pretendió medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.
- Tuvo un desarrollo retrospectivo: se tomó como periodo de análisis el año 2020.
- Muestreo autoseleccionado: quienes participaron decidieron por voluntad propia formar parte de ésta.
- Fue del tipo no experimental: debido a que no hubo intervenciones del campo de estudio.
- Dimensión temporal sincrónica: debido a que la información evaluada es la obtenida en un periodo dado.
- Alcance concluyente: ya que se concentró específicamente en aquellas MiPyMEs del sector industrial de la ciudad de Rosario durante el año 2020 que no han utilizado a las SGR para financiarse.
- Instrumentos de recolección: encuestas a encargados financieros de las MiPyMEs y entrevistas a responsables de SGR y consultores financieros de la ciudad de Rosario.

## **Análisis de datos**

A través el relevamiento de los datos a las empresas, las entrevistas realizadas a responsables de las SGR y a consultores financieros se puede validar que existen dos grandes barreras en el manejo de las finanzas: por un lado, el desconocimiento de los diversos instrumentos de financiación y su funcionamiento, y por el otro, la gestión en las finanzas de las empresas.

La hipótesis planteada se refuta ya que, a pesar de ser un número bastante elevado la cantidad de empresas que no conocen a las Sociedades de Garantía Recíproca (el 44% respondió que no las conoce) no es motivo suficiente para aclarar que sea el principal factor por el cual no utilizan a las SGR. En cambio, se pudo observar que la gestión financiera de las empresas sí es un factor preponderante, ya que, por la información obtenida de las encuestas, las empresas en su mayoría buscan oportunidades de financiamiento a través de arreglos con los proveedores, con la cobranza que recibe en sus ventas efectuadas y muy por debajo mediante financiamiento en el sector bancario. Para las MiPyMEs que realizaron inversiones en el 2020, se financiaron principalmente con aportes de capital y financiamiento bancario como segunda alternativa.

Los plazos de cobro son mayores a los cuales pagan y en los medios de pago y cobro que utilizan predominan los cheques, las transferencias y el efectivo. El primero cuenta con la posibilidad de adelantar su cobro y no parece ser explotada por las empresas. Muy pocas empresas poseen cuentas comitentes en sociedades de Bolsa y casi la mitad analizan en forma regular a nula las posibles alternativas que pueden recibir. Tampoco fue aprovechado por las MiPyMEs el financiamiento estatal durante el año de la pandemia (2020).

Además, por lo mencionado en las entrevistas a los consultores financieros, las MiPyMES no toman las mejores decisiones al plantear su financiamiento, dando a entender que utilizan instrumentos caros y a plazos no compatibles con lo que desean obtener.

Con esta información relevada, se puede interpretar que no están gestionando adecuadamente en lo que se refiere a búsqueda de oportunidades para financiarse, siendo reacias al apalancamiento y mejores oportunidades que las tradicionales.

En cuanto al modo de cómo obtienen recursos financieros las MiPyMEs, no hay una gran diferenciación sobre el medio que eligen para financiarse, ya que cada MiPyME tiene su panorama diferente, pero por la información obtenida, tienden a manejarse dentro de la cadena de valor con una tasa de interés que se incluye en forma directa sobre el precio de la factura que se provee. Además, trata de administrar los flujos de ingresos que va recibiendo para que pueda calzarlo con sus operaciones. Aquellas MiPyMEs que utilizaron el sistema financiero las mejores alternativas fueron los descuentos de documentos en el segmento avalado dentro del mercado de capitales y en el sistema bancario, con tasas nominales anuales del 27% y 28% aproximadamente. Los préstamos prendarios fueron una buena opción también para las MiPyMEs con tasas del 24,99% promedio. Sin embargo, en cuanto a plazos las mejores alternativas se encuentran en el mercado de capitales, dando mayores plazos para descontar documentos.

Según la información provista de las entrevistas a representantes de diversas SGR, ya no es más obligatorio formar parte de la sociedad para obtener un aval. Ese cambio ocurrió en 2018, donde dejó de ser exigible. A pesar de esta modificación, primero debe reformularse en el estatuto de cada entidad. Por lo tanto,

el único requisito que solicitan aquellas que no reformaron sus estatutos es que suscriban una acción de la SGR.

Según las entrevistas realizadas, se conoce que las empresas se acercan a las entidades financieras y consultoras a través de un intermediario (como por ejemplo una concesionaria deriva a un banco). Esto quiere decir que generalmente tienen en claro lo que desean obtener, pero no conocen todas las herramientas para obtener la financiación adecuada y por eso no logran tomar decisiones acertadas. Las MiPyMEs cuentan con beneficios en las tasas bancarias ya que desde el Estado se bonifica a los bancos y obliga a que den cupos para que puedan utilizarla para inversiones productivas o de capital de trabajo.

## **Conclusión**

Contar con la disponibilidad de una herramienta como son las SGR, que ayuden a apaliar la dificultad de acceso al crédito y permitir que acompañen el crecimiento de las empresas, es fundamental. Sin embargo, si no se acompaña en la profesionalización de la gestión de las finanzas de las empresas, acercando las oportunidades que existen (tanto de programas estatales de competitividad, como de los bancos) y no se modifica el paradigma de la gestión financiera, difícilmente se alcance a lograr la inclusión tan necesaria.

Respecto a la hipótesis planteada ante la problemática del presente trabajo, la misma se encuentra refutada, ya que a pesar de que un elevado número de casos desconocen las SGR (el 44% de los encuestados respondió que no las conoce), no puede considerarse como el principal factor por el cual no las utilizan. En cambio, la gestión empresarial es el factor preponderante. Esto se debe a que la forma en que se financian (tanto para su operatoria diaria como para aquellas que

han invertido durante 2020), son reticentes al apalancamiento y a la búsqueda de mejores oportunidades. Esto deriva en la falta de utilización de las SGR.

En cuanto a los objetivos, el general fue conocer las razones por las cuales las MiPyMEs rosarinas no acceden a financiamiento a través de SGR. Se observa que existen a nivel global dos variables: por un lado, la falta de conocimiento de los instrumentos, y por el otro, la gestión financiera de las empresas.

Luego, se buscó identificar cómo se financian las Pymes industriales de Rosario y los costos de dicho financiamiento. Existe una tendencia a utilizar la cadena de valor para financiarse, con acuerdos de cuenta corriente entre las empresas. Sin embargo, aquellas que utilizan también el sistema financiero, el descuento de cheques bajo el segmento avalado en el mercado de capitales y en el sistema bancario tuvieron tasas nominales anuales de entre 27% y 28%. Respecto a los plazos, fueron mejores en el segmento avalado por SGR. Además, los créditos prendarios tuvieron una tasa del 24,99%.

En cuanto a los requisitos de ingreso para ser socio partícipe y los beneficios otorgados a sus miembros, desde el año 2018 ya no es más obligatorio tener que subscribir una acción para recibir un aval. Sin embargo, esto debe cambiar en el estatuto de cada SGR, ya que caso contrario sí deberán hacerlo.

Por último, se buscó estudiar los motivos de ingreso a financiamiento Pyme y determinar las principales razones. Las empresas tienen en claro lo que desean obtener, pero desconocen en general las alternativas financieras para tomar una decisión acertada. Generalmente llegan al sistema financiero por un intermediario. Los bancos cuentan con líneas especiales (bonificadas por el Estado) para las MiPyMEs, con tasas más económicas para que puedan utilizarlas en financiamiento productivo o de capital de trabajo.

## Propuestas

Las SGR son una herramienta clave para facilitar el acceso al financiamiento a las MiPyMEs. A pesar de estos beneficios, la gestión de las empresas para buscar oportunidades de financiamiento (mediante este formato de garantía o con otros instrumentos existentes) y lograr apalancarse es escasa, por ello es una brecha difícil de solucionar en el esquema actual.

Para paliar esta situación, es fundamental el rol de los profesionales de ciencias económicas, que son los intermediarios clave, con ayuda de bancos, ALyCs y cámaras empresariales, para que las empresas puedan acceder a este tipo de financiamiento y a fomentar a inversores (por ejemplo, grandes empresas y personas físicas sin poseer una MiPyME que están alcanzados por el impuesto a las ganancias) a aportar al fondo de riesgo y así incrementar la capacidad a avalar.

Respecto al Estado, además de estabilizar las variables macroeconómicas, debería enfocarse en flexibilizar los aportes a los fondos de riesgo (buscando incrementarlos) y en fiscalizar la cantidad de empresas que deben atender las SGR, para garantizar que la herramienta pueda sumar nuevas MiPyMEs atendidas.

Las SGR deberían modificar su estructura, logrando acuerdos con más bancos, para mantener la flexibilidad necesaria para poder atender las carpetas de las empresas y así facilitar los avales de manera más sencilla.

# LA GESTIÓN DE LOS TALLERES PROTEGIDOS DE PRODUCCIÓN ANÁLISIS DE CASO: VIVERO AGROECOLÓGICO ROSARIO

---

**Georgina Sbarra**

**Director: Lic. Gabriel Bibiloni**

**Profesor Titular: Dr. Sergio Albano**

**Tutora en 1ra instancia: Lic. Aylin Mariel Albornoz**

**Tutor en 2da instancia: Lic. Damián Martone**



## **DISCAPACIDAD: DEFINICIÓN**

Según la Ley Provincial de Discapacidad N.º 9325 artículo 2 “Se considera discapacitado a toda persona que padezca una alteración permanente o prolongada, física o mental, que en relación a su edad y medio social implique desventajas considerables para su integración familiar, social, educacional o laboral”.

## **TALLERES PROTEGIDOS: OBJETIVOS, MODALIDADES Y FINANCIACIÓN**

Existen muchos obstáculos y prejuicios a la hora de la inclusión de personas con discapacidad en el ámbito laboral, es por ello, que el estado promulga la Ley de Empleo Protegido para Personas con Discapacidad que promueve la creación de dispositivos de capacitación e inserción laboral para este sector de la población. Ley nacional N.º 26816.

Dicha ley tiene los siguientes objetivos:

1. Promover el desarrollo laboral de las personas con discapacidad mejorando el acceso al empleo y posibilitar la obtención, conservación y progreso en un empleo protegido y/o regular en el ámbito público y/o privado.
2. Impulsar el fortalecimiento técnico y económico de los Organismos Responsables para la generación de condiciones protegidas de empleo y producción que incluyan a las personas con discapacidad.

Se habilitan así, según el artículo 2 de la ley, tres Modalidades de Empleo protegido:

1. Taller Protegido Especial para el Empleo (TPEE),
2. Taller Protegido de Producción (TPP) y
3. Grupos Laborales Protegidos (GLP).

De estas tres modalidades, el Taller Protegido de Producción es la única modalidad que funciona como un emprendimiento comercial, siendo el Taller Protegido Especial para el

Empleo un espacio de Capacitación Laboral y los Grupos Laborales Protegidos son secciones o células de trabajadores con discapacidad que funcionan dentro de una empresa pública o privada.

Entonces, el Taller Protegido de Producción es según el artículo 4 de la ley Nacional 26.816 “aquél que desarrolle actividades productivas, comerciales o de servicio para el mercado, debiendo brindar a sus trabajadores un empleo remunerado y la prestación de servicios de adaptación laboral y social que requieran. Su estructura y organización serán similares a las que deben adoptar las empresas ordinarias, sin perjuicio de sus particulares características y de la función social que cumplen”.

Deberán estar integrados como mínimo en un 80% por personas con discapacidad y sus trabajadores deberán realizar producción de bienes y/o servicios, participando regularmente en las operaciones de mercado, con la finalidad de generar ingresos tendientes a la auto sustentabilidad de este emprendimiento social.

También se prevén diferentes tipos de estímulos y financiación para las tres modalidades de empleos protegidos. Los Talleres Protegidos de Producción (TPP) gozarán de los siguientes estímulos económicos:

- El pago del 100% de los aportes personales.
- El pago del 100% de las contribuciones patronales.
- El pago del 100% de los honorarios del equipo multidisciplinario de apoyo.
- El pago del 100% de la ART.
- Una asignación estímulo equivalente al cincuenta por ciento (50%) del sueldo básico mensual del personal de Maestranza y servicio, categoría 5ta., del Convenio Colectivo de Trabajo N.º 462/06 para instituciones civiles y deportivas, o el que lo reemplace, imputable a cuenta del sueldo que corresponda a cada beneficiario comprendido en un organismo

responsable con la modalidad de Taller Protegido de Producción (TPP), el que deberá satisfacer el importe restante para completar la remuneración.

En el marco de esta ley de Empleo Protegido, de la Ley Provincial de Discapacidad y sabiendo que la Subsecretaria de Inclusión para Personas con Discapacidad es quien debe bregar por sus derechos, se crea el Taller Protegido de Producción de carácter público Vivero Agroecológico Rosario, dependiente de dicha subsecretaría bajo la resolución N ° 1254 de la provincia de Santa Fe.

### **INVESTIGACIÓN: OBJETIVOS, METODOLOGÍA, HIPÓTESIS**

El presente trabajo toma como objeto de estudio para su investigación el Taller Protegido de Producción de la ciudad de Rosario, Vivero Agroecológico Rosario. Este dispositivo tiene la particularidad de ser el único de orden público con que cuenta la ciudad, esto implica que depende y es subvencionado, en lo que hace a su estructura de mantenimiento y funcionamiento, por una repartición estatal , en este caso la Subsecretaría de Inclusión para Personas con Discapacidad del Ministerio de Salud de la Provincia de Santa Fe, y lo que se propone investigar como **Hipótesis**, es si este espacio tiene contradicciones entre el rol social que cumple y las exigencias económicas que le impone el marco normativo que lo contiene. Para ello, se propusieron los siguientes **objetivos**: analizar su misión, sus fortalezas y debilidades, sus estrategias de comercialización, los hábitos de consumo de sus clientes, así como también las herramientas que utiliza para la planificación estratégica de sus decisiones.

Se utilizó para llevar adelante la investigación el método hipotético deductivo, es decir mediante la observación se creó la hipótesis, antes mencionada, que fue lo que se corroboró en el desarrollo del trabajo.

La investigación fue de tipo descriptiva, se buscó realizar una descripción detallada del taller protegido del Vivero Agroecológico Rosario, sus objetivos iniciales, sus

características actuales, los modos de funcionamiento, el perfil de clientes actuales y potenciales.

Se utilizó la observación directa y personal de los ambientes de trabajo del Vivero, se realizaron dos entrevistas a personas responsables del mismo y 100 encuestas a clientes para analizar sus motivaciones, modos y hábitos de consumo.

## **RESULTADOS OBTENIDOS**

En función de las entrevistas realizadas y la observación directa basada en un check list se pudo realizar una descripción del funcionamiento y organización actual del Vivero.

### **Funcionamiento, organización, producción**

Se pudo identificar que el Vivero se encuentra apoyado en tres pilares: el terapéutico, el de capacitación y el de trabajo-producción, estas tres misiones (capacitación, producción, contención) que tiene el espacio muchas veces se contraponen en sus objetivos y no se sabe a cuál darle prioridad.

Actualmente concurren al Vivero 40 jóvenes con diferentes discapacidades, los mismos fueron elegidos arbitrariamente con la única condición de ser mayor de edad (porque es un ámbito laboral) y poseer certificado de discapacidad, sin reparar en las capacidades o motivaciones de las personas para realizar el tipo de tareas planteadas en el espacio.

El vivero tiene dos puntos de venta, en zona sur donde se encuentra el vivero productor y un puesto fijo en las intersecciones de Córdoba y San Martín que es abastecido desde zona sur. En el vivero productor se trabaja de lunes a viernes de 8 a 13 ya que al ser un espacio público sus empleados trabajan un solo turno. Sí está abierto doble turno y días sábados el puesto de venta que tiene el Vivero en peatonal Córdoba y San Martín, pero este

puesto tiene un stock limitado de productos y sin posibilidad de reposición entre viernes y sábado.

También participa de las ferias que organiza la Municipalidad de Rosario, los fines de semana largos y las vacaciones de invierno.

En el Vivero se producen principalmente plantines de flores y aromáticas ya que por las características de la población que trabaja en la producción no sería recomendable intentar incorporar una amplia variedad de especies

Se prestan también servicios de mantenimiento de espacios verdes a domicilios particulares y/o a instituciones; estos servicios no se promocionan por no contar con movilidad ni coordinadores suficientes para acompañar a los concurrentes a realizar las tareas solicitadas, dado que son pocos los jóvenes que a la fecha han adquirido la suficiente capacitación e independencia para realizar estos trabajos sin asistencia. Por lo tanto, estos servicios son realizados solo a vecinos del Vivero y por los jóvenes que están preparados para la tarea requerida.

El Vivero participa también de algunos programas de incentivo laboral para jóvenes que promueve el estado, estos programas capacitan y a la vez proveen de insumos y herramientas que luego quedan como capital para el espacio.

Los concurrentes cobran un incentivo laboral mensual a través de la Municipalidad de Rosario por un programa de economía social con que cuenta la misma, y una suma mensual no remunerativa a través del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, por el programa de talleres protegidos.

También cobran comisiones por venta, pero solo aquellos que participan de esta tarea o de la de mantenimiento de espacios verdes.

Luego el saldo que queda de las ganancias, una vez descontadas las comisiones y todo gasto realizado, que no sea reconocido por la Subsecretaría de Inclusión, se reparte entre los concurrentes. Estos repartos suelen ser bimestrales y de poco monto, dado que son muchos concurrentes y no tan abundantes las ganancias

Se debe recordar en este punto que el vivero depende de una repartición estatal, por lo tanto, el estado subvenciona todo lo que es insumos de librería, limpieza, refrigerio, el personal que coordina, dirige y administra el espacio y tampoco se paga alquiler ni impuestos dado que el predio donde funciona el vivero es un predio municipal cedido en comodato a la provincia.

En relación a los registros y/o procesamiento de datos que se realiza en el Vivero para la toma de decisiones y la planificación o el diseño de estrategias, solo existe una planilla de caja donde se registran ingresos y egresos de dinero, pero incluso allí no se especifican los productos vendidos. Es decir que por ejemplo la producción no se planifica bajo ningún criterio más que el stock existente, lo cual es un problema porque es un producto que para salir a la venta necesita un periodo de crecimiento.

Tampoco se lleva a cabo ningún plan de comercialización y difusión, es decir ni se hacen campañas publicitarias que den a conocer a la comunidad el espacio y su misión, ni se diseñan promociones por ejemplo para fechas particulares.

### **Perfil compradores, hábitos de consumo**

Se realizaron 100 encuestas a personas que estuviesen comprando mercadería, 50 se hicieron en el vivero productor y otras 50 en el punto de ventas ubicado en el centro de la ciudad. Las personas fueron elegidas aleatoriamente y fueron hechas entre agosto y octubre de 2019.

Se puede clasificar la información obtenida en cuatro categorías:

**1. Perfil socio-demográfico del cliente según lo encuestado (edad, sexo, barrio, ocupación):**

- Edad: más de la mitad de los encuestados es mayor de 50 años.
- Barrio: el 71% de los encuestados declaran vivir en los barrios donde se encuentran los puntos de venta.
- Sexo: casi exclusivamente el público es femenino.
- Ocupación: mayormente declararon ser empleados (públicos o privados).

**2. Información que tiene el consumidor acerca del vivero**

- Población que sabía que el vivero es un espacio de inclusión social: el 66% de los encuestados conocía la función social del vivero.
- Maneras en que la población se enteró del proyecto:

Medios de comunicación	16%
Boca en boca	30%
<b>Casualidad</b>	<b>54%</b>

- Medio de comunicación por el cual se enteró el 16%:

<b>TV</b>	<b>8 personas</b>
-----------	-------------------

Radio	1 person a
Grafico	1 person a
redes	6 person as

### 3. Hábitos de consumo

- Personas estaban comparando en el vivero por Primera vez: 47%.
- Periodicidad con la que suele comprar plantas:

<b>Regular</b>	<b>61%</b>
Ocasional	32%
Excepcional	7%

- Qué productos compra (se habilitó a seleccionar más de una opción):

<b>Plantines de flor</b>	<b>76%</b>
Aromáticas	57%
Plantas	23%

#### 4. Motivaciones de consumo

- Motivo por el que elige comprarle al vivero agroecológico (se habilitó a seleccionar más de una opción):

Calidad	34%
Precio	21%
<b>Apoyo a la inclusión</b>	<b>90%</b>
Variedad	15%
Por ser agroecológico	33%

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Del procesamiento de las encuestas, surgió que la mayoría de los compradores, 66%, sabían del Vivero y su función social; si bien éste es un alto porcentaje hay que tener en cuenta dos factores: que se encuestó solo a personas que se acercaban a comprar, por lo cual hay una alta probabilidad de que sea gente que lo conoce, pero que entre las personas que se acercaron a comprar haya habido un 34% que no conocía el proyecto, no deja de ser un porcentaje elevado.

También surgió el dato que, entre las personas encuestadas, solo en 16% se enteró por los medios de comunicación, el resto, 30%, boca en boca y el 54%, o sea la mayor parte, se enteró por casualidad (entre los que se encuentran los que no sabían del proyecto y encontraron el lugar al pasar). Se profundizó el análisis entre quienes manifestaron haberse enterado por los medios de comunicación (16 personas) para saber por qué medio se había enterado, de allí surgió que la mitad fue enterada por la televisión, 6 por redes y solo uno por radio y otro por gráfico. Estos resultados muestran claramente la ausencia de campañas

publicitarias, presencia en las redes y/o estrategias de visibilidad del proyecto. También estos datos concuerdan con una de las primeras apreciaciones acerca de la edad adulta de los compradores, ya que hoy en día la población más joven se informa y consume a través de las redes sociales.

Se indagó también sobre los hábitos de consumo y preferencias de los compradores; de esta parte de la encuesta surgió que casi la mitad de los encuestados (47%) manifestaron que era la primera vez que compraban en el Vivero, esto significa que este alto porcentaje de compradores no es público cautivo, pero sí potencial.

Otro aspecto por el que se preguntó es la periodicidad con que compran plantas de lo que se infiere un dato muy interesante, ya que el 61% de la población encuestada manifiesta ser comprador habitual de este producto.

Respecto de las preferencias y gusto se pudo constatar que el producto más elegido por los compradores son los plantines de flor, en segundo lugar, se compran plantines de aromáticas y muy pocos compran plantas grandes.

Estos datos se recolectaron para verificar si el enfoque de producción del Vivero es el correcto, ya que por el tipo de población con que el Vivero trabaja no es posible ni conveniente introducir gran variedad de productos en su producción, dado que eso requeriría un esfuerzo muy arduo de aprendizaje acerca del cuidado y producción de cada especie. En este caso el enfoque es correcto pues según lo manifestado en la entrevista la especialidad del Vivero son los plantines de flores y aromáticas.

Acerca de la motivación que haría elegir el vivero inclusivo a la hora de una compra, sin ser excluyentes entre sí los diferentes motivos, por mucha diferencia la razón más esgrimida fue el apoyo a la inclusión de personas con discapacidad, en segundo lugar, la calidad y condición agroecológica, recién en tercer lugar el precio y por último la variedad.

Estos resultados muestran que la ventaja competitiva más importante del Vivero y donde se cree que deberían enfocarse sus esfuerzos publicitarios, es la función social que cumple este dispositivo y el motivo más atractivo a la hora de elegir dónde comprar.

También deja claro que muy pocas personas han elegido comprar allí por el precio, por lo que se concluye que esta es una ventaja competitiva no explorada, ya que el Vivero al ser un espacio de la provincia, es decir que muchos de sus costos son financiados por el estado, podría ser líder en precios y estas dos ventajas competitivas combinadas pueden llegar a ser muy atractivas.

La variedad ha sido la última de las motivaciones elegidas y esto coincide claramente con el hecho de que no hay en el Vivero, como ya se había dicho, una amplia variedad de producción.

## **CONCLUSIONES**

Como pudo verse a lo largo de la investigación este espacio productivo tiene características muy particulares y diferentes a cualquier empresa ordinaria del mercado por el hecho de estar atravesado por una misión social/terapéutica; estas dos categorías (producción /terapéutico) entran en contradicción de forma permanente, ya que atendiendo a su función terapéutica y social se deja de lado el enfoque productivo y viceversa.

Un ejemplo de ello se manifiesta en el hecho de que el Vivero, priorizando su misión social/terapéutica tiene pautas de trabajo mucho más flexibles y contemplativas que cualquier empresa competitiva. Esto se traduce en el hecho de ser más condescendiente con los trabajadores a la hora de las faltas, las tardanzas, las interrupciones o distracciones en el horario de trabajo, la selección de tareas, etc.

También por este motivo es que la selección de trabajadores no atiende, como sería de esperar en cualquier trabajo formal, a las habilidades y motivaciones de aquellos que se

postulan, sino que se consideran algunos criterios de ingreso que obedecen a la función social que presta el espacio, y por lo tanto a muchos de los trabajadores del dispositivo no les gusta la propuesta productiva del Vivero y se les busca otras funciones para poder incluirlos, más aún por ser un espacio público y exclusivo en la ciudad, lo cual hace que no pueda redirigirse la demanda laboral hacia otro dispositivo similar. De este planteo se deduce que tampoco es una herramienta fácil de incorporar la desvinculación laboral.

En este mismo sentido de consideración a la población que habita el espacio, es que a la hora de elegir la producción en cuanto a variedad y cantidad se contemplan las limitaciones de sus trabajadores adaptando así la producción a sus niveles de posibilidades y reduciendo de ese modo la variedad de productos a ofrecer.

En conclusión, todas estas contemplaciones afectan tanto a la eficiencia en la productividad como a la selección del producto que se ofrece al mercado poniendo entonces al Vivero en desventaja respecto de la competencia.

Por otro lado, al ser un dispositivo del estado, su horario de atención al público es reducido a un turno lo que lo también pone al Vivero claramente en desventaja en relación a la competencia.

También en función de la entrevista y la observación pudo advertirse que no existe la planificación estratégica ni una gestión profesionalizada de ningún área, que permita tener información para poder tomar decisiones y así dirigir los esfuerzos de cada área de manera eficiente.

Por ejemplo, una de las estrategias que resulta imperioso revisar según los datos que han arrojado las encuestas, es la del área de comercialización; como pudo verificarse la mayoría de los compradores que han manifestado conocer el Vivero y su misión social, son personas del barrio, que se han enterado del mismo por casualidad. Este resultado que arroja el análisis de encuestas es el que da la pauta de la necesidad de un refuerzo en la

estrategia comercial para dar a conocer a la sociedad el trabajo que se realiza en el espacio y la misión del mismo.

Todo esto hace que se confirme la hipótesis planteada en este trabajo de que el Vivero, en función de su rol social, tiene dificultades para cumplir con las exigencias económicas que se le impone; sin embargo, pudo advertirse que existen muchas ventajas competitivas que quizás no son exploradas ni siquiera advertidas que podrían modificar esta situación. Si se potenciaron estas ventajas que posee el vivero, podrían concretarse metas de rentabilidad para abrir un camino de cara a su auto sustentabilidad.

Para sintetizar las conclusiones, se ha encontrado a lo largo de la investigación que el Vivero tiene serias desventajas en relación a la competencia debido al rol social que cumple y por tanto se comprueba la hipótesis de que incluso tendría dificultades para cumplir las exigencias económicas que la ley requiere a este tipo de talleres protegidos de producción, sin embargo se cree que existen formas de revalorizar las ventajas competitivas que tiene y que aún no han sido aprovechadas con el fin de revertir esta situación (ver Propuestas).

## **PROPUESTAS**

Con el objeto de lograr cumplir con las obligaciones que impone la ley a este tipo de talleres protegidos de producción, se propone aprovechar las ventajas competitivas que se detectaron en el transcurso de la investigación y que se considera cambiarían notablemente su inserción en el mercado.

La primera ventaja se advierte tanto en la entrevista como en el chequeo de la contabilidad del Vivero y es el hecho de que como el Estado cubre gran parte de los gastos de mantenimiento del espacio, los costos de producción son considerablemente más bajos que en cualquier proyecto productivo; este hecho podría traducirse en un liderazgo en precios, sin embargo por lo que pudo detectarse en las encuestas no es así, esta ventaja no se aprovecha y los clientes no advierten esto como motivo de compra al Vivero.

Otra ventaja competitiva que se detectó en las encuestas tiene que ver con los motivos por los que los compradores sí manifestaron elegir para comprar en el Vivero Agroecológico Rosario; casi la totalidad de los encuestados manifestó hacer la elección considerando la función social que cumple el espacio, en tal caso si esta función tuviese mayor visibilidad en otros sectores de la población, que también por las encuestas pudo detectarse que no se está llegando, podría repercutir en un aumento considerable de las ventas. Por tanto, se propone implementar un plan de comercialización para ampliar el target de mercado.

Para realizar este plan se propone utilizar las encuestas para detectar el perfil de los clientes a los que no se está llegando, edad, profesión, barrios que habitan y en función de ello también elegir los medios por los cuales hacer la campaña. Se puede en este punto también aprovechar el carácter público del Vivero, para utilizar espacios en vía pública, tv y radio que le son cedidos al estado para su comunicación institucional.

Se considera que la combinación de estas dos ventajas competitivas puede ser altamente atractivas para cualquier tipo de comprador, es decir comprar al mejor precio y con conocimiento de estar apoyando un proyecto inclusivo al hacerlo.

Se detectó también otra ventaja competitiva que debería ser más explorada, que es el vínculo institucional que tiene el Vivero con otros organismos e instituciones estatales. Actualmente el Vivero atiende el mantenimiento de espacios verdes de dos organismos en forma fija mensual, pero podría presentarse desde el área de relaciones institucionales de la Subsecretaría de Inclusión para Personas con Discapacidad, una propuesta de trabajo concreta a otros organismos e instituciones del Estado y así sumar ingresos fijos mensuales tanto por el trabajo como por los productos con que se abastece el trabajo.

Por último, se elaboró otra propuesta en función también de una ventaja competitiva detectada a raíz de la encuesta a la directora del espacio. Esta propuesta sugiere

aprovechar la ventaja que tiene el Vivero de poder participar en forma gratuita de ferias o ventas en espacios públicos y abrir un puesto de ventas en la feria de Oroño y el río que funciona todos los domingos, así se podría acceder a otro punto de venta, ampliar el horario de apertura y la exposición al público.

Cabe aclarar que el Vivero participa de otras ferias con mucho éxito, solo que estas se realizan muy esporádicamente, los fines de semana largos y vacaciones de invierno.

Para poder llevar adelante este proyecto será necesario convocar a través de la Subsecretaría de Inclusión a un coordinador que acompañe a los concurrentes a buscar la mercadería, llevarla al puesto y luego regresarla.

Existe entre los trabajadores del estado la figura del feriante que es aquel que trabaja solo los fines de semana y feriados, que podría acomodarse a esta necesidad dejando como único costo extra de este proyecto el flete para el traslado de mercadería.

Por otro lado, pero en la misma dirección de lograr una mayor rentabilidad en este taller, se propone atender y profesionalizar su gestión interna con herramientas que claramente repercuten en todo el sistema, en este sentido se propone:

- Reglamentar las pautas de admisión considerando intereses, motivaciones y habilidades requeridas para la labor que se plantea en el taller.
- Planificar la producción en función de las ventas y promociones sugeridas por el sector comercial. En este punto sería muy útil aprovechar los resultados de la encuesta para tomar de referencia lo que los clientes eligen comprar.
- Diseñar un sistema de información contable que permita tener información para la toma de decisiones más allá de solo ingresos y egresos que es lo que actualmente se registra.
- Realizar análisis de costos donde se consideren las obligaciones legales correspondientes y así determinar precios, márgenes de rentabilidad y volumen de ventas necesario para cumplir.

# IMPORTANCIA DE LAS HERRAMIENTAS DE MARKETING DIGITAL PARA LA SUPERVIVENCIA DE LAS EMPRESAS EN LAS ETAPAS DE AISLAMIENTO Y DISTANCIAMIENTO SOCIAL DURANTE LA CRISIS SANITARIA DEL COVID-19 DEL AÑO 2020. ANÁLISIS EN EL SECTOR GASTRONÓMICO DE ROSARIO

---

**Franco David Fantin**

**Director: Mag. Raúl Oviedo**  
**Tutora en 1ra instancia: Lic. Vanina Boccio**  
**Tutor en 2da instancia: Lic. Gabriel Bibiloni**  
**Profesor Titular: Dr. Sergio Albano**



En diciembre del 2019, China informó sobre casos de neumonía de origen desconocido<sup>1</sup>. Un mes después, la O.M.S declaró la situación originada por este virus denominado SARS-Cov-2, como emergencia de salud internacional<sup>2</sup>. Para contener el avance del virus los gobiernos ordenaron el confinamiento de la población<sup>3</sup> y la paralización de las actividades consideradas no esenciales. En este contexto, las nuevas tecnologías permitieron que las personas puedan mantener la conexión social, trabajar y estudiar desde sus hogares<sup>4</sup>.

El confinamiento también modificó la manera de acceder a los productos y servicios, generando un cambio abrupto en los hábitos de consumo<sup>5</sup>. Las estrategias de promoción y venta debieron reformularse y migrar hacia un entorno virtual<sup>6</sup>. En pocos meses ocurrió el desarrollo previsto para los próximos cinco años<sup>7</sup> y las herramientas de marketing digital vivieron un auge por la necesidad de las marcas de aumentar su visibilidad en internet e interactuar con sus clientes<sup>8</sup>. En Argentina, el uso de internet aumentó un 25%, el volumen de

---

<sup>1</sup> **WORLD HEALTH ORGANIZATION** (2020): "Listing of WHO's response to COVID-19". 29 de junio de 2020. Disponible en: <https://www.who.int/news/item/29-06-2020-covid-timeline> [Febrero 2021]

<sup>2</sup> **ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD** (2020): "Declaración sobre la segunda reunión del Comité de Emergencias del Reglamento Sanitario Internacional (2005) acerca del brote del nuevo coronavirus (2019-nCoV)". Disponible en: [https://web.archive.org/web/20200220052100/https://www.who.int/es/news-room/detail/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-\(2005\)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-\(2019-ncov\)](https://web.archive.org/web/20200220052100/https://www.who.int/es/news-room/detail/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-(2005)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-(2019-ncov)) [Febrero 2021]

<sup>3</sup> **ECONOMÍA DIGITAL** (2020): "Emergencia mundial: ¿En qué países se ha ordenado el confinamiento?" Disponible en: [https://www.economiadigital.es/politica/cuarentena-por-coronavirus-en-que-paises-se-ha-declarado-el-confinamiento\\_20046621\\_102.html](https://www.economiadigital.es/politica/cuarentena-por-coronavirus-en-que-paises-se-ha-declarado-el-confinamiento_20046621_102.html) [Febrero 2021]

<sup>4</sup> **ORSOLYA, K. et al.** (2020): "Preventing problematic internet use during the COVID-19 pandemic: Consensus Guidace" *Comprehensive Psychiatry*. Julio de 2020. Pág.: 2

<sup>5</sup> **CRUVINEL, I.** (2020): "Marketing digital en tiempos de pandemia". *Gestión y Tecnología*. Facultad Delta. Junio 2020. Pág.: 55.

<sup>6</sup> *Ibidem*. Pág.: 55.

<sup>7</sup> **LA NACIÓN** (2021): "Social commerce y ecología, las tendencias que deja la pandemia" Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/social-commerce-y-ecologia-las-tendencias-que-deja-la-pandemia-nid13022021/> [Marzo 2021]

<sup>8</sup> **LINKEDIN** (2020): "Marketing de contenido en tiempos de incertidumbre. Cómo adaptar tu estrategia y seguir adelante" Informe de contenido. Pág.: 5

datos se duplicó respecto al 2019<sup>9</sup>, 9 de cada 10 argentinos realizó una compra online<sup>10</sup> y sólo durante junio se generaron en redes 193 millones de interacciones<sup>11</sup>.

Sin embargo, a pesar de las oportunidades que permitieron estas herramientas, el confinamiento tuvo un impacto negativo sobre la economía. La contracción del PIB en el 2020 fue de un 9,9% interanual<sup>12</sup>, con una caída del 19,1% en el segundo trimestre<sup>13</sup>. Entre los sectores más afectados se encuentra Hoteles y Restaurantes, llegando a caer un 73,4% en dicho trimestre<sup>14</sup> y sufriendo un desplome 8 veces peor que la del resto de la economía. La desaparición de empresas del sector es del doble que en el promedio y la destrucción de puestos de trabajo es el mayor entre todos los sectores<sup>15</sup>.

En Rosario, el sector Hoteles y Restaurantes representa el 18% de las empresas de servicios, el 2% de la facturación del municipio y nuclea 10.000 puestos de trabajo<sup>16</sup>. Debido a esta crisis, para julio del 2020 el 20% de los bares y restaurantes habían cerrado de manera definitiva<sup>17</sup>.

---

<sup>9</sup> **LA NACIÓN** (2020): "Cuarentena online: Cómo es el estado actual de las conexiones a Internet en la Argentina" Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/cuarentena-online-como-es-estado-actual-conexiones-nid2344334/> [Marzo 2021]

<sup>10</sup> *Ibidem*

<sup>11</sup> **LA VOZ** (2020): "El marketing digital en tiempos de pandemia: lo que dejó el segundo Social Media Day "Online" Disponible en: <https://www.lavoz.com.ar/negocios/marketing-digital-en-tiempos-de-pandemia-lo-que-dejo-segundo-social-media-day-online> [Marzo 2021]

<sup>12</sup> **INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS** (2020). "Informe de avance del nivel de actividad. Cuarto trimestre de 2020" Cuentas Nacionales Vol. 5, n°51. Marzo 2021. Pág.: 5

<sup>13</sup> **INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS** (2020). "Informe de avance del nivel de actividad. Segundo trimestre de 2020" Cuentas Nacionales Vol. 4, n°16. Septiembre 2020. Pág.: 4

<sup>14</sup> *Op. Cit.* 16.

<sup>15</sup> **FEHGRA ARGENTINA** (2020): "La caída de la Hotelería y Gastronomía es 8 veces peor que la del resto de la Economía. Disponible en: <https://www.fehgra.org.ar/archivos/9895> [Marzo 2021]

<sup>16</sup> **AEGHAR** (2020): "La importancia de la actividad Hotelero Gastronómica en la Economía" Informe Técnico. Diciembre 2020. Pág.: 2

<sup>17</sup> **PUNTO BIZ** (2020): "La crisis de la pandemia ya provocó el cierre de 300 bares en Rosario". Disponible en: [https://puntobiz.com.ar/noticias/val/131306/val\\_s/82/la-tesis-de-la-pandemia-ya-provoco-el-cierre-de-300-bares-en-rosario.html](https://puntobiz.com.ar/noticias/val/131306/val_s/82/la-tesis-de-la-pandemia-ya-provoco-el-cierre-de-300-bares-en-rosario.html) [Marzo 2021]

El trabajo busca analizar la importancia del uso de las herramientas de marketing digital en el sector gastronómico de Rosario para el sostenimiento de los negocios durante la crisis del COVID-19, estimando el número de empresas que las utilizaron durante el 2020 y conocer si permitieron alcanzar los objetivos.

Se estableció como hipótesis que las redes sociales fueron las herramientas más importantes en el sector gastronómico de Rosario para poder sostener los negocios durante el ASPO Y DISPO impuestos durante el año 2020.

En relación con la metodología, la investigación presenta un alcance exploratorio con elementos descriptivos y posee un enfoque mixto con predominancia del enfoque cuantitativo. Las técnicas de producción de datos utilizadas fueron el análisis de documentos oficiales (de organismos públicos y entidades privadas), encuestas y entrevistas. La encuesta estuvo basada en preguntas cerradas y fue realizada personalmente a titulares o encargados de establecimientos gastronómicos. Las entrevistas se realizaron a agencias de marketing digital y giraron en torno a cómo las herramientas de marketing digital colaboraron al sostenimiento del sector durante el período estudiado.

A partir de los resultados obtenidos se realizó un análisis tanto estadístico como interpretativo para arribar a conclusiones sobre las variables en estudio.

La población meta estuvo conformada por la totalidad de establecimientos gastronómicos con servicio de mesa y/o en el lugar de la ciudad de Rosario.

Y estuvo integrada por 1058 unidades, según la Municipalidad de Rosario<sup>18</sup>. La muestra estuvo conformada por 216 unidades a partir de establecer un nivel de confianza del 90% y un error muestral del 5%. El muestreo se realizó por cuotas en dos etapas. En la primera se determinó cuántas encuestas corresponde realizar en cada distrito para mantener su representación. En la siguiente se definió la proporción correspondiente a cada tipo de categoría de establecimiento gastronómico de acuerdo a la clasificación establecida por la AEHGAR<sup>19</sup>, las cuales son Restaurantes; Bares y Pubs; y Pizzerías.

Del análisis de los resultados obtenidos se puede afirmar que las herramientas de marketing digital en su conjunto resultaron de suma importancia para los establecimientos gastronómicos durante el período en estudio. A partir de las respuestas de los 215 establecimientos gastronómicos que conforman la muestra, se observa que el 78,1% (168 unidades muestrales) utilizó al menos una herramienta de marketing digital durante el año 2020. El 63,1% de los establecimientos considera que las herramientas de marketing digital sí ayudaron a alcanzar los objetivos previstos para el año, mientras que el 71,3% asegura que les permitieron sostener un piso de actividad para no cerrar el negocio. También es posible notar cómo en términos generales, el grado de

---

<sup>18</sup> El infomapa es un mapa temático de la ciudad de Rosario que permite consultar planos catastrales de la ciudad y conocer su división en distritos, barrios o secciones catastrales, recorrido de líneas de colectivos, códigos de cada calle, indicadores urbanísticos, infraestructura, lugares de interés y puntos de actividades productivas entre otras cosas. Fuente: [https://iuc.eu/fileadmin/user\\_upload/Regions/iuc\\_lac/user\\_upload/ESP\\_Rosario\\_-\\_Infomapa\\_-\\_Sistema\\_de\\_informacion/C3%B3n\\_georreferenciada\\_accesible\\_abierta\\_y\\_de\\_acceso\\_publico.pdf](https://iuc.eu/fileadmin/user_upload/Regions/iuc_lac/user_upload/ESP_Rosario_-_Infomapa_-_Sistema_de_informacion/C3%B3n_georreferenciada_accesible_abierta_y_de_acceso_publico.pdf) [Febrero 2021]

<sup>19</sup> El listado provisto por AEHGAR se encuentra desactualizado en relación al Infomapa, por lo cual se toma metodológicamente para el cálculo de las proporciones y la definición de las cuotas.

valoración de cada herramienta estuvo determinado de acuerdo a la implicancia que las mismas tenían sobre las ventas, priorizándose a éstas muy por encima que las demás alternativas que permite el marketing digital.

Esto puede explicar el hecho de que las aplicaciones de pedidos (Pedidos Ya, Rappi, *Hey You*) hayan sido consideradas las herramientas más importantes para el sostenimiento de los negocios gastronómicos de Rosario durante el período marzo-diciembre 2020. Entre las principales ventajas señaladas se encuentra el hecho de ser las herramientas que más rápido permitieron a los locales volver a operar, y el medio por el cual muchos recuperaron sus ventas, sobre todo para aquellos establecimientos que no contaban con un gran desarrollo en las demás herramientas de marketing digital o servicio de *delivery* propio.

Las redes sociales se ubicaron en segundo lugar de acuerdo a la importancia dada y fueron las herramientas más utilizadas por los establecimientos que conforman la muestra de la investigación. A diferencia de las aplicaciones de pedidos, las redes no ocuparon un rol fundamental en lo que refiere a ventas, sino que fueron utilizadas principalmente como canales de comunicación. Resultaron ser más valoradas en los casos en que su gestión se encontraba tercerizada en profesionales especializados, y en la mayoría de estos, también resultó ser la herramienta catalogada como más importante durante el período en estudio. Resultaron ser herramientas mucho más valoradas en aquellos establecimientos que trabajan con un target de gente principalmente joven.

En tercer orden de importancia, se ubicó *Whatsapp Business*, una herramienta que fue ganando mayor importancia en la medida que se flexibilizaban las restricciones. Esto se explica en que, al ser un servicio de mensajería gratuito se convirtió en el canal más idóneo para gestionar reservas y poder cumplir con las restricciones de capacidad. Para muchos establecimientos fue la principal herramienta de *delivery* (por encima de las aplicaciones) ya que mediante *Whatsapp* se evitaban las comisiones.

Por último, página web y *Google Ads* fueron las herramientas con menor uso e importancia según los encuestados y cuyo fin estaba dado en el posicionamiento online. Ambas herramientas estuvieron limitadas especialmente a grandes establecimientos o de mucha trayectoria. Esto puede verse explicado en que ambas herramientas tienen una complejidad superior a la de las mencionadas previamente, tanto en lo que refiere a su configuración como en su funcionamiento, de modo que se vuelven herramientas de muy difícil aplicación para aquellos establecimientos que no contaban con gente especializada en ellas.

En función del análisis de los resultados obtenidos a través de los distintos instrumentos de recolección de datos, se observa que durante el primer año de pandemia, en el sector gastronómico se esperaba que las herramientas de marketing digital generen un determinado nivel de ventas que permita sostener los negocios. Sin embargo, no todas las herramientas fueron concebidas para colaborar de manera directa con este objetivo. Puede apreciarse cómo para muchos empresarios la comunicación está relegada a un

segundo plano frente a la comercialización, la cual es vista como la prioridad dentro de lo que refiere al marketing (ya sea tradicional o digital), sin tener en cuenta que a través de una buena estrategia de comunicación se puede conocer en profundidad el perfil de los clientes, detectar sus necesidades y deseos y poder satisfacerlos de manera efectiva y de esta forma aumentar la demanda selectiva del propio negocio.

Se observó también que, ante un momento histórico excepcional donde las herramientas digitales se transformaron en el único medio posible para poder continuar operando, aquellos establecimientos que ya se encontraban trabajando de forma previa y con estrategias claras en relación al uso de las mismas fueron los que en general lograron contener el impacto fuertemente regresivo en términos económicos que tuvo la pandemia de COVID-19. Esta afirmación puede justificarse en que tanto los resultados positivos como también las posturas favorables acerca de la importancia de estas herramientas para el sector gastronómico, provienen en general de establecimientos en los cuales el trabajo realizado con las herramientas de marketing digital comenzó antes del inicio del ASPO/DISPO, y principalmente de aquellos que delegan la administración de ellas en profesionales o agencias especializadas.

En función de estos análisis, se concluye que los buenos resultados con las herramientas de marketing digital, son producto del trabajo sostenido y meticuloso a lo largo del tiempo y no son una receta con resultados mágicos que garantiza resultados simplemente por el hecho de ser herramientas digitales. El éxito en una campaña de marketing digital podría explicarse en una correcta

interpretación las potencialidades de cada una de las herramientas y aplicar una estrategia en la cual se aproveche lo mejor de cada una de aquellas que se adapten al modelo de negocio.

Se concluye el trabajo exponiendo una posible estrategia de marketing digital general en el cual las redes sociales se usen para promocionar el negocio, desarrollar presencia de marca en los medios digitales, tener una comunicación directa con los clientes y alcanzar los potenciales, y promocionar productos/servicios. *Whatsapp Business* para vender mediante la modalidad de envíos a domicilio, comunicar a los clientes actuales las promociones y gestionar reservas. Las aplicaciones de pedidos deberían pensarse como una herramienta complementaria de ventas y como medio para captar nuevos clientes que todavía no conocen el establecimiento y se encuentran en un radio cercano. Por último, se debe tener una página web y utilizar las herramientas de *Google Ads* para posicionar el establecimiento en internet aumentando la visibilidad del mismo mediante herramientas de SEO/SEM, y dirigir el tráfico hacia alguna de las herramientas mencionadas previamente

De esta forma, lo que se busca es ofrecer una estrategia de marketing digital pensada a largo plazo, en la cual se logre el objetivo de aumentar las ventas de forma orgánica, pero como resultado del crecimiento de la marca y del posicionamiento de la misma.

Se sugiere para futuros trabajos de investigación profundizar sobre el impacto de la utilización de aplicaciones en la rentabilidad económica y

financiera de los establecimientos gastronómicos según distrito y categoría. También se recomienda evaluar la eficacia de las herramientas utilizadas en establecimientos gastronómicos que cerraron sus puertas durante la pandemia, los cuales fueron excluidos de la presente investigación, para poder determinar si el uso o no de estas herramientas tuvieron relación con el cierre de estos establecimientos.

# INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL EN EL SECTOR PRIVADO EN LA CIUDAD DE ROSARIO

---

**Evelina María Monfrini**

**Directora: Dra. María Andrea Guisen**  
**Profesor Titular: Dr. Sergio Albano**  
**Tutor en 1ra instancia: Lic. Gabriel Bibiloni**  
**Tutora en 2da instancia: Lic. Vanina Boccio**



La inclusión laboral de personas con discapacidad es una demanda histórica y reconocida tanto a nivel internacional como nacional, regional y local. Si bien se cuenta con una estructura jurídica engrosada, vastos programas y organismos dedicados a la cuestión, la grieta entre el derecho al trabajo de las personas con discapacidad y su efectivo cumplimiento, continúa vigente.

En este trabajo se analizan las condiciones para la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual en el contexto actual del sector empresarial privado de la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe.

El enfoque de la investigación es de tipo cualitativo. Se buscó acceder al punto de vista y singularidades de los actores sociales intervinientes, para procesar esta información desde una perspectiva interpretativista. En esta dirección, se empleó el muestreo no probabilístico de “bola de nieve”, las entrevistas semiestructuradas como técnica de recolección de información, y se elaboraron cuestionarios guía dirigidos a una persona con discapacidad intelectual, y referentes locales de los diferentes sectores de la economía.

Es así como se elabora un recorrido que comienza por la identificación de los actores sociales locales y cómo se articulan para trabajar sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual; los modelos de gestión para la inclusión que se implementan; experiencias empíricas de inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual en el sector privado; y los efectos que estas experiencias han generado en las empresas que participaron en los procesos de inclusión.

Entonces, en primer lugar, se vislumbran tres actores sociales, peculiares, imprescindibles, complementarios, que son: el sector público, el tercer sector y el sector privado.

Por un lado, el sector público, en todos sus estratos, nacional, provincial y municipal, aporta programas para estimular la inclusión y a su vez darle legitimidad. Cada nivel cuenta con una base de datos donde las personas con discapacidad se inscriben en búsqueda de trabajo. Se puede mencionar como puntos débiles que no existen estadísticas periódicas sobre la empleabilidad de las personas con discapacidad y que la promoción no termina de ser efectiva pues no se acercan directamente hacia las empresas para incentivar a la inclusión.

La articulación entre el sector público con el sector privado se determina con el tercer sector, aquellas organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro con gran vocación de servicio. Es esta intervención la particularidad del proceso.

Por su parte, el tercer sector otorga capacitación y espacios de sociabilización para las personas con discapacidad. Pilar fundamental de inclusión socio laboral, dedican su tiempo en base a su vocación por el bienestar social, lo que los mueve a llegar a todos los espacios, privados y públicos, para hacer cumplir los derechos adquiridos por las personas con discapacidad.

Luego, el sector privado hacia donde apunta este trabajo para que la inclusión sea real y efectiva y acorde al sistema económico que impera. Las empresas se enfrentan al desafío global de aumentar la diversidad e inclusión como consecuencia de una demanda del mercado por los cambios de contexto.

El modelo de gestión ideal para la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual, es el “empleo con apoyo” que se centra en la evaluación de las capacidades individuales para llevar a cabo un determinado trabajo, y en la identificación y desarrollo de los apoyos necesarios para el mejor desempeño posible de la persona. Dentro del empleo con apoyo se lo puede catalogar como el modelo de “colocación-formación-mantenimiento”.

De las entrevistas a las distintas empresas se pueden conjeturar que cada una utiliza el mencionado modelo según las características de sus negocios, sin embargo, se detectaron puntos en común para el proceso de inclusión, se desprenden seis etapas bien marcadas:

1. Intención
2. Organización
3. Selección
4. Sensibilización
5. Capacitación
6. Seguimiento

Para resumir, las características distintivas del procedimiento son en primer lugar que la persona con discapacidad no se presenta al sector privado de manera voluntaria. Siempre está intervenido por el tercer sector y el sector público. Las empresas deben ampliar su red de captación para llegar a más sectores de la sociedad y con esto lograr una innovación porque se van a nutrir de nuevas perspectivas.

Mientras que es primordial que se origine la intención por parte de la empresa ya que actualmente no existe ninguna obligación por el Estado. Existen incentivos impositivos que no representan un motivo para incluir.

Además, se destaca que es importantísimo realizar una sensibilización sobre el tema de la inclusión para que esta sea exitosa. Esto logra vencer la barrera del prejuicio y que se lleguen a obtener beneficios de este desarrollo para todas las partes y para la sociedad misma.

Los beneficios para la empresa son muchos, se pueden sintetizar en:

- Aumenta el sentido de pertenencia de todos los participantes de la empresa.
- Ayuda a captar nuevos mercados a partir de la diversidad del staff, se puede comprender las necesidades del cliente.
- La diversidad genera innovación, se incluyen distintos puntos de vista por las distintas formas de pensar.
- Aumenta la colaboración entre los empleados, mejorando el ambiente laboral y la gestión de capital humano.
- Genera identidad como marca de empleador, atrayendo a los candidatos a trabajar en esta empresa y no en otra.
- Provoca una reputación de la marca positiva desde la percepción del consumidor.
- Origina rasgos atractivos para captar y retener talentos.
- Cambia la cultura de la empresa.

Es dable destacar el punto de vista de Ariel Feller, preparador laboral, “las empresas deben pensar en la inclusión laboral no como un beneficio sino como un valor”.

Finalmente, se reflexiona y se concluye que la inclusión para personas con discapacidad intelectual es factible y beneficiosa para las empresas, pero ¿qué hace que esto no suceda en la realidad?

Si bien no existen datos duros, en Rosario, al menos, no hay estadísticas ni seguimiento que pueda dar cuenta de la cantidad de personas con discapacidad intelectual en busca de trabajo e incluidos en empresas, sea contratados o como pasantes. Y así, haciendo alusión a William Thomson Kelvin *“Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”*.

La falta de estadísticas, vela una información que podría instrumentarse para interpelar tanto al sector público como al privado en su responsabilidad para con los ciudadanos. No registrar esta información, lejos de ser una decisión inocente, es un acto consciente y estratégico que evita un cambio social, históricamente, reclamado.

Pero el problema de la inclusión sigue siendo altamente visible, cuando vemos que una empresa incluye nos llama la atención.

Por lo tanto, la inclusión se identifica con los principios del modelo de rehabilitación de la discapacidad. El potencial trabajador es sujeto de caridad y asistencia, y su inclusión laboral está expuesta a voluntades individuales.

Hay empresas en Rosario que emplean personas con discapacidad, familias que apoyan y motivan la participación social de la persona con discapacidad a quien aman, y personas con discapacidad que se animan a transitar el proceso hacia la vida adulta. No obstante, en lo que respecta al mercado de trabajo de Rosario, continuamos habitando un contexto no inclusivo que se sustenta en la ideología de la normalidad y en una valoración capitalista del cuerpo que se ajusta a criterios de utilidad y productividad.

El cambio real es cultural y progresivo, y no depende de un proceso “natural” sino de la efectiva intervención del Estado. Si bien las empresas privadas deberían estar reguladas por una ley que obligue a la contratación de un porcentaje de personas con discapacidad; continuar generando más y más documentos, leyes y decretos no tiene sentido si no existe control ni consecuencias para quienes no las cumplan. Entonces, mientras la contratación de personas con discapacidad sigue siendo un acto voluntario y opcional, y su indiferencia no tenga consecuencias legales ni económicas; la inclusión laboral continuará “pendiendo de un hilo”, de la RSE, las miradas filantrópicas y caritativas.

Por lo tanto, en la figura del Licenciado en Administración para aportar a este proceso de inclusión se propone:

- Adoptar la diversidad como estrategia, que la inclusión haga raíz desde la misión y visión de la empresa para que se vierta en todas sus políticas y procesos de manera integrada. Así constituye un valor, el valor de sentirse abarcado y comprendido por la empresa para la que uno trabaja. Además de generar un impacto social desde el sector privado.
- Desarrollar redes, lograr una sinergia para la articulación de todos los actores (sector público, sector privado y tercer sector) ya que queda demostrado que en este aspecto el todo es mayor a la suma de las partes.
- Sensibilizar y capacitar, para derribar todos los prejuicios y que la inclusión sea efectiva y otorgue beneficios a la organización, mejorando las relaciones interpersonales.
- Rever el diseño de los puestos de trabajo, revisar los requerimientos necesarios para el desarrollo de un puesto de trabajo y contratar en base a las competencias y sin excluir por las incapacidades que no afectan al desenvolvimiento de las tareas a realizar. Otorgando oportunidades genuinas de trabajo.
- Diversificar las fuentes de reclutamiento, en tanto no haya una evolución al modelo social de discapacidad, las empresas pueden alcanzar a esta población ampliando las formas de selección de personal.
- Garantizar un trato igualitario, que todos los colaboradores de la organización tengan los mismos derechos y las mismas obligaciones. Para el caso de las personas con discapacidad intelectual utilizar la herramienta del empleo con apoyo para alcanzar este fin.

- Realizar ajustes, a través de un seguimiento del proceso inclusivo y adaptarlo para que sea sostenible en el tiempo.
- Fomentar la inclusión, compartir el trabajo realizado desde la experiencia propia para contagiar a otras empresas y generar más oportunidades para las personas con discapacidad para alcanzar un cambio social desde el ámbito privado. Y, a su vez, demostrar una imagen positiva de la compañía.

La inclusión laboral es nada más ni nada menos que la aceptación de la diversidad. Es un camino que parece más difícil de lo que realmente es. Sólo hay que dar el primer paso.



CONSEJO PROFESIONAL  
DE CIENCIAS ECONOMICAS  
DE LA PROVINCIA DE SANTA FE  
CAMARA II



Colegio de Graduados  
en Ciencias Económicas  
de Rosario



Universidad  
Nacional  
de Rosario