



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# DEMANDA DE CONTADORES EN TUCUMAN. ALGUNAS OPCIONES DE AUTO GESTION LABORAL

Autores: Mazziotti, Guillermo Jesús  
Mazziotti, Julio César  
Mesón, Hernán Oscar

Director: Juliano, Víctor Eduardo

**2012**

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

## PRÓLOGO

En este trabajo se intenta describir las actuales alternativas de trabajo para los nuevos Contadores según de la opinión de algunos referentes de distintos sectores de actividad de San Miguel de Tucumán. También se analizaron avisos de pedidos de contadores en avisos publicados en medios gráficos de amplia circulación, en un intento de aproximarnos a la demanda laboral existente.

Las expectativas generadas en los egresados, en lo que respecta a su futuro profesional, como también la inversión de tiempo y dinero realizada por cada uno de ellos no siempre se ven satisfechas al comenzar el ejercicio profesional. Es por ello que a veces es necesario generar proyectos propios que, si resultan rentables, permiten obtener recursos para complementar los ingresos de un joven profesional que recién accede al mercado de trabajo.

El trabajo consta de un marco conceptual que permite ubicar el tema, la descripción de los resultados de las entrevistas realizadas, el resultado del análisis de los avisos y termina con algunas propuestas alternativas de auto gestión y la experiencia de trabajo realizada por los autores de este trabajo.

## INTRODUCCION

La formación y capacitación profesional se consideran importantes a la hora de seleccionar personal por parte de las organizaciones. Además, se tiene en cuenta también otras habilidades, aptitudes personales y las competencias específicas que requiere el cargo a cubrir.

Todos esos elementos tienen que ver con la calidad de Capital Humano o cultural que las personas son capaces de adquirir durante su paso por el sistema formal y no formal de educación.

*Actualmente se puede observar que una de las limitaciones más grandes a superar de las economías del mundo, es la formación del capital humano. Es un recurso escaso, posiblemente el recurso más escaso de algunos países. Creemos que es el factor central que separa a los países ricos de los pobres, ya que a partir de él se genera el motor principal para el crecimiento en la productividad y de ventajas competitivas<sup>1</sup>.*

La decisión de educarse y en qué aspectos, se toma básicamente a nivel individual y el resultado es la consecuencia de la comparación entre los costos y los beneficios esperados de dicha inversión.

### **Un marco conceptual**

En estos tiempos se percibe cierto descontento por el fracaso de las promesas de las sociedades capitalistas de un tipo de desarrollo socio económico que proporcionaría bienestar e igualdad y que, en ciertas

---

<sup>1</sup> JULIANO, Víctor Eduardo y LOPEZ, Felisa: Informe de Investigación N° 93. Cátedra de Estadística (Argentina 2009).

regiones de países como el nuestro, varios indicadores ratifican la incertidumbre sobre su bienestar en el largo plazo.

*El descontento estuvo también motivado por las dificultades crecientes de los sistemas escolares para responder las expectativas cifradas en su función de promoción de la movilidad social ascendente para las grandes mayorías. Si bien estos sistemas habían logrado índices importantes de alfabetización, no lograron revertir los problemas de fracaso escolar derivados de las desigualdades de origen de los alumnos que, según esta perspectiva, encontraban su explicación en las desigualdades sociales generadas por el propio sistema capitalista<sup>2</sup>.*

*La mayoría de las sociedades latinoamericanas y, en especial, la sociedad argentina viven hoy las consecuencias de la crisis del incipiente capitalismo integrador. En las condiciones actuales ya no se puede creer en el automatismo de la secuencia **desarrollo del capital humano – crecimiento económico- crecimiento de la productividad – distribución del ingreso- bienestar colectivo**. Hoy lo más probable es que estemos en presencia de una nueva fase del capitalismo que es excluyente por naturaleza y de cuya lógica sólo tenemos conocimiento parcial y a todas luces insuficiente<sup>3</sup>.*

Todos los efectos nocivos de la injusticia social repercuten en la escuela y los sectores más desfavorecidos, son los prácticamente no llegan a completar ni el nivel medio. Los que pueden hacerlo y tienen posibilidades de acceder a estudios superiores, encuentran serias dificultades como comprender el lenguaje y consignas presentados por los docentes, o seguir los niveles de razonamiento exigidos e incluso para lograr una buena

---

<sup>2</sup> LEAL, Mercedes y ROBIN, Sergio: Las Diferentes Concepciones de Educación y El Contexto Socio Histórico de Producción, Compilación para Teoría de la Educación- Facultad de Filosofía y Letras de la UNT, (Tucumán, 2007).

<sup>3</sup> TENTI FANFANI, Emilio: La Escuela y la Cuestión Social. Ensayos de sociología de la educación. Siglo XXI. (Argentina 2007).

adaptación desde el punto de vista comunicacional y de relaciones interpersonales.

Marcadas diferencias suelen encontrarse entre los estudiantes que provienen de medios sociales diferentes durante la carrera y al finalizar la misma, notándose cómo el sistema prolonga estas diferencias sociales.

*Pero si el éxito en el nivel más alto de una carrera escolar está todavía muy conectado a las primeras etapas de ésta, también es cierto que las decisiones muy tempranas tienen un efecto muy grande en las oportunidades de entrar en la educación superior y de triunfar en ella<sup>4</sup>.* Desde la nueva sociología de la educación los autores van a coincidir en “*remarcar el carácter que asume la escuela como reproductora del orden social dominante, desde su condición de espacio cultural y político complejo atravesado por contradicciones y relaciones de poder*”. La escuela no actúa independientemente de las condiciones socio económicas del medio, las que se reflejan en la deserción o bajo rendimiento de los alumnos cuando llegan a primer año de alguna carrera universitaria.

En estos casos influye también la cantidad y calidad de contenidos y habilidades adquiridas en el nivel medio que, si bien actualmente puede contener e incluir a su población estudiantil, ha disminuido, según opinión de docentes que trabajan allí, su calidad o logros académicos.

A pesar de la hipótesis de esta teoría, pensamos que todavía vale la pena apostar a la educación y a la inversión en Capital humano como un factor de cambio importante para el desarrollo de las sociedades. Esta idea se abordará en el próximo capítulo desde la perspectiva de la inversión pública en educación.

---

<sup>4</sup> LEAL, Mercedes y ROBIN, Sergio: Las Diferentes Concepciones de Educación y El Contexto Socio Histórico de Producción, Compilación para Teoría de la Educación- Facultad de Filosofía y Letras de la UNT, (Tucumán, 2007).

**CAPÍTULO I**  
**IMPORTANCIA DEL FACTOR TRABAJO PARA EL SER**  
**HUMANO**

Sumario: 1. Gasto Público en Educación; 2. Una aproximación a la Demanda de profesionales en Ciencias Económicas; 3. Importancia del Trabajo para el ser humano; 4. Trabajo y Producción.

**1. Gasto Público en Educación**

Pensando en la importancia que, como decisión política se da a este tema, en nuestra región se puede observar la siguiente situación referida a inversión del gobierno en educación en las provincias del NOA.

**Gasto Público Total, Gasto Social y Gasto en Educación Superior  
por provincias (año 2009 en Millones de pesos)**

<b>Gasto Público</b>	<b>Total</b>	<b>% (1)</b>	<b>Social (2)</b>	<b>% (3)</b>	<b>Educación (4)</b>	<b>% (5)</b>
Total	<b>155.454,22</b>	100,00	132391,48	85,16	3867,53	100,00
Catamarca	<b>2.602,95</b>	1,67	1551	59,59	49,57	3,20
Jujuy	<b>3.423,40</b>	2,20	2046,96	59,79	57,82	2,82
La Rioja	<b>2.299,96</b>	1,48	1334,65	58,03	54,8	4,11
Salta	<b>4.771,09</b>	3,07	2729,29	57,20	38,32	1,40
Santiago del Estero	<b>3.649,15</b>	2,35	2323,89	63,68	87,62	3,77
Tucumán	<b>5.441,07</b>	3,50	3866,67	71,06	92,35	2,39

**Fuente:** Dirección de análisis de Gasto Público y Programas Sociales-Secretaría de Políticas Económicas.

El cuadro anterior, es un resumen de otro más completo que puede verse en el anexo. Entenderemos **(1)** Porcentaje s/ Total; **(2)** Gasto Público Social y en Recursos Humanos; **(3)** Porcentaje s/ Total de cada provincia; **(4)** Educación Sup. y Univ.; **(5)** Porcentaje s/ Gasto Pub. Social de cada provincia.

Los porcentajes de Gasto Público de cada provincia, comparados con el total del país son bajos en el NOA. Tucumán y Salta tenían en 2009 la mayor participación de esta región. Se observa también que del total de ese gasto, un alto porcentaje está destinado al área social, en la que está incluida Educación, pero de ese total es muy bajo el gasto en Educación Superior y Universitaria, nuestra provincia y Salta tenían la peor situación en ese año.

Grafico N°1

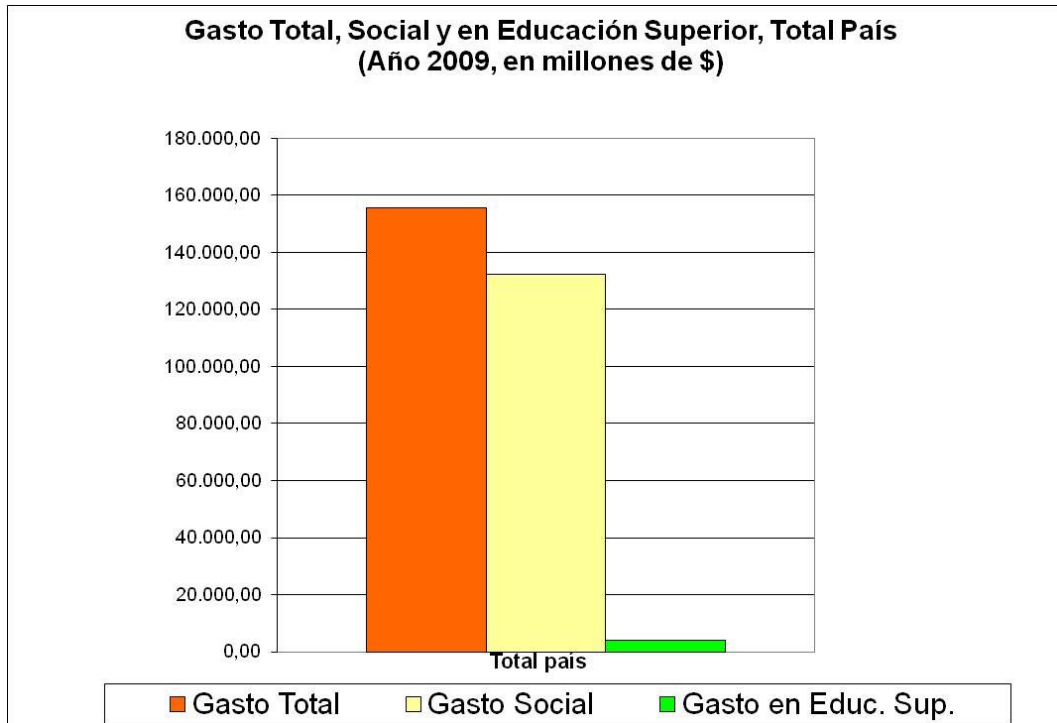


Grafico N°2

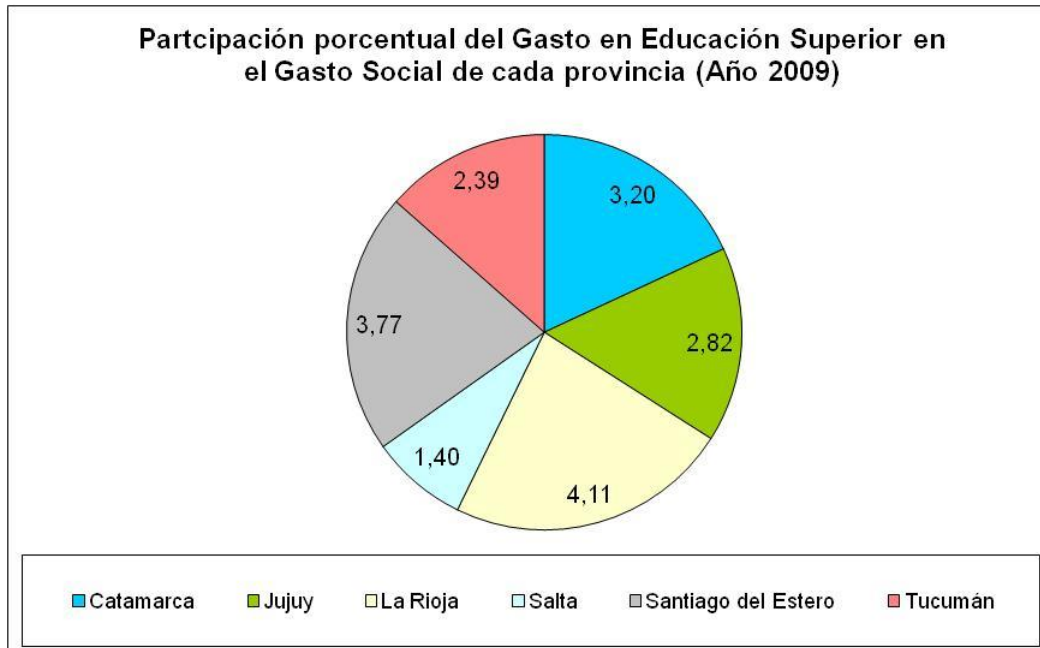
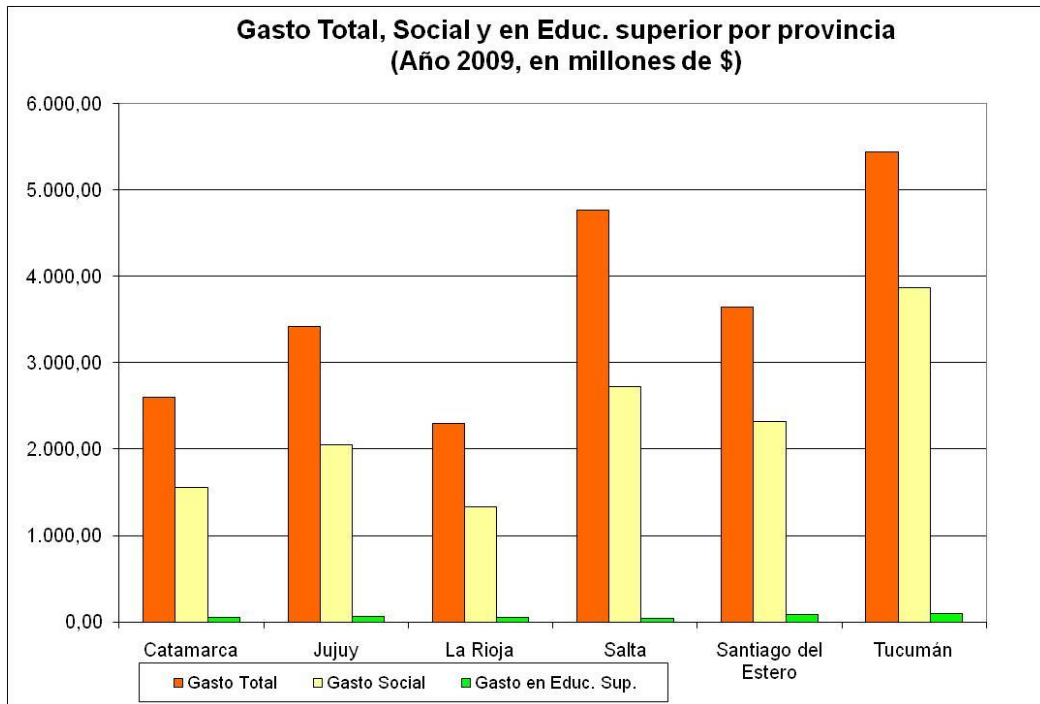


Grafico N°3





Es claro que en gran medida el Gasto total se aplica a las necesidades sociales y en ese Gasto Social es muy baja la participación del Gasto en Educación Superior en las provincias del NOA. Este nivel de educación es el que está directamente relacionado con el nivel de empleo.

Por lo general el desempleo está relacionado con la capacidad del mercado local de absorber la demanda tanto de profesionales como de no profesionales y las oportunidades aparentemente van reduciéndose sobre todo para responder las expectativas de la población joven en busca de trabajo.

## 2. Una aproximación a la Demanda de profesionales en Ciencias Económicas

Este trabajo intenta describir aspectos de la demanda actual de profesionales en Ciencias Económicas, frente a la oferta que en gran medida está dada por los profesionales que egresan de la U.N.T. Ver Anexo.

### **El Mercado Laboral, La Oferta y La Demanda.**

#### **Una Referencia teórica**

*La demanda de trabajo está compuesta por las empresas o empleadores, que compran servicios. La oferta de trabajo se compone por los trabajadores, quienes venden su servicio. La interacción de ambas determina los salarios en el mercado laboral, aquél donde los individuos intercambian servicios.*

*Podemos clasificar el mercado en trabajo primario, donde los salarios son altos y la rotación es baja; y en trabajo secundario, donde los salarios son bajos y la rotación es alta. Para garantizar el funcionamiento del mercado primario se acostumbra mantener salarios altos; sin embargo, la buena paga*

*puede mantener, más no asegura, la eficiencia y motivación constante de los trabajadores<sup>5</sup>.*

Hoy en día, la oferta y demanda de trabajo se puede comparar con la compra y venta de productos, ya que a medida que la oferta aumenta, la demanda baja su precio, en este caso el salario y viceversa. Los trabajadores prefieren trabajar cuando el salario es alto y las organizaciones prefieren contratar cuando el salario es bajo, pero a su vez exigiendo altas competencias.

Esta relación de Oferta y Demanda de trabajo afecta a los jóvenes profesionales que en gran medida no pueden satisfacer todas las expectativas que se generan mientras se realiza una gran inversión de tiempo, esfuerzos y dinero para preparar el Capital Humano profesional, habilitado para intervenir socialmente y generar cambios productivos en los diferentes ámbitos de inserción laboral.

### 3. Importancia del Trabajo para el ser humano

Para cualquier ser humano es fundamental el trabajo en el proceso de socialización de su vida. Ese **proceso** es ***“el conjunto de experiencias que le permiten desarrollar su potencial humano y aprender las pautas culturales de la sociedad en la que va a vivir”***.

*Por naturaleza, el hombre es un ser social, “la experiencia social es la base sobre la que se construye la personalidad, esto es, el entramado, relativamente consistente, de las formas de pensar, sentir y actuar de una persona. Construimos nuestra personalidad interiorizando el entorno social que nos rodea, participando en la sociedad en que vivimos, asimilando su cultura”. La socialización capacita para realizar roles sociales y adquirir la cultura ya existente en los grupos en los que se interactúa.*

---

<sup>5</sup> Martínez, Walter, “El Mercado Laboral, La Oferta y La Demanda”, en Internet: [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

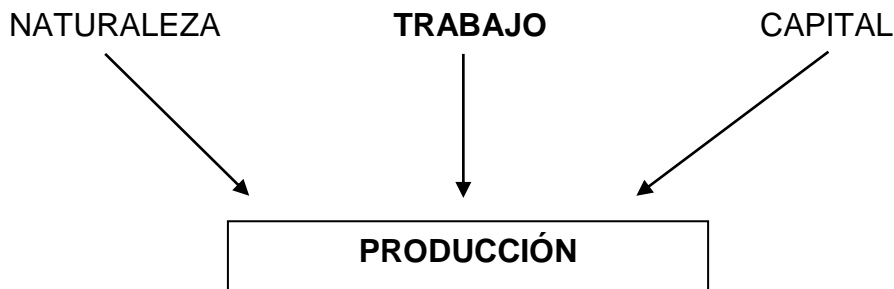
*La naturaleza (rasgos biológicos o genéticos) y la influencia del entorno son importantes e inseparables para explicar la conducta del hombre en la sociedad, que desde sus estructuras, tiene poder para influir en los pensamientos y acciones de sus actores.*

*La facultad de pensamiento permite actuar reflexivamente y se desarrolla y refina mediante este proceso de socialización, según el cual se manifestarán los diferentes tipos de interacciones<sup>6</sup>.*

Así como es importante el sentido de pertenencia a una sociedad, lo es también para este proceso, el trabajo, concepto alrededor del cual han quedado estructuradas, en gran parte, las sociedades a través del tiempo, ya sea por la importancia de sus niveles productivos como así también por los logros de sus integrantes.

#### 4. Trabajo y Producción

El desarrollo y crecimiento de las sociedades estuvieron siempre relacionados principalmente con la disposición y uso de los factores productivos de las mismas, suficiente **Materia Prima**, una adecuada aplicación de **Recursos Humanos** y un **Capital** (Infraestructura) que permita la conjunción de esos factores, para hacer factible el logro de objetivos de producción y comercialización de bienes y/o servicios, generando de esa manera los ingresos necesarios para el citado desarrollo.



---

<sup>6</sup> MACIONIS, John y PLUMMER, Ken: Sociología. Prentice Hall, Madrid (1999).

*El trabajo, ya sea remunerado o no, puede definirse como la ejecución de tareas que suponen un gasto de esfuerzo mental y físico y que tienen como objetivo la producción de bienes y servicios para atender las necesidades humanas. En todas las culturas el **trabajo es la base de la economía**. El sistema económico está constituido por aquellas instituciones que se ocupan de la producción y distribución de bienes y servicios de cuya calidad y competencia depende su evolución, integración y permanencia en el mercado<sup>7</sup>.*

Cuando algunos de esos factores presentan problemas, **se limitan** las posibilidades del sistema y el cumplimiento de los objetivos antes mencionados.

Para no aludir solamente a una visión economicista del concepto, se esquematizan además los siguientes ejes teóricos del mismo<sup>8</sup>.



<sup>7</sup> GIDDENS, Anthony: Sociología. Editorial Alianza Universal (España 1997).

<sup>8</sup> JULIANO, Víctor Eduardo: Movilidad ocupacional en el Gran San Miguel de Tucumán en 2001. Facultad de Ciencias Económicas-UNT (2008)

## Concepto amplio o reducido

### A M P L I O

recompensas intrínsecas,  
tiene en sí mismo  
su propio fin

### REDUCIDO

sólo considera posible  
recompensas extrínsecas  
dinero, reconocimiento social

### puramente instrumental

NO autorealización

SI coerción a la libertad

## Productivismo y antiproduktivismo

### PRODUCTIVISMO

producción de bienes económicos  
como finalidad en sí mismo

producción como paradigma  
para entender la actividad humana

### ANTIPRODUCTIVISMO

NO lo considera  
sólo como factor productivo

## Centralidad y No centralidad

### CENTRALIDAD



social y  
cultural

estructura las instituciones sociales

### NO CENTRALIDAD



ocupa un lugar  
menos central

cualquier eje de análisis

- estructura la constitución psicológica
- mantiene autoestima
- permite obtener salario  
necesidades
- permite ejercitar conocimientos y  
capacidades
- proporciona oportunidades sociales

# FALTA DE TRABAJO

DESTRUIR  
confianza

valor

personal  
social

Uno de los problemas más graves por los que atraviesa nuestro país tiene que ver casualmente con el factor trabajo y las consecuencias sociales de su escasez y precariedad. Entre otras causas, una nueva generación de sofisticadas tecnologías incorporaron en el mercado una amplia variedad de máquinas inteligentes que están sustituyendo poco a poco a los seres humanos de todo tipo de tareas forzando a trabajadores de producción y de administración a formar parte de los desempleados y en muchos casos a vivir en la miseria.

Al decir de **Jeremy Rifkin**, *este problema del desempleo se da en una economía global encaminada hacia una tercera revolución industrial, un nuevo mundo caracterizado por una producción automatizada a partir de elementos de alta tecnología*<sup>9</sup>.

Es por ello que la actual formación y capacitación laboral no pueden dejar de contemplar el aspecto de tecnología aplicado a las diferentes áreas del conocimiento. A los nuevos profesionales, se les plantean cotidianamente situaciones cuyas resoluciones exigen la aplicación de tecnología adecuada y que en general, se da por sobre entendido que el mismo está en condiciones de usar.

---

<sup>9</sup> RIFKIN, Jeremy: Fin del Trabajo. Paidós, Barcelona, (1ra Edición, 1996)

## CAPÍTULO II

### Análisis de las Entrevistas

Sumario: 1. Introducción; 2. Concepto de Entrevista; 3. La Entrevista.

#### 1. Introducción

Tanto los métodos cualitativos como los cuantitativos de investigación tienen objetivos comunes, entre ellos:

- Observar un fenómeno.
- Obtener información sobre el mismo.
- Procesar y analizar esa información.
- Probar, demostrar o desestimar hipótesis.

En este trabajo se optó por la entrevista cualitativa a algunos referentes de la profesión que ya están trabajando en diferentes sectores de actividad económica de Tucumán, para obtener información sobre las facilidades y /o dificultades que ofrece el mercado de Tucumán para absorber la oferta de profesionales en Ciencias Económicas.

#### 2. Concepto de entrevista

Por entrevista, se entiende una conversación verbal entre dos o más seres humanos (entrevistador y entrevistado), cuya finalidad es lo que en verdad le otorga el carácter, es una conversación que establecen un interrogador y un interrogado para un propósito expreso.



La entrevista es un intercambio verbal que nos ayuda a reunir datos durante el encuentro de carácter privado y cordial, dónde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico<sup>10</sup>.

Entrevistar significa entretener, ver uno al otro. Existe de antemano un objetivo preestablecido por los interlocutores a través de un acuerdo mutuo. Por esto, la entrevista es capaz de aproximarse a la intimidad de la conducta social de los sujetos y el tipo de relación que se establece en la misma determina el desarrollo de la conversación.

En la entrevista se busca establecer una apertura de canales que pueda establecer la efectividad práctica del sistema de comunicación interpersonal. El manejo de la técnica reclama manejo del contexto comunicativo en el que se produce la interacción entre los hablantes, todo sistema de comunicación interpersonal integra mínimo 6 elementos fundamentales:

- Destinador.
- Destinatario.
- Referente.
- Código.
- Medio de transmisión.
- Mensaje.

El canal, el código y el mensaje se encuentran determinados por un contexto social e histórico. Toda entrevista es un proceso dinámico, multifuncional atravesado por el contexto social de una vida compleja y abierta continuamente a las transformaciones.

---

<sup>10</sup> DIAZ, Gisela I y ORTIZ, Rafaela: La Entrevista Cualitativa, en Internet: [www.geiuma-oax.net/cursos/entrevistacualitativa](http://www.geiuma-oax.net/cursos/entrevistacualitativa).

## **Entrevista cualitativa:**

### **Generalidades**

La entrevista cualitativa se encuentra a medio camino entre una conversación cotidiana y una entrevista formal. Es una entrevista con alto grado de institucionalización, debido a que su fin determina el curso de la interacción en términos de un objetivo antes definido.

Se entiende por entrevistas cualitativas en profundidad a reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que los informantes tienen respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan en sus propias palabras. En las entrevistas cualitativas el investigador es el instrumento de la investigación y no lo es un protocolo o formulario de entrevista. En las entrevistas cualitativas se tienen la finalidad de proporcionar un cuadro amplio de una gama de escenarios, situaciones o personas.

En la entrevista cualitativa, el investigador intenta construir una situación que se asemeje a aquellas en las que las personas hablan naturalmente. La expansión narrativa del sujeto, le hace parecer una expansión cotidiana. En la entrevista cualitativa es necesario sondear los detalles de las experiencias de las personas y los significados que éstas les atribuyen, se pretende a través de la recolección de datos, la construcción del sentido social de la conducta individual o del grupo de referencia de ese individuo; en comparación con la entrevista terapéutica que favorece la construcción de un discurso, un saber privado capaz de estructurar y estabilizar determinada acción personal.

La entrevista de investigación es una conversación entre dos personas, un entrevistador y un informante, dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental del entrevistado sobre un tema definido en el marco de una investigación.

La entrevista es pues una narración conversacional creada conjuntamente por el entrevistador y el entrevistado que contiene un conjunto interrelacionado de estructuras que la definen como objeto de estudio.

La entrevista de investigación cualitativa no se rige estrictamente por un continuo cientifista ya que:

- Es producto de un proceso interlocutorio y no se puede reducir a la contratación de hipótesis.
- No existe regla fija sobre cómo realizarla.

La entrevista sólo se puede juzgar por los resultados finales, por la riqueza de sus producciones discursivas obtenidas de ella.

La entrevista de investigación se construye como un discurso enunciado principalmente por el entrevistado pero que comprende las intervenciones del investigador cada uno con un sentido y un proyecto de sentido determinado, relacionados a partir de lo que se ha llamado un “contrato de comunicación” y en función de un contexto social o de situación.

La entrevista de investigación social es importante porque determina los discursos arquetípicos de los individuos en sus grupos de referencia ya que éstos se refieren al individuo para formular evaluaciones acerca de sí mismo y de los demás. Por esto ha contribuido al análisis de la relación lenguaje sociedad, resultando un lugar privilegiado para estudiar la red compleja de relaciones sociales en las que se distribuye el poder y se crean identidades colectivas de los actores sociales.

La entrevista es un instrumento eficaz de gran precisión en la medida que se fundamenta en la investigación humana, el primer problema que esta técnica enfrenta es el de la delimitación, su uso extendido en diversas áreas del conocimiento, relativiza al extremo sus principios teórico metodológicos haciendo poco viable conceptualizarla de manera que cuente con requisitos estrictamente delimitados para su aplicación.

En la entrevista cualitativa lo importante es la connotación del habla, no es tan revelador lo qué se dice sino cómo se dice. En ésta la función del investigador entrevistador es fundamentalmente la de servir como catalizador de una expresión exhaustiva de los sentimientos y opiniones del sujeto y del marco de referencia dentro del cual tienen personal significación sus sentimientos y opiniones. Para esto se debe crear una atmósfera facilitadora en la que el sujeto halla libertad para expresarse a sí mismo sin miedo o desacuerdo y sin consejo por parte del entrevistador”.

## 2. La Entrevista

Se presenta a continuación la opinión de diferentes personas relacionadas con la profesión a las que se entrevistó tomando como guía algunas preguntas de interés para el trabajo:

*1) ¿Cuáles son las principales dificultades y facilidades con las que se encuentran los jóvenes profesionales en ciencias económicas para insertarse en los diferentes sectores laborales?*

### **Presidenta de CGCET:**

“Las dificultades o facilidades de los jóvenes profesionales en Cs Es en los distintos sectores dependen de la elección de cada persona, pero considero que, uno elige el sector no sólo según el gusto de cada, sino también según las oportunidades que se van generando con el paso del tiempo y experiencia adquirida. Todo ello conduce a la opción por un sector determinado: gobierno, bancos, sector privado o estudios contables.

### **Coordinador de la selección de Recursos Humanos del Ministerio de Desarrollo Productivo:**

Desde este ministerio contamos con una herramienta que es fundamental para tomar contacto con los jóvenes profesionales que son las Pasantías Educativas. Las mismas nos permiten tomar conocimiento acerca

de dónde están parados los estudiantes y futuros profesionales y si son potenciales candidatos a formar parte de un grupo de trabajo estable.

Estos sistemas de pasantías existen en muchos ámbitos laborales públicos y seguramente facilitan al estudiante su futura inserción al mercado laboral, tanto por los conocimientos y prácticas aprendidos como por las relaciones humanas establecidas.

La desventaja de estos sistemas radica en que sólo se centran en estudiantes regulares de la carrera, que cursan sus respectivos estudios e indudablemente tienen que realizar un doble esfuerzo para llevar adelante sus proyectos.

**Jefe de Registros contables. Departamento Contable Rectorado:**

Las principales dificultades del Sector Público es ingresar a la planta permanente, porque generalmente se ingresa por recomendación o a través de algunas pasantías que dan la posibilidad de quedar efectivo, pero no es lo que más frecuentemente ocurre.

**Contador de Estudio Contable I:**

Dificultades para el ingreso:

- Falta de práctica profesional durante el cursado de la carrera por lo que al egresar de la facultad, resulta casi imposible ejercer la profesión por sí mismo.
- En los estudios contables generalmente “encasillan” al joven profesional en un determinado tipo de tarea, dejando de lado otros aspectos importantes para incrementar el nivel de conocimientos y práctica del egresado, indispensables en la actualidad para el ejercicio de la profesión. Puede llegar a perder una visión más integradora del trabajo profesional.
- Con respecto a lo económico, el joven profesional, generalmente comienza con un sueldo bastante bajo comparado con el que puede cobrar en otros sectores.

Ventajas:

- Posibilidad de Inserción en el mundo de los negocios.

- Incremento de sus conocimientos.
- Aumento de la confianza en su trabajo.
- Relaciones personales con otros profesionales del sector.
- Respaldo y asesoramiento de gente más capacitada y con más experiencia.
- Adaptación a la dinámica y exigencias del ejercicio de la profesión.

### **Contador de Estudio Contable II:**

Según muestra la experiencia, se puede asegurar que es indispensable para un estudiante en Ciencias Económicas, tratar de ingresar a un estudio contable antes de concluir su carrera; ya que la UNT brinda al alumno un marco teórico muy amplio (con escasa práctica profesional), y esa formación a veces resulta insuficiente para enfrentar a las dificultades cotidianas de la profesión.

La experiencia que se adquiere en un estudio, difícilmente pueda obtenerse en otra área. Es bastante común que, para lograr un mejor aprendizaje se designe un jefe de área a cargo de los nuevos profesionales que guía y asesora constantemente para eficientizar el trabajo.

El objetivo que se persigue es lograr que cada persona aprenda y pueda en el corto plazo, manejarse en el área que le corresponde de manera independiente.

### **Ejecutivo de Ventas del Banco Galicia:**

En la actualidad y gracias a la tecnología, se puede acceder a la página web del banco y dejar el curriculum para una futura entrevista. Lo que más se busca son jóvenes recién recibidos con iniciativas y actitud proactiva para el trabajo. Para los que logran ingresar, la permanencia depende del cumplimiento de los objetivos que se plantean para cada mes lo que no siempre resulta fácil.

### **Responsable del área contable de la Citrícola San Miguel:**

Dificultades: Como principal dificultad se puede mencionar la falta de algún tipo de práctica que facilite la integración de muchos de los

conocimientos adquiridos durante la carrera y la falta de capacitación en lo que es el área informática y sistemas de gestión.

Ventajas: Como principal ventaja me parece que la profesión nos brinda un campo de acción muy extenso y con una amplia gama de áreas de trabajo para elegir, ello facilita la elección e inserción en el área laboral en la que cada uno desee desarrollarse como profesional.

**Responsable de la Oficina de Incentivos Docente del Ministerio de Educación de Tucumán:**

En el sector de Administración Pública, los jóvenes profesionales en Ciencias Económicas tienen mayor facilidad para ingresar por su formación en Administración, lo que facilita el desempeño de las tareas exigidas.

**Coordinador de Recursos Financieros UNT:**

En este ámbito de de la administración Pública Nacional, se observa como principal dificultad la falta de práctica y el desconocimiento del régimen público

*2) ¿Cómo ve la demanda laboral de profesionales en ciencias económicas?*

**Presidenta de CGCET:**

Los sectores en los que se da mayor demanda son el impositivo y el laboral por la gran cantidad de resoluciones, normas y aplicativos que surgen día a día lo que hace que los futuros clientes necesiten cada vez más frecuentemente especialistas en cada área de la profesión. El sector de auditoria no es tan requerido porque por lo general, las misma se realizan en grandes empresas (S.A. o S. R.L.) y en las PYMES (tipo de empresa mayoritario en la provincia) no es tan requerido.

La docencia es una fuente laboral y se puede realizar conjuntamente con el ejercicio de la profesión, ya que para ser un buen docente, se debe complementar lo vocacional con la experiencia laboral. De esa experiencia se

pueden aprovechar diversas situaciones para ejemplificar o diseñar las prácticas de las diferentes materias.

**Coordinador de la selección de Recursos Humanos del Ministerio de Desarrollo Productivo:**

Lamentablemente en estos últimos tiempos no se ven grandes movimientos de contrataciones de personal fijo en este ministerio. Lo que sí puedo asegurar es que cada diez pasantes que se incorporan, cuatro son de ciencias económicas lo que significa un buen porcentaje. Después de haber realizado por un año y medio la experiencia de pasantía, sólo dos o tres pasantes pueden llegar a quedar contratados. El bajo porcentaje que ingresa no se debe a su rendimiento o preferencia de los directores sino a decisiones y necesidades políticas.

**Jefe de Registros contables. Departamento Contable Rectorado:**

Lamentablemente la demanda es muy baja y sólo se toma personal nuevo en el caso de que haga mucha falta dado que existe una planta de personal quizás excesiva

**Contador de Estudio Contable I:**

En este sector se demanda profesionales que estén dispuestos a realizar las diversas tareas que necesitan aplicando los conocimientos y habilidades que supuestamente les dio la formación académica. No se exigen profesionales con grandes logros académicos, pero sí personas con iniciativa, con ganas de aportar y aprender, que se adapten a las condiciones de trabajo.

**Contador de Estudio Contable II:**

La demanda de personal en Ciencias Económicas se da más para los contadores ya que el plantel del estudio está prácticamente constituido por ellos, dado que las responsabilidades en el estudio tienen que ver con los conocimientos adquiridos en esa profesión.



**Ejecutivo de Ventas del Banco Galicia:**

A pesar de la desaceleración en la economía de los últimos tiempos, considero que existe gran cantidad de posibilidades de trabajo relacionadas a la profesión, principalmente en el área de auditoría e impuestos.

**Encargado de Oficina Incentivo Docente-Ministerio de Educación de Tucumán:**

En el Ministerio de Educación, la demanda de profesionales y estudiantes avanzados en ciencias económicas es alta, no sólo por la especificidad de tareas relacionadas con la carrera de CPN, sino por las otras 2 carreras, ya que entienden correctamente los procesos que deben realizar en las diferentes tareas que se les asigna.

**Coordinador de Recursos Financieros UNT:**

Sistema de pasantías, pueden acceder a la consecución de sus estudios. Flexibilidades de la administración pública, licencias por exámenes, para asistir a clases, por enfermedad, etc.

*3) ¿Qué nos puede comentar sobre los principales criterios o requisitos para el ingreso de nuevos profesionales?*

**Presidenta de CGCET:**

Los criterios de selección más importantes aparte del título es el conocimiento en computación, nos desarrollamos en la actualidad en mundo globalizado y cada día más tecnológico para trabajar.

En mi opinión el idioma extranjero no es indispensable ya que en Argentina todas las normas necesarias para trabajar en la profesión están en español, considero que es necesario para cuando uno adquiere un trabajo de alta gerencia o se desempeña en multinacionales.

**Coordinador de la selección de Recursos Humanos del Ministerio de Desarrollo Productivo:**

No son mucho los requisitos que se piden. Al ser estudiantes sabemos que están dispuestos a aprender y los capacitamos en las áreas a las cuales fueron seleccionados.

Dejando de lado las pasantías los criterios de selección para la contratación de personal permanente tiene que ver con el puesto a cubrir. No existen criterios de selección estándar para los puestos. Si es importante que sea gente con experiencia.

**Jefe de Registros contables. Departamento Contable Rectorado:**

Hoy en día los jóvenes prefieren entrar en un estudio contable o Banco para adquirir experiencia y conocimiento, con respecto al sector público no es algo que les llame la atención. A la hora de tomar gente, se prioriza la formación específica para el área donde se necesita que se desempeñe como también el interés y la responsabilidad demostrados.

**Contador de Estudio Contable I:**

Los estudios contables están bien posicionados como salida laboral pero con la gran cantidad de contadores que hay en nuestra provincias es muy difícil obtener clientes. El profesional comienza generalmente en su domicilio particular a ejercer la profesión con una cantidad mínima de clientes, cuando reúne una cartera importante, recién justifica instalar un estudio con una infraestructura ya que el mismo tiene costos fijos (alquiler, tecnología, empleados, etc.) para absorber.

Aparte del capital necesario para instalarlo hace falta también una buena atención a los clientes que satisfaga las inquietudes y necesidades de los mismos. En el ejercicio de la profesión en un estudio se necesita también actualización constantemente de los profesionales.

**Contador de Estudio Contable II:**

No son muchos los requisitos que estipulamos, pero consideramos importante aspectos como el “Rendimiento Académico”, “Currículum con fotografía”, “Presencia” y por sobre todo “Experiencia Laboral en el Rubro”.

**Ejecutivo de Ventas del Banco Galicia:**

Para mí los sectores en los que se da mayor demanda de profesionales, según su infraestructura, son en orden de importancia: el Sector Privado, el Público y los Bancos.

A la hora de seleccionar personal para el banco se pasa por tres o cuatro entrevistas. Se considera importante la capacidad, el potencial, que esté recibido, que le interese hacer una carrera en el banco y que tenga disponibilidad de viajar si se lo requiere.

**Coordinador de Recursos Financieros UNT:**

Hay demanda de egresados de ciencias económicas por su formación para tareas administrativas.

*4) ¿Cuál es la remuneración estimada para un “Profesional en Ciencias Económicas”?*

**Presidenta de CGCET:**

Cuando uno empieza la remuneración por lo general es baja ya que uno tiene que pagar derecho de piso y además compensan con la capacitación o aprendizaje que se le brinda en el lugar de trabajo (situación de estudios contables).

**Coordinador de la selección de Recursos Humanos del Ministerio de Desarrollo Productivo:**

Si recién comienza puede estar en un rango de \$3600 a \$5000 pesos (5 horas al día)

**Jefe de Registros contables. Departamento Contable Rectorado:**

La remuneración considerando a un profesional recién recibido el que está empezando su vida laboral, considero que está bien pagado, permitiéndole ahorrar o hasta independizarse de su casa. Aparte la carga horaria son de 6 o 7 horas, lo que le permite realizar otra actividad laborar a la tarde e ir mejorando día a día.

**Contador de Estudio Contable I:**

La remuneración que un joven profesional pretende es alta. Pero debe tener en cuenta que es un nuevo egresado, con falta de experiencia y con mucho por aprender. En valores monetarios el sueldo de un joven profesional ronda los \$3500 o \$4000, hay lugares en donde el sueldo es inferior llegando a ser irrisorio su monto ya que se trata de un Profesional, con poca experiencia pero profesional al fin.

Los sueldos en el sector público son mayores si se los compara con el sector privado durante el inicio del ejercicio de la profesión, pero el sector privado o independiente tiene la ventaja de no tener un “techo” para crecer económica y profesionalmente, pero por otro lado el sector público brinda una mayor seguridad económica., estos son aspectos que el profesional debe tener en cuenta al momento de insertarse en el mercado laboral.

**Contador de Estudio Contable II:**

La remuneración estimada es de \$2.000 a \$2.500 la media jornada (4,5 hs.).

**Ejecutivo de Ventas del Banco Galicia:**

La remuneración es muy bien pagada van de \$7.000 a \$9.000.

**Responsable del área contable de la Citrícola San Miguel:**

En el sector privado está en el orden de los \$3.000

**Encargado de Oficina Incentivo Docente-Ministerio de Educación de Tucumán:**

Es muy diferente la remuneración, dado que intervienen diferentes variables como ser antigüedad, si son contratados, de planta permanente, si reciben incentivos por producción a través de "extensión horaria" o libre disponibilidad, etc.

**Coordinador de Recursos Financieros UNT:**

Pasantes \$1500 y uno de planta permanente, de la más baja categoría, \$ 3.000 de bolsillo.

5) *¿"Principales exigencias" para poder permanecer en su cargo o buscar ascensos?*

**Presidenta de CGCET:**

Es importante saber un poco de todo, ya que cuando uno comienza adquiere pequeños clientes que no pueden pagar un CPN para cada área en especial de la misma, las empresas de gran tamaño tiene la posibilidad de contratar contadores especialistas como asesores de sus empresas.

Una rama que debería ser explotada por los CPN es la administración de consorcios porque la misma se hizo con el tiempo más compleja y muy controlada por los organismos nacionales, provinciales y municipales tanto en la parte laboral e impositiva.

La carrera de ciencias económicas hay mucho para hacer pero así también hay mucha oferta lo que perjudica a los jóvenes a la hora de empezar. Considero que hay que matricularse (obligatorio), no se puede ejercer sin matrícula.

**Coordinador de la selección de Recursos Humanos del Ministerio de Desarrollo Productivo:**

Las exigencias no son muchas, simplemente cumplir con sus objetivos o tareas recomendadas. Lograr ascensos se torna complejos generalmente

estos se dan cuando alguien deja su puesto de trabajo y es necesario cubrirlo por otra persona.

**Jefe de Registros contables. Departamento Contable Rectorado:**

La verdad que depende mucho del departamento que se encuentre del sector, pero en general no es muy exigente, la carga horaria es 6 a 7 horas y la responsabilidad es media.

**Contador de Estudio Contable I:**

Las principales exigencias para poder ascender, es tener iniciativa propia y facilidad para adaptarse a los cambios en las condiciones, formas y tipos de tareas realizadas en el ámbito laboral. Es necesario tener una actitud ambiciosa pero sin dejar de lado los valores y la ética.

**Contador de Estudio Contable II:**

Las principales exigencias son el compromiso con el estudio, a cumplir con las labores que a cada una se le encomienda. Consideramos muy importante el compañerismo en la jornada de trabajo, porque ante un buen clima de trabajo, mejores resultados se obtienen.

**Ejecutivo de Ventas del Banco Galicia:**

Tengo que reconocer que es muy exigente. Tenemos que cumplir con un horario de 8 a 10 hs. Y si se lo requiere hay que quedarse más tiempo. Se plantean objetivos (mensuales) comerciales y de productividad; y objetivos (anuales) de desempeño.

**Responsable del área contable de la Citrícola San Miguel:**

Si bien considero que esto depende de cada puesto y de cada empresa; la actitud proactiva, de superación y mejora continua y el cumplimiento de objetivos creo que son indicadores importantes a tener en cuenta en la evaluación de desempeño de cualquier cargo.

**Encargado de Oficina Incentivo Docente-Ministerio de Educación de Tucumán:**

Responsabilidad normal según las tareas que desarrolla.

**Coordinador de Recursos Financieros UNT:**

La Responsabilidad de tareas es según el cargo, no hay exigencias extras.

**6).a)** *¿En la actualidad, se considera un requisito indispensable la “capacitación en un área específica de la profesión?”, ¿Qué opinión tiene al respecto de la capacitación en Recursos Humanos?*

**Presidenta de CGCET:**

Es indispensable la capacitación después de que el profesional se recibe pero considero que la misma no sea de manera inmediata ya que el mismo tiene que adquirir experiencia laboral y luego para un mejoramiento realizar la capacitación adecuada y la que más requiera en el momento. La experiencia laboral previa le ayuda a aprovechar más la capacitación que realiza al tener los conocimientos básicos bien afianzados.

**Coordinador de la selección de Recursos Humanos del Ministerio de Desarrollo Productivo:**

En la administración pública no se considera indispensable la capacitación, eso pasa por lo personal y las ganas de cada trabajador de crecer u buscar algo más.

La capacitación de RRHH me parece indispensable para algunos sectores específicos de los lugares de trabajo. Creo que no es una especialización únicamente para los graduados en Ciencias económicas sino que RRHH debería estar presente en los líderes de una organización. Así también por supuesto en los directores contables

Hoy en la administración pública ver gente especializada en RRHH es muy difícil. Creo que en argentina y más en Tucumán es una disciplina nueva que recién está comenzando hacer camino. Capacidad en recursos humanos es pensar en una organización contable, tener una visión, una misión, y por

sobre todo poseer objetivos claros, hoy en día en la administración pública no se tiene esa mentalidad.

**Jefe de Registros contables. Departamento Contable Rectorado:**

Por lo menos en el sector Público no se les exige una especialización, me parece que eso depende de uno y si quiere ir progresando en su formación laboral. Con respecto a la capacitación de RRHH me parece una buena alternativa, independiente del puesto que se encuentre por el hecho que enseña a tratar ya sea al personal que se tiene a cargo como así a sus pares y superiores adecuando un ambiente de trabajo en armonía.

**Contador de Estudio Contable I:**

El joven profesional una vez egresado debe continuar adquiriendo conocimientos para crecer profesionalmente y adaptarse a la dinámica del ejercicio de la profesión. Debe centrarse en un área de la profesión para profundizar en ella, pero sin dejar de lado otras áreas que son importantes para la profesión y que son requeridas por la sociedad.

En la actualidad los recursos humanos son una parte importante de las empresas, se dice que es el activo de mayor valor que tienen las compañías, por lo que, el manejo del personal adquirió en los últimos años mayor importancia, y requiere de especialistas que exploten al máximo la capacidad de los empleados, brindando un entorno laboral apto para el óptimo desarrollo de las tareas de los dependientes y permita incrementar la eficacia y eficiencia del trabajo, lo que se traduce en resultados positivos para las empresas.

**Contador de Estudio Contable II:**

Creo que un contador debe ser una persona capacitada en todas las áreas que nos brinda la carrera. Dedicarse solo a un área en particular no alimenta el espíritu de un contador. Como se maneja la Profesión en la actualidad, nos obliga a desempeñarnos en todos los rubros de la carrera de CPN.



Demás está decir lo importante que considero como contador la realización de postgrados. Esta profesión nos obliga a estudiar día a día por lo tanto los postgrados solo ayudan a seguir alimentándonos de conocimientos. Para el que crea que una vez recibido no volverá a tocar un libro, se equivoca.

**Ejecutivo de Ventas del Banco Galicia:**

Le damos permanente capacitación según el área en que se desempeñe, Auditoría, impuestos, contabilidad, etc. Hay una tendencia a la especialización de los profesionales.

**Responsable del área contable de la Citrícola San Miguel:**

Me parece que la formación es importante y que no termina al obtener un título universitario ya que si se apunta a alcanzar la excelencia en un área determinada se debe seguir buscando sumar herramientas que nos permitan superarnos. Para esto es importante invertir en la capacitación del personal permitiéndoles tanto un crecimiento profesional como personal.

**Encargado de Oficina Incentivo Docente-Ministerio de Educación de Tucumán:**

En el sector público, no. Como profesional en ciencias económicas, si es importante la capacitación continua en el área en la cual esté desarrollando sus tareas.

**Coordinador de Recursos Financieros UNT:**

La capacitación es una herramienta importante en toda organización y requiere del compromiso de la misma en el desarrollo de esta.

*6).b) ¿Ofrecen capacitación al joven profesional? ¿Con que frecuencia?*

**Jefe de Registros contables. Departamento Contable Rectorado:**

En el caso que se lo requiera se le da capacitación.

**Contador de Estudio Contable I:**

Existen muchos estudios y empresas que brindan capacitación a los profesionales integrantes de sus equipos de trabajo. De todas maneras la mejor capacitación se obtiene mediante la experiencia y la iniciativa propia de aprender y brindar soluciones por sus propios medios.

**Contador de Estudio Contable II:**

Más que capacitación en la realización de cursos, postgrados; en este Estudio uno se va capacitando con la experiencia que va adquiriendo y los problemas que van surgiendo en el desempeño laboral. Tenemos la costumbre de realizar auto capacitación que consiste en dividir en grupos a todos los que trabajan en el estudio y asignarles temas que luego deberán exponer en una charla a sus compañeros.

**Ejecutivo de Ventas del Banco Galicia:**

Así es, constantemente se los está capacitando, aparte de que el puesto lo requiera o no, esto genera que se mantengan una cultura de aprendizaje y una mayor eficiencia. Con esto se tona que hay una mentalidad más abierta y solos después quieren capacitarse generando un autoaprendizaje.

**Responsable del área contable de la Citrícola San Miguel:**

La empresa posee un programa de capacitación por áreas y por puesto dependiendo de las necesidades de cada sector. La frecuencia depende del tipo de actividad, existiendo actividades semanales, mensuales y anuales.

**Encargado de Oficina Incentivo Docente-Ministerio de Educación de Tucumán:**

No se ofrecen capacitaciones, pero si se otorga los permisos necesarios para que el personal tome la capacitación que crea conveniente.

**Coordinador de Recursos Financieros UNT:**

Generalmente no se hacen capacitaciones. Depende de uno mismo, si lo requiere, se lo ayuda un poco.

7) *¿Se da una “frecuente rotación de personal en su sector de trabajo”?*

**Presidenta de CGCET:**

La rotación en los estudios contables depende del techo que se ponga en el mismo, si uno deja de aprender o no tiene posibilidades de crecer, lo más probable es que se busque independizarse.

**Coordinador de la selección de Recursos Humanos del Ministerio de Desarrollo Productivo:**

No definitivamente No. Cada uno ocupa su lugar de trabajo y no quiere ser removido a ningún otro espacio de trabajo.

Se sienten cómodos, para ellos la rotación o los traslados pueden ser asociados con castigos.

**Jefe de Registros contables. Departamento Contable Rectorado:**

La verdad que no. Es muy estático el movimiento de personal.

**Contador de Estudio Contable I:**

En el ámbito de los Estudios contables existe una poca rotación del personal, generalmente esto ocurre en los “grandes” estudios. Es importante que el profesional se desempeñe en distintas áreas de la profesión para que de esta manera tenga una visión amplia de lo que es la profesión en su conjunto.

**Contador de Estudio Contable II:**

En los Estudios siempre existió y existe rotación del personal; ya sea por el interés en acceder a otro tipo de trabajo y en menor medida por cambios en los niveles de responsabilidad.

**Ejecutivo de Ventas del Banco Galicia:**

Generalmente la gente se queda mucho tiempo. Ahora estamos constantemente incorporando gente por el crecimiento que está teniendo últimamente el sector con la apertura de nuevas sucursales).

**Responsable del área contable de la Citrícola San Miguel:**

En el sector la rotación es baja, pero existen oportunidades de cambio de sectores y un sistema de búsqueda interna para cubrir puestos vacantes, que permiten el desarrollo de carrera dentro de la empresa.

**Encargado de Oficina Incentivo Docente-Ministerio de Educación de Tucumán:**

No hay rotaciones permanentes dadas la descentralización que existe en los distintos sectores. Salvo que surja algún problema del agente y pida cambio de funciones y con respecto a la incorporación de puesto de trabajo es muy poco.

**Coordinador de Recursos Financieros UNT:**

No hay una fuerte rotación de personal porque la organización en el sector público es muy estático.

**En resumen:**

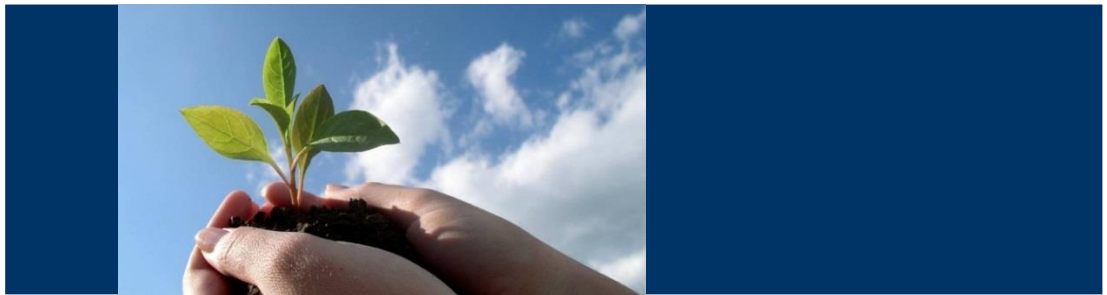
- Se observó que no es tan fácil acceder a un cargo profesional con una remuneración acorde a las expectativas creadas.
- La mayor demanda se da en estudios contables, en algunos bancos y en sectores de la administración pública sobre todo si existen contactos o relaciones que lo faciliten.
- Se observa carencias en la aplicación práctica de los contenidos brindados por la Facultad los que permiten un rápido aprendizaje de las tareas requeridas en los diferentes ámbitos de trabajo.
- No se da mucha rotación en los diferentes puestos de trabajo
- Se nota diferencia en cuanto a las exigencias de capacitación según los sectores, se considera importante o indispensable en todos, excepto en algunos sectores de la Administración Pública.

## CAPÍTULO III

### ALTERNATIVAS DE AUTOGESTION

Sumario: 1.Capital Semilla; 2. Estudio Contable; 3.Proyecto de Franquicia: Teoría y Ejemplos.

#### 1. CAPITAL SEMILLA



Ante las dificultades que se observan para ingresar al mercado laboral y los bajos niveles de remuneración existentes, surge la alternativa de generar proyectos propios para trabajar.

Una alternativa sería seguir la guía del banco de Proyectos de Inversión disponible en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT donde se puede consultar de acuerdo al tipo de gestión que se desee realizar.

Una vez diseñado el proyecto, se puede intentar financiarlo a través de fondos propios, ayuda familiar, préstamos bancarios, etc.

Otra forma sería a través de la modalidad conocida como “Capital Semilla”.

Capital Semilla, un programa dirigido a jóvenes con ideas-proyecto.

Está dirigido a jóvenes de entre 18 y 35 años, que tengan una Idea Proyecto o un Plan de Negocios en los sectores de Industria, servicios industriales, TICs e Investigación y desarrollo.

Capital Semilla es un programa de Sepyme que surge como una de las herramientas más directas, ágiles y positivas para los jóvenes emprendedores y empresarios, ya que consiste en la asignación de dinero para plasmar una idea en un proyecto y para ejecutar o poner en marcha un plan de negocios e inversión previamente analizado y aprobado.

Los beneficios dependen de la categoría en la que el emprendedor se ubique:

-Idea Proyecto: Los Jóvenes Emprendedores tienen una "Idea Proyecto" y están en el proceso de investigación. Necesitan recursos para poder concretar la idea proyecto en "Proyecto" o "Plan de Negocios". Préstamo de Honor de \$15.000.

-Puesta en Marcha: Finalizada la etapa anterior, los Jóvenes Emprendedores tienen un "Plan de Negocios" y necesitan el Capital Semilla para realizar la primera inversión para poner en Marcha su Negocio. En esta categoría se incluyen a los Jóvenes Emprendedores que estén comenzado la actividad empresarial y hasta los 6 meses posteriores a su primera venta. "Préstamo de Honor de \$30.000".

-Desarrollo: En esta instancia los Jóvenes Emprendedores pusieron en marcha su actividad empresarial, realizaron inversiones, han realizado ventas, y necesitan el "Capital Semilla" para desarrollar sus empresas. Se incluyen en esta categoría a los Jóvenes que hayan realizado ventas y hasta los 24 meses desde la "primera venta". "Préstamo de Honor de \$60.000".

Para conocer cuál es la documentación que se requiere descargue el archivo "Documentación requerida Capital Semilla". Los interesados en este programa deben dirigirse a Sepyme.

**Beneficiarios:**

- Jóvenes Emprendedores de 18 a 35 años.
- Que tengan una Idea Proyecto o un Plan de Negocios en los sectores de Industria, servicios industriales, TICs e investigación y desarrollo.
- Cuenten con vocación emprendedora.
- Demuestren formación o experiencia.
- Tengan una idea proyecto o un plan de negocios.
- Cuenten con el aval de una institución prestigiosa.
- Se comprometan a invertir el “Capital Semilla” en los conceptos necesarios para plasmar la “Idea Proyecto” en un plan de negocios o bien para poner en marcha o desarrollar su “Plan de Negocio”.
- Se comprometan a la devolución del Capital Semilla recibida en base a sus resultados.

Las presentaciones deben hacerse a través del sistema informático de Sepyme.

Capital Semilla funciona bajo la modalidad de "Concurso de Proyectos": Eso significa que cada uno de los que quiera participar debe presentar su solicitud en el sistema de Sepyme antes del 30 de junio. Los proyectos son evaluados por Sepyme y Universidades que participan del programa. Si la solicitud es aprobada, Sepyme desembolsa el Préstamo de Honor.

**2. ESTUDIO CONTABLE**

**A. Organización de estudio contable.**

La estructura organizacional acorde a los requerimientos de los clientes de hoy, en un contexto complejo y dinámico debe ser concebida en función de los principios de delegación, motivación y la continua interacción en equipos altamente capacitados en los cuales la identificación de sus miembros con los fines últimos de la organización a la que pertenecen, debe ser una de los variables determinantes del éxito perseguido. Los

profesionales deben adaptarse a los problemas que atraviesan las medianas y pequeñas empresas, como son el incremento de la presión tributaria, mora en el pago de las obligaciones, dificultades para el acceso al crédito y baja rentabilidad de las empresas que sumado a los anteriores puede llevar a la discontinuidad de la actividad o a la necesidad urgente de replantear su posicionamiento en el mercado.

Las cuatro circunstancias mencionadas han provocado modificaciones en nuestro ejercicio profesional:

Presión impositiva: Incremento en la rutina de atención al cliente. Se incorporan a las tareas habituales (liquidación de sueldos, impuestos, etc.) la contestación y el seguimiento del mayor número de intimaciones e inspecciones que existen en la actualidad y la incorporación de nuevas metodología de trabajo.

El atraso en los pagos impositivos y previsionales: es una de las causas de mayor cantidad de intimaciones. Las moratorias son una solución parcial a las circunstancias mencionadas y originan nuevas rutinas de trabajo.

Obtención de créditos: la necesidad de los clientes por acceder a los mismos determina el pedido constante de certificaciones de ingresos, manifestaciones de bienes y copias certificadas de estados contables, incrementándose de esta manera la tarea habitual.

Empresas en dificultades: el empresario de las Pymes en la Argentina de hoy advierte que necesita ayuda profesional. Un profesional que lo acompañe más en la gestión.

Hoy las empresas necesitan especialistas en marketing, estrategia competitiva, producción, costos, etc.

El asesor –contador es la nueva figura que aparece en nuestros días, el cual debe adaptar su estudio a las necesidades de los clientes, la meta de hoy es el cliente totalmente satisfecho, con lo cual debemos tratar de que el empresario sienta que recibe un servicio más del esperado.



### **B. Atención y servicios al cliente.**

Cada usuario de los servicios tiene asignado un responsable de clientes que resuelve la rutina mensual y los problemas de índole operativa que pudieran surgir.

Los responsables de clientes desarrollan su actividad bajo la supervisión de un coordinador de área, quien controla los productos finales emitidos por el estudio.

El titular realiza visitas, atiende entrevistas personales y resuelve consultas telefónicas.

Al ingresar un nuevo cliente se le asigna un responsable a cargo de la rutina mensual, se establece el régimen de visitas o entrevistas con el titular.

#### **Servicios al cliente.**

<b>Área Contable Impositiva</b>	<b>Área Gestión Empresarial</b>
Contabilidad	Contabilidad gerencial
Impuestos	Intervención de empresas
Auditoría	Negocios
Previsional	Capacitación
Laboral	Selección de RRHH
	Financiación
Auditoría técnica	Auditoría técnica de gestión
	Proyectos especiales.

○ Área contable impositiva:

-Contabilidad

- Definición de planes de cuenta.
- Imputaciones contables en libros manuales o registros computarizados.
- Confección de estados contables en moneda nacional o extranjera

- Análisis, interpretación y proyección de estados contables.

-Impuestos

- Asesoramiento general
- Liquidación de impuestos nacionales, provinciales y municipales.
- Confección y presentación de declaraciones juradas
- Inclusión en regímenes de moratoria
- Atención personalizada de inspecciones.

-Auditoría

- Planeamiento, confección de programas y definición de papeles de trabajo.
- Determinación de papeles de auditoría y análisis del sistema de control interno.
- Toma de inventarios, conciliaciones y ajustes contables.
- Confección del dictamen del auditor y carta de recomendaciones.

-Previsional / Laboral.

- Asesoramiento general.
- Liquidación de sueldos y jornales
- Confección y presentación de declaraciones juradas ante los organismos de control previsional, obras sociales y sindicatos
- Atención personalizada de inspecciones.

○ Área gestión empresaria:

-Contabilidad Gerencial

- Implementación de sistemas de presupuestos y control presupuestario.
- Definición y seguimiento del cash-flow
- Análisis e implementación de un sistema de costos

- Desarrollo de sistemas de información para toma de decisiones.

-Intervención de empresas en dificultad.

- Optimización en el uso de RRHH
- Implementación de programas de calidad total
- Relevamiento, diagnóstico y reformulación de estructuras organizacionales y procedimientos administrativos
- Administración del cambio organizacional

-Capacitación

- Ciclo informativo mensual
- Ciclo de capacitación mensual
- Boletín informativo mensual.

Selección de RRHH

- Asistencia al cliente en la definición de perfiles para cada puesto
- Banco de datos con antecedentes de los postulantes.

-Financiación.

• Análisis e implementación de sistemas de financiación a medida, orientados a afrontar desfasajes temporales.

- Instrumentación del financiamiento.
- Administración de créditos.

Auditoría externa de gestión.

- Evaluación de la gestión empresarial.
- Visitas a los locales de atención al público.
- Encuestas a los clientes.
- Medición de los aspectos no monetarios de la operatoria de las empresas.

-Proyectos especiales.

- Análisis de la realidad del mercado ante nuevos escenarios
- Determinación de procedimientos a través de los cuales se canalicen las necesidades de nuestros clientes en vinculación con un determinado proyecto especial.
- Asesoramiento en la concreción del proyecto

-Negocios.

- Evaluación de proyectos de producción productivos.
- Definición del encuadramiento laboral, impositivo, contable y administrativo de cada tipo de actividad.
- Análisis comparativo de alternativas.
- Concreción y puesta en marcha de negocios.
- Seguimiento de la gestión.

**Debemos acompañar a los empresarios en las distintas etapas**

<b>Búsqueda y elección</b>	<b>Puesta en marcha</b>	<b>Seguimiento de gestión</b>
Actividad base	Análisis organizacional	Emisión de informes para toma de decisiones
Búsqueda, análisis y selección de alternativas	Selección de los RRHH	Auditoría externa de gestión
Análisis de rentabilidad y retorno de la inversión	Asesoramiento contable-impositivo	Reuniones mensuales: Políticas/ presupuestos

**C. Relación entre la contabilidad informática y el contador**

El contador necesita de la tecnología informática en forma creciente. La relación inicial entre el profesional y las máquinas surgió en la época de los equipos electromecánicos. Luego se perfeccionó con la computación

clásica. En la actualidad este vínculo es muy necesario debido a que las empresas y los organismos de gobierno están computarizando sus sistemas administrativos y contables.

Desde que en las empresas se instalaron los primeros sistemas de procesamiento electrónicos de datos, los responsables de la registración y el control de las operaciones contables y financieras se han visto involucrados con las computadoras. Además los analistas reciben la información requerida para los estados contables desde los sistemas y archivos procesados en los centros de cómputos. Cada vez más contadores se apoyan en los sistemas de contabilidad automatizada para realizar su trabajo.

Los discos, disquetes, pendrive y otros soportes electrónicos están reemplazando los elementos de prueba utilizados en cualquier evaluación de control interno.

Hay empresas que no usan más papeles, sino que trabajan sobre teclados y pantallas más sensibles a la escritura manual, generando documentos que fluyen por redes de comunicación alámbricas e inalámbricas.

En estos casos las registraciones son totalmente electrónicas y sólo quienes conocen la ingeniería que está detrás de los sistemas pueden saber donde se almacenan físicamente la información.

#### **D. Administración de los recursos humanos del estudio.**

##### **Personal administrativo.**

Por pequeño que sea un estudio, la práctica ha demostrado que se deben buscar estudiantes avanzados, que ejecuten trabajos de: contabilidad interna, mensajería, etc. Ya que si estos recaen en los profesionales, les limita el tiempo para promover y proyectar el estudio.

En la medida que el estudio crezca deberá ir asignando funciones de administración interna, a individuos no ejecutivos, y si su estructura se lo permite, es conveniente que contrate un gerente de nivel ejecutivo que

supervise y vigile toda la tarea de administración interna del despacho y evite que se quite tiempo a ejecutivos productivos que pueden desarrollar trabajos con clientes.

### **Otro personal de oficinas**

El personal que se debe utilizar en las funciones de oficina y administración del Despacho, debe ser lo suficientemente capaz, pues de él depende en su totalidad la calidad de presentación de los trabajos de la firma, que es el producto final del cliente. El personal se puede dividir en 4 áreas:

- Contador y auxiliares de oficina
- Secretarías
- Recepcionista
- Mensajero y cobrador

La función de archivo puede ser cubierta por la recepcionista o alguna secretaria, en tanto no se justifique la contratación de otra persona de tiempo completo para esta función, la cual a su vez podría cubrir los trabajos de una biblioteca.

### **Personal profesional**

Reclutamiento y selección

Las fuentes de reclutamiento pueden ser:

- Recomendaciones de algún miembro del despacho o de un cliente o amistades del despacho.

-Por reclutamiento directo en las principales universidades.

- Por bolsas de trabajo de los colegios de cada localidad.

### **E. Capacitación y entrenamiento**

El despacho tiene el compromiso de proveer el más alto servicio profesional a sus clientes. Asimismo, reconocer que la calidad profesional

depende de quién lo desarrollen, por lo tanto, el despacho tiene el compromiso de entrenar técnicamente a su personal a su máxima capacidad.

### **Desarrollo profesional**

El propósito de un despacho debe ser el de ayudar a su personal técnico a desarrollar planes para su mejoramiento profesional.

### **Niveles y descripción**

Los niveles se asignan básicamente en función a la experiencia técnica y a la habilidad para manejar los trabajos, incluyendo las relaciones con el cliente y con el personal de la firma.

Las clasificaciones más comunes en los despachos son:

*-Nivel staf:*

- Ayudantes
- Semi - encargados
- Encargados

*-Nivel ejecutivo*

- Supervisores
- Gerentes
- Socios.

Trabajo realizado por cada uno de los componentes de los niveles dentro del despacho:

### ***Ayudantes***

El trabajo del ayudante es la base para el desarrollo de los trabajos donde se requiera la obtención de información.

*Requisitos técnicos*

A. Pasante o estudiante de la carrera de contador público.

B. Conocimientos básicos, pero sólidos en prácticas de contabilidad, costos, impuestos y auditoría.

C. Habilidad para comunicarse verbal y por escrito

D. Tener mente inquisitiva y alerta y poder habituarse al estudio e investigación.

E. Asistir puntualmente y participar en los cursos de entrenamiento que organice el despacho.

*Deberes y responsabilidades.*

- Obtener la evidencia de los hechos señalados en los programas de trabajo y a las instrucciones recibidas.

- Comprender la naturaleza del trabajo a desarrollar y saber reconocer problemas.

- Comunicación oportuna con los encargados del avance de los trabajos.

- Documentar bien el trabajo realizado.

- Establecer buenas relaciones de trabajo.

- Controlar el presupuesto de trabajo.

- Atento a servir a los clientes.

- Terminar el trabajo sin pendientes.

- Que todo trabajo sea evaluado.

**Semiencargados**

*Requisitos técnicos.*

A. Estudiante del último semestre o pasante.

B. Experiencia de ayudante de por lo menos un año.

C. Que haya intervenido en trabajos completos.

D. Poder controlar un segmento importante de un trabajo.

E. Poder obtener conclusiones de un trabajo y definir problemas.

F. Tener conocimientos sólidos en el área que esté desarrollando.

G. Haber cursado bien los cursos de entrenamiento para ayudantes.



*Deberes y responsabilidades.*

- Realizar secciones completas de un trabajo.
- Supervisar y orientar a los ayudantes que le hayan sido asignados.
- Mantener comunicación oportuna y adecuada con los encargados, supervisores y clientes.
- Dominar el presupuesto en la sección que le fue asignada.
- Asegurar que su trabajo como el de sus ayudantes ha sido debidamente concluido.
- Estar alerta a proporcionar trabajos adicionales a los clientes.
- Recibir y dar entrenamiento sobre la marcha.
- Obtener y dar las evaluaciones del personal.

**Encargados**

Estos son la columna vertebral en la estructura de un despacho. La responsabilidad inicial ante los clientes recae en la buena función de un encargado.

*Requisitos técnicos.*

- A. Pasante o próximo a recibirse.
- B. Tener una experiencias de 2 a 3 años como mínimo en el área.
- C. Tener amplios conocimientos técnicos en área donde se está desarrollando y conocer los aspectos relevantes de otras áreas.
- D. Tener el hábito del estudio y de la investigación en la literatura técnica.
- E. Habilidad para resolver problemas proponiendo las soluciones.
- F. Tener conocimiento en el proceso electrónico de datos.

*Deberes y responsabilidades.*

- Responsabilidad total del desarrollo de los servicios en el campo del trabajo.

- Asegurar que el trabajo se desarrolle en conformidad con los programas.
- Llevar sobre la marcha el entrenamiento de los ayudantes o semi-encargados que trabajan con él y contestar las preguntas que le hagan.
- Supervisar el trabajo de sus ayudantes y semi-encargados asignados.
- Revisar todos los papeles de trabajo, determinar los pendientes y responsabilidades que sean cubiertas adecuadamente.
- Llevar a cabo el trabajo en las secciones más difíciles.
- Localizar problemas y comunicárselo oportunamente al supervisor.
- Mantener informado al cliente de los avances y problemas del trabajo.
- Preparar los informes y estados financieros y sus notas que como resultado deben formularse.
- Llevar un control estricto del presupuesto de tiempo.
- Formular las hojas de evaluación de sus ayudantes.
- Estar alerta para proporcionar servicios adicionales a sus clientes.
- Hacer el seguimiento para que los informes se entreguen a tiempo.
- Obtener entrenamiento sobre la marcha.

## **Supervisores**

### *Requisitos técnicos.*

- A. Contador público titulado.
- B. Experiencia de 4 a 5 años en el despacho.
- C. Conocimientos técnicos sólidos del área asignada.
- D. Costumbre de resolver problemas a través del estudio.
- E. Conocer aspectos fundamentales de otras áreas.
- F. Habilidad para resolver problemas.
- G. Participar como instructor en cursos del despacho.
- H. Tener 2 o más especialidades técnicas en dos o más industrias.

### *Deberes y responsabilidades*

- Responsabilidad de la planeación oportuna.
- Responsabilidad de terminar totalmente los trabajos.
- Supervisar varios trabajos, visitando físicamente cada empresa.
- Orientar técnicamente al encargado y al semi - encargado.
- Estar alerta a localizar problemas técnicos así como de su pronta solución.
- Conocer las peculiaridades de las empresas que maneja.
- Mantener buenas relaciones con los clientes.
- Controlar adecuadamente el presupuesto.
- Discutir con el cliente aspectos de cobranza y fijación de honorarios.
- Mantener informado al socio de los aspectos sobresalientes del trabajo.
- En todos los trabajos que se presenten debe revisarlos y en caso de problemas, presentar alternativas a los socios.
- Asegurarse que al término del trabajo no existan pendientes.
- Participar como asesor en el programa de desarrollo profesional.

### **Gerentes**

La función del gerente es la continuación del servicio que un socio proporciona.

Un gerente debe actuar como socio y tener mentalidad como tal.

#### *Requisitos técnicos*

A. Capacidad para reconocer y llevar a cabo aquellos factores que ayudan al desarrollo del despacho.

B. Técnicamente deberá ser experto del área que desarrolla y tener conocimientos sólidos en otras áreas.

C. Debe participar en todos los cursos de entrenamiento del despacho y participar como instructor.

- D. Participar en conferencias.
- E. Formular todo tipo de informe y discutirlo con el cliente.
- F. Lograr la cobranza convenida con los clientes.
- G. Habilidad para resolver problemas.
- H. Responsabilidad para lograr el cobro de tiempos en exceso al presupuestado, cuando sea por causa imputables al cliente.

#### *Deberes y responsabilidades*

- Participar decididamente en la calendarización de los trabajos.
- Revisar los trabajos asegurándose que se hicieron con la calidad y que se cumplieron con los programas y evidenciar su participación en un memorándum
- Mantener contacto con los clientes.

#### **Socios**

Los socios son los responsables máximo del despacho y esto incluye todos los aspectos de control, atención del cliente, evaluación de las tareas, desarrollo del despacho, promoción y evaluación de los componentes humanos del despacho.

#### **F. Políticas administrativas de un despacho.**

En la mayoría de los despachos pequeños y medianos, para lograr los objetivos trazados es necesaria emplear políticas y procedimientos.

Para apoyar al personal dedicado y para que no sean absorbidos por otros despachos se debe tener en cuenta:

- Calendario de trabajo.
- Lista de asistencia.
- Período y forma de pago.
- Gastos de movilización.
- Tarjetas de presentación

- Bonos.
- Seguros.
- Vacaciones.
- Posibilidades de crecimiento dentro del despacho.
- Cursos de capacitación para todos los niveles del despacho.
- Servicio de biblioteca.

Hay dos cosas que se hacen imprescindibles destacan ante los clientes y terceros, estas son:

- La presentación de las oficinas.
- La presentación de los informes.

Para un adecuado control de la información externa e interna un despacho deberá contar con:

- Papel membretado en original y copia.
- Memorándum para comunicaciones internas.
- Sobres membretados.
- Formas de reportes de tiempo
- Forma de lista de asistencia.
- Forma de gastos de viaje.
- Forma de hoja de instrucciones.
- Forma de control de biblioteca.
- Carpetas para papeles de trabajo.

**H. Experiencia de un egresado de la UNT que le ayudo a crecer como profesional independiente.**

*Secretos para crecer*

*La profesión de Ciencias Económicas se ha vuelto extremadamente compleja, y en un país como la Argentina, que te enfrenta a tantos cambios vertiginosos, es difícil reducir los consejos a lista corta.*

*Pero las siguientes claves que expongo son las más valiosas para que los estudios contables (en especial los pequeños) las tengan en cuenta a la hora de dar un salto hacia un mayor volumen de negocios.*

Cuando renuncié a mi empleo para independizarme como profesional, tenía sólo dos clientes, y decidí estandarizar procesos como si tuviera 30 cuentas o más. Bastante ridículo al principio, parecía una pérdida de tiempo, pero más adelante cuando empezaron a sumarse clientes, vi que esta práctica comenzaba a rendir frutos.

### Ser un Contador Todo Terreno

La época en que los contadores se dedicaban a temas exclusivamente contables, es prehistoria.

Hoy somos asesores impositivos, financieros, laborales, hasta psicólogos. Mi estudio contable tiene clientes de todos los rubros: talleres de autos, profesionales independientes, fábricas textiles, metalúrgicas, calzado, constructoras, etc. y es primordial responder a todos sus inquietudes: trámites aduaneros, inversiones, niveles adecuados de nivel de stocks, conflictos laborales, etc.

Uno no puede decirles, cuando consultan, que eso no lo hacemos, pues terminarían yendo a un estudio más grande y son clientes perdidos. No podemos darnos ese lujo.

Destaco la importancia del trato personal con el cliente:

"muchos llegan a mi estudio porque se cansaron de hablar con la secretaria de otro estudio"

Debemos capacitarnos para ayudar a nuestros clientes a tomar las mejores decisiones, con miras al futuro.

Esta polifuncionalidad de los contadores se acentúa cuando se trata de clientes del sector PyME. Ahí se ve al contador todo terreno.

### Capacitación permanente

La capacitación es una herramienta fundamental para "sobrevivir en la jungla de este negocio"

Tener en cuenta que cuando uno termina la facultad recién empieza. La capacitación permanente es una de las maneras más eficaces de jerarquizar la profesión.

La oferta de cursos y postgrados para profesionales en Ciencias Económicas es cada vez más amplia.

Esta exigencia no sólo la aplico en lo personal sino que la traslado a mis colaboradores. Ellos están tan actualizados como yo.

La exigencia es:

"Estar actualizados al límite, lo que mejora la calidad global del servicio del estudio"

### Espíritu Emprendedor

Tengan en cuenta, que crecer no es para personalidades quedadas. Se deben combinar la capacidad técnica (que se adquiere vía cursos, postgrados, etc.) y la capacidad emprendedora, o sea, se necesita ser lanzado y emprendedor, que funciona como motor del negocio y además ser cerebral que opera sobre los planos técnicos y estratégicos.

Piensen que la Argentina tiene un 14,2% de tasa de actividad emprendedora, y está entre los primeros cinco naciones del mundo, detrás de Chile y Corea.

Además, en este país no hay empleo estable y las PyMES mueren rápidamente: 7 de cada 10 adultos está participando de un nuevo negocio o actividad económica.

Es imposible imaginar tener que realizar las tareas diarias sin e-mail, la PC o internet.

Los profesionales en Ciencias Económicas son los que más se beneficiaron con la revolución tecnológica de la última década. El costo accesible a internet o computadoras personales permiten a un contador independiente contar con igual tecnología que un megaestudio de 200 personas.

Es fundamental que los gastos del estudio contable sean obsesivamente controlados: donde se pueda bajar gastos hay que hacerlo sin demoras.

Esto permite robar clientes a firmas más grandes sobre la base de una competencia por precio-honorario. En un estudio contable, al ser una empresa de servicios, la base hora-hombre son la unidad de costos:

"conviene facturar desde las horas de cadete hasta las del socio mayoritario" en vez de gastos superfluos e innecesarios.

### *La Unión hace la Fuerza*

Así dice el refrán y esto es particularmente cierto en el mundo de los estudios contables.

Elegir socios y personal que complementen y expandan la base del estudio. Creo que gran parte del éxito del crecimiento de un estudio, dependen de como se elijan dichas alianzas.

Mucha paciencia para esperar resultados. nada de ansiedades, es un enemigo peligroso, especialmente para quienes recién empiezan.

Cuando salís de la Universidad, te querés comer el mundo y pensás que cuando pones un estudio te van a llover los clientes. Luego uno se da cuenta de que las consolidaciones del negocio lleva tiempo y hay que estar preparado para este shock.

Hay que ser constante, los clientes no aparecen por generación espontánea y construir un prestigio es una tarea que puede llevar más



tiempo del que quienes sufren de ansiedad compulsiva, pueden estar dispuestos a aceptar.

### Tener Visibilidad

Es importante dar a conocer el estudio en distintos ámbitos.

"Los clientes no llegan a tocar el timbre por que sí"

Si alguien piensa que su estudio va a crecer, quedándose sentado en su escritorio detrás de una pila de papeles, está muy equivocado. Hay que hacerse de tiempo y tratar de promocionar el estudio con cualquier herramienta que resulte viable: " Los clientes llegan desde donde uno menos se lo imagina".

Mi estrategia para promocionar mi estudio (sin un gran costo dinerario) consistió en ofrecerme a escribir artículos de carácter profesional sobre temas impositivos y/o laborales de interés general, en diarios o asistir a charlas y/o conferencias en cámaras empresariales: tarjeta en mano.

## 3. PROYECTO DE FRANQUICIA

### **Introducción**

A muchas personas asalariadas les preocupa el futuro incierto de su empresa y de su puesto de trabajo. Una gran parte de ellas preferirían no tener más jefes que ellos mismos, o bien tener otra fuente de ingresos adicionales o simplemente tener otra actividad donde realizarse como personas.

Pero el riesgo de fracaso de un negocio en solitario es muy alto (según la Organización de Comercio Europeo un 90% de los comercios fracasa antes de cumplir los 5 años). En ese momento pensar que se puede perder lo que ya teníamos, en forma de ahorros o propiedades, hace que desistamos de la idea.

Sin embargo, según el mismo informe “el 98% de los comercios que se establecen en sistema de Franquicia con una marca determinada sigue funcionando cinco años después de su apertura. Una de las razones principales es la falta de especialización en todas y cada una de las facetas del negocio. Por ejemplo un señor puede entender mucho de hamburguesas y decide montar una hamburguesería. Si la monta por libre puede que haga las mejores hamburguesas del mundo, pero el desconocimiento de técnicas de marketing, publicidad, trato con empleados, imagen, contabilidad, etc., harán que le sea muy difícil levantar el negocio.

Sin embargo, montando su negocio de franquicia, podrá dedicarse de lleno al funcionamiento diario de su negocio, mientras que el franquiciador se preocupará de investigar nuevos productos, suministrarle regularmente la mercancía, hacer campañas de publicidad y otras cosas imprescindibles para el buen funcionamiento del negocio.

En el presente capítulo, vamos a realizar un enfoque hacia la creación de franquicias. Destacando todos los aspectos más relevantes como son: Concepto, Características, Aspectos Legales, Ventajas y Desventajas que presenta esta alternativa comercial.

### **La Marca:**

La marca es uno de los factores básicos de la franquicia. La marca está integrada por dos elementos igualmente importantes: el nombre de la marca, que es lo que permite que los compradores identifiquen un producto o servicio, y el logotipo, que es la expresión gráfica de la marca.

La marca es la palabra usada por los consumidores para solicitar los productos o servicios en un establecimiento. Es aquello que permite distinguir y diferenciar claramente productos que son similares o idénticos en cuanto a su fabricación o utilización.

Utilidades de la marca:

-Identifican un producto, servicio o compañía.

- Sirven para diferenciar productos o servicios.
- Representan un valor añadido para la empresa.
- Constituyen una propiedad legal importante.

La Propiedad Legal de la Marca: Si la marca constituye uno de los elementos fundamentales del contrato de franquicia, parece evidente que el franquiciador deberá ser el propietario legal de dicha marca. Deberán estar inscritos obligatoriamente en el registro correspondiente a su nombre, el(los) nombre(s) de marca(s), logotipos, emblemas y demás signos componentes de la marca del franquiciador.

La Notoriedad: La notoriedad de una marca es un indicador que mide el grado de conocimiento de una marca por parte de una determinada población. El mayor grado de conocimiento de una marca se manifiesta como un factor importante para el éxito, desde su inicio, de un negocio franquiciado. La forma clásica de incrementar el grado de notoriedad de una marca es a través de la utilización de los medios de comunicación. La mayoría de las empresas bien gestionadas tienen dentro de sus objetivos publicitarios el incrementar su notoriedad.

### **La Imagen:**

Se define la imagen como un conjunto de actitudes, representaciones y sentimientos que se asocian, en la mente del público, de modo relativamente estable a una marca comercial. Imagen y notoriedad son factores complementarios y, generalmente, coincidentes entre sí. Es decir, las marcas o empresas más conocidas son también las que gozan de una mejor en la mente de los individuos. Sin embargo, esto no es siempre así, puede darse el caso de empresas muy conocidas por su mala imagen e, igualmente, de algunas muy poco conocidas pero de una gran imagen.

Signos Distintivos:

Una de las mayores ventajas de la franquicia consiste en que el franquiciado pasa a disponer de una marca acreditada (nombre y logotipo), así como de emblemas, enseñas, etc., del franquiciador, en definitiva lo que se conoce en el Derecho Mercantil como signos distintivos de una empresa.

Los signos distintivos más importantes son los siguientes:

- Marcas (nombre y logotipo).
- Nombres comerciales.
- Rótulos del establecimiento.
- Indicación de procedencia.
- Denominación de origen.

El nombre comercial es la denominación que utiliza el empresario en el ejercicio de su empresa.

Se entiende por rotulo de un establecimiento el signo o denominación que sirve para dar a conocer al público un establecimiento y para distinguirlo de otros destinados a actividades idénticas o similares.

Denominación geográfica es la designación directa o indirecta de un punto geográfico como lugar de fabricación, elaboración o extracción del producto.

### **Saber Hacer:**

El Saber Hacer es el elemento clave del éxito comercial. El mayor o menor contenido del know-how y su adecuación a la realidad se convierte en uno de los puntos valorativos de la cadena franquiciada.

El saber hacer se define como un conjunto de conocimientos empíricos que no pueden ser presentados con precisión de una forma aislada. El saber hacer es un conjunto de conocimientos que posee el franquiciador y que derivan o son obtenidos a través de la experiencia al frente de un negocio.

Condiciones del Saber Hacer:

-Un conjunto de conocimientos: que comprende el saber hacer es difícil de precisar de forma individual. Comprende aspectos como surtido adecuado, publicidad adecuada, técnicas adecuadas, buena gestión, correcto aprovisionamiento, etc.

-Práctico (hacer): aplicado a una situación real debe conseguir resultados satisfactorios. Por tanto, el saber hacer ha debido ser experimentado previamente de forma positiva.

-Transmisible (hacer saber): condición indispensable para la existencia de la franquicia el que el saber hacer pueda transmitirse a otros, es decir, a los franquiciados. La transmisión del saber hacer mediante manuales, formación, asistencia, etc., requiere un tiempo más o menos dilatado en función de su contenido.

Las formas de transmisión del saber hacer en una franquicia, de una forma muy escueta, son las siguientes:

Manuales o biblia de la franquicia.

Formación del franquiciado.

Asistencia técnica.

-Estandarizado: la estandarización no tiene que ser sinónimo de rigidez. Es aconsejable que el franquiciado tenga un cierto grado de autonomía, siempre dentro del respeto a las políticas comunes a la cadena, de forma que pueda adecuar su negocio al mercado en el que está ejerciendo su actividad. Igualmente, dotarle de la posibilidad de desarrollar sus capacidades, de reaccionar frente a la competencia, etc.

-Probado o experimentado con éxito: el know-how es el fruto de conocimientos obtenidos a través de la experiencia. Esto quiere decir, en primer lugar, que estos conocimientos se adquieren a través de un período más o menos amplio de tiempo, lo que supone la introducción de innovaciones, constantes mejoras, que son contrastadas con la realidad. Rechazando las que no produzcan mejores resultados e incorporando las que consigan buenos resultados.

-Secreto: el no respeto del secreto por parte del franquiciado puede suponer la ruptura con el franquiciador y la exigencia por este de una fuerte indemnización. Igualmente, se puede exigir que el personal que contrata el franquiciado para su negocio firme en su contrato de trabajo la obligación de respetar el secreto del know-how. Como prueba de este hecho, estos contratos deberán ser remitidos al franquiciador.

-Sustancial: cuando decimos debe ser sustancial estamos indicando que debe incluir una información relevante para la venta de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales, y de forma particular, en la presentación de los productos para la venta, la transformación de productos en relación con la prestación de servicios, las relaciones con la clientela y la gestión administrativa y financiera.

-Identificado: por identificado se entiende el que know-how deba estar escrito de manera suficientemente completa para permitir verificar que cumple las condiciones de secreto y sustancialidad.

-Original: la originalidad lleva consigo la diferenciación de los productos o servicios respecto a los competidores. La mayor originalidad, sin duda, aporta una ventaja competitiva. Igualmente, es importante la mayor dificultad para imitar el saber hacer o la posibilidad por el franquiciado de reproducir la actividad prescindiendo del franquiciador.

### **El Producto o Servicio Ofertado:**

Las características relativas al producto ofertado se centran en los tres puntos siguientes: diferenciación, competitividad y surtido.

La diferenciación es una de las circunstancias que aumentan las posibilidades de éxito de la franquicia. Esto se produce cuando el producto o servicio se diferencia claramente de los competidores, es decir, está dotado de una fuerte personalidad u originalidad.

Además de diferente, el producto debe ser competitivo, bien en el precio, en la calidad o en la relación calidad-precio. Un aspecto relevante, en

este apartado, se produce cuando las ventajas competitivas referidas, tecnológicas o de innovación, son inimitables o, lo que es lo mismo, no pueden ser copiadas por los competidores. Respecto al surtido, las condiciones favorables pasan porque la gama de productos ofertados por un punto de venta sea homogénea, completa y especializada.

El Contrato de Franquicia:

El elemento clave de la franquicia es el contrato de franquicia. En este contrato fijan las condiciones que van a regir en la relaciones entre el franquiciador y franquiciado.

La franquicia se fundamenta en un contrato escrito y rubricado por dos partes: franquiciador y franquiciado. Muchas veces se ha comparado la franquicia con un matrimonio; nosotros creemos que esta similitud no se corresponde con la realidad, ya que el franquiciador por naturaleza no es monógamo sino polígamo. El contrato es un requisito imprescindible, de forma que si no se ha establecido un contrato podemos afirmar que no existe franquicia.

Hay que remarcar que la no obligación del franquiciador y franquiciado a sujetarse a un contrato tipo presenta como ventaja la flexibilidad, es decir, que el contrato pueda adaptarse a las personas, situaciones, etc. Por el contrario el principal inconveniente viene dado por la posición de superioridad del franquiciador sobre el franquiciado, que ocasiona, muy frecuentemente, que para este último sea un contrato de adhesión.

Por lo tanto, es consustancial e imprescindible para que hablemos de franquicia que el acuerdo entre franquiciador y franquiciado sea objeto de contrato escrito.

Las características o principios que deben regir el contenido de este contrato se resumen en los tres apartados siguientes:

-Equilibrado: Para que la franquicia tenga éxito es esencial que tanto el franquiciador como el franquiciado, como resultado de la convergencia de

esfuerzos comunes, obtengan beneficios adicionales a los que podrían conseguir actuando de forma independiente.

-Completo: El contrato de franquicia debe ser completo, es decir, debe incluir y prever todas las circunstancias, situaciones y problemas que afecten a las relaciones entre franquiciador y franquiciado.

-Preciso: la precisión en el contrato de franquicia hace referencia a que no pueda dar lugar a diferentes interpretaciones, es decir, que no admita ambigüedades entre las partes. Por lo tanto, matizaciones sobre cualquier aspecto para una mejor comprensión del mismo deben ser recibidas con agrado por franquiciador y franquiciado. El contrato de franquicia descansa en el pilar de la mutua confianza y los contratantes tiene que unir sus esfuerzos para evitar malentendidos en sus relaciones reciprocas.

### **Los Pagos:**

Los acuerdos de franquicia estipulan que el franquiciador proporciona un saber hacer, signos distintivos, servicios, etc., al franquiciado, este a cambio realiza una serie de contraprestaciones financieras: son los pagos.

La filosofía que debe orientar la fijación de los pagos o compensaciones que el franquiciado abona al franquiciador se centran en tres puntos:

-Claridad: El franquiciado, a nuestro entender, debe saber de forma diáfana la correspondencia entre lo que abona y lo que recibe del franquiciador.

-Objetividad: Los pagos reflejan de forma objetiva las contraprestaciones (se paga algo por algo). La relación de intercambio entre franquiciador y franquiciado debe ser lo más objetiva posible.

-Satisfacción de las partes. La satisfacción del franquiciador y el franquiciado en sus relaciones de intercambio evitará la mayor parte de los problemas que se puedan suscitar en la franquicia.



Podemos clasificar los pagos que realiza el franquiciado al franquiciador en tres grandes rótulos:

Derecho o canon de entrada.

Derecho o canon periódico o royalty.

Otros pagos.

A) Canon de entrada: es la cantidad que el franquiciador exige al franquiciado para entrar a formar parte de la cadena. El canon de entrada consiste en un pago inicial que faculta al franquiciado para iniciar la actividad comercial. Este canon es un elemento característico de toda franquicia, aunque algunos franquiciadores no la exijan.

El canon de entrada es una compensación que abona el franquiciado al franquiciador y que, a nuestro parecer, recoge los siguientes conceptos:

Derecho a usar las marcas y los signos distintivos del franquiciador.

Concesión de un territorio de exclusividad al franquiciado.

Cesión del “saber hacer” del franquiciado.

Servicios y asistencias previas a la apertura del negocio.

B) Cuotas o canon de funcionamiento: los royalties son pagos periódicos (mensuales o, en raros casos, trimestrales o anuales) como contrapartida por los resultados periódicos obtenidos por el franquiciado. Este canon, al igual que el de entrada, debe hacerse constar expresamente en el contrato de franquicia. La filosofía que rige estos pagos se asienta en la idea de que el franquiciado obtiene unos beneficios en su actividad gracias al continuo apoyo, asistencia, servicios, etc., que le presta el franquiciador.

Las cuotas de funcionamiento pagadas por el franquiciador, a nuestro entender, deberían incluir todos o parte de los servicios siguientes:

-Publicidad.

-Formación continua.

-Asistencia e información continua.

-Ayudas en la gestión del negocio.

-Aprovisionamiento.

-Control.

-Saber hacer renovado.

-Investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios; Etc.

El tipo de canon periódico más frecuente y normal, es decir, que adoptan la mayor parte de las cadenas franquicias, es el que se calcula como un porcentaje sobre el volumen de ventas o ingresos (en algunos casos beneficios) del franquiciado (KFC, Burger King, Protaprint, Wendy, Laboro).

Otra variante, a la hora de establecer el canon periódico, consiste en cobrar un importe fijo, como ya dijimos, normalmente mensual.

#### C) Otros Pagos:

Los pagos más comunes, que existen o pueden existir, se refieren, por orden de importancia, a los siguientes apartados:

Comunicación en especial referida a la publicidad y promoción de tipo local.

Formación. No solo la formación inicial previa al comienzo de la actividad sino también a la formación continua.

Contribución a la innovación y desarrollo de productos, técnicas de gestión, ventas, etc.

Servicios especiales que el franquiciado demande al franquiciador.

#### **Exclusividad Territorial:**

La exclusividad en la franquicia presenta dos aspectos: la exclusividad de aprovisionamiento que trataremos posteriormente y la exclusividad territorial que es el centro de este epígrafe.

Una de las características de la franquicia es que el franquiciador concede al franquiciado un área, zona o territorio de exclusividad. Esto supone que el franquiciador tiene perfectamente diseñado las diferentes áreas territoriales que comprende su mercado y que las va a ir concediendo en exclusividad a los diferentes franquiciados. La extensión de esta área

puede ser muy distinta dependiendo del tipo de franquicia y productos o servicios comercializados. Un área o zona puede ser desde un continente o un país hasta un barrio o una calle de una ciudad.

Por tanto, debe ser consciente de la importancia que diseñar las áreas comerciales del franquiciador, con anterioridad a la puesta en marcha de la cadena: los territorios, deben ser los adecuados para el éxito de los negocios franquiciados y deben una validez temporal sin modificaciones sustanciales.

Contrasta este planteamiento con la realidad de muchas cadenas que van configurando y concediendo exclusividades territoriales sin un diseño previo o poco formalizado.

### **Servicios:**

Los servicios que presta el franquiciador al franquiciado difieren de una cadena a otra. Generalmente, son las franquicias más notorias las que también prestan más servicios. El franquiciado debe tener en cuenta y valorar económicamente los servicios que le presta el franquiciador.

Aunque es difícil establecer una clasificación de los servicios prestados regularmente o con menor asiduidad, nosotros los dividimos en los siguientes rótulos:

Antes del inicio de la actividad comercial:

- Local comercial.
- Formación inicial.
- Recursos financieros.

Después del comienzo del negocio:

- Ayuda publicitaria.
- Formación continua.
- Ayuda gestión y administración.
- Asistencia e información.

Local:

El local es uno de los elementos fundamentales para el éxito del negocio. Las franquicias tienen diseñadas claramente las condiciones que deben requerir y que posibilitan la continuidad del negocio comercial. No sirve cualquier local; debe estar ubicado y tener las condiciones adecuadas.

El franquiciador proporciona al franquiciado servicios totales respecto al local comercial; en concreto, destacamos los siguientes puntos:

Ubicación. Selección del lugar de emplazamiento y el tamaño del mismo.

Acondicionamiento. Comprende el diseño interior y exterior, así como señalar las obras necesarias de reforma y adaptación del local.

Estudios comerciales, sobre alguno de estos apartados:

-Mercado o ventas potenciales en el territorio: Comportamiento del consumidor; Tipos de clientes; Competidores; Etc.

-Instalación y montaje; Distribución en planta; Estanterías; Mostradores; Cajas; Equipo en general; Etc.

Formación:

Creemos conveniente distinguir entre la formación inicial de la apertura y la formación permanente, es decir, la que va paralela al desarrollo y continuidad del negocio en el tiempo.

Formación Inicial: El franquiciador tiene la obligación de comprobar que el franquiciado y/o a los empleados del mismo poseen la formación necesaria que permita asegurar los resultados previstos de la actividad comercial cuando esto no sucede ha de ayudarle a adquirir la citada formación.

La formación inicial es imprescindible y para poder llevarla a cabo el franquiciador debe contar con el equipo necesario que pueda realizar esta función. Esta formación es fundamental, sobre todo si los conocimientos del franquiciado son exigüos o la actividad a ejercer requiere especialización.

Formación Continua: Igualmente importante es la formación continua: nuevos productos, nuevas técnicas de venta, tecnología, merchandising, gestión, etc. Desgraciadamente esta formación es poco apreciada por los profesionales del comercio, que piensan, generalmente, que lo saben todo y lo hacen mejor que nadie. Por estas razones, muchos franquiciadores prefieren como franquiciados personas sin experiencia en el comercio, lo que posibilita una enseñanza que no tenga que desterrar posibles vicios adquiridos durante el desarrollo de su actividad pasada.

Se pueden considerar como elementos añadidos de formación los siguientes:

- Boletines, cartas, periódicos, etc.

- Elementos de asistencia como visitas, desplazamientos, contactos telefónicos, etc.

- Congresos, seminarios, convenciones, etc.

Publicidad:

Publicidad general: el primer tipo, la publicidad nacional, internacional o regional, es la publicidad que realiza el franquiciador en la totalidad del mercado donde operan sus franquiciados.

Este mercado, normalmente, es nacional, pero puede ser de ámbito menor, sobre todo en el caso de que una franquicia sea joven, o de un ámbito superior, cuando la franquicia opera internacionalmente.

Publicidad Local: el segundo tipo de publicidad específica adaptada al territorio exclusivo concedido a un franquiciado. Parece evidente que la publicidad local es una publicidad complementaria del primer tipo de publicidad y, por consiguiente, debe haber una perfecta sincronización entre ambas, es decir, buscar los mismos objetivos, estar en la misma línea en cuanto al uso de imagen de marca, enseñanzas, estilo, posicionamiento, etc.

Publicidad de Lanzamiento: aunque una de las grandes ventajas de la franquicia consiste en que el franquiciado, desde el inicio de su actividad, va a disponer de una clientela que acudirá atraída por el prestigio y el saber

hacer de la marca franquiciadora, conviene advertir que no siempre las marcas de franquicia son muy conocidas, y aunque lo fueran, para reforzar el impacto de la apertura de un establecimiento franquiciado es conveniente realizar una campaña de lanzamiento.

La publicidad de lanzamiento se torna como uno de los elementos que contribuye a aumentar el éxito del negocio desde el primer día de inicio de la actividad.

Recursos financieros:

El franquiciado para comenzar su actividad necesita realizar una inversión cuya cuantía es variable según el tipo de franquicia, pero que siempre suele ser importante. El franquiciador puede, y creemos debe, prestar ayuda para obtener los recursos financieros que precisa el franquiciado. Por ello algunos franquiciadores suelen tener acuerdos con entidades financieras que facilitan los créditos necesarios al franquiciado.

### **No Competencia con el Franquiciador:**

La franquicia supone la transmisión al franquiciado de una serie de conocimientos, técnicas, saber hacer, etc., que lo convierten en un potencial competidor del franquiciador si utiliza o divulga a otros las claves del negocio.

Por supuesto que dependiendo de la actividad franquiciada, la marca, la tecnología empleada, la diferenciación de productos, etc., puede ser más o menos difícil reproducir el formato de la franquicia por parte de un franquiciado prescindiendo del franquiciador y de sus signos distintivos. Pero en todo caso, como dijimos anteriormente, las cláusulas sobre el secreto del contenido y los acuerdos deben figurar en el contrato de franquicia.

Control:

Otro elemento de la franquicia es el control que el franquiciador debe ejercer sobre el franquiciado. El control es uno de los pilares básicos de las relaciones entre las partes por dos razones:

Para el éxito del negocio.

Como factor para asegurar y reforzar la confianza de que no hay defraudaciones del franquiciado al franquiciador.

El contrato de franquicia debe explicar claramente, respecto al control del franquiciado, los siguientes apartados:

-Las normas de control establecidas por el franquiciador al franquiciado: cómo se van a desarrollar las inspecciones, en que van a consistir, la aceptación de los controles, la colaboración en el control, etc.

-La forma de llevar la contabilidad el franquiciado, la puesta al día de la misma, su puesta a disposición del franquiciador.

-Suministrar al franquiciador los datos y estadísticas en la forma y periodicidad exigidas.

-La recogida de información del mercado en las mismas condiciones del apartado anterior.

-La obligación para el franquiciado de unas ventas mínimas.

Política Común de Grupo:

El contrato de franquicia tiene sus pilares en que el franquiciador pone a disposición del franquiciado una marca, un logotipo y un saber hacer. Por tanto, es una obligación y un derecho que el franquiciado utilice, en todas sus actividades comerciales, estos signos distintivos, fundamentalmente en las tareas que comporta la venta y en sus campañas promocionales.

### **Extinción del Contrato:**

Duración del Contrato: La duración del contrato es muy variable, puede oscilar de 1 a 20 años. No obstante, la mayor parte de los contratos tienen una duración que varía de 3 a 5 años.

Hay que pensar que en muchas franquicias la duración del contrato está en función de la inversión que efectúa el franquiciado. Cuanto más alto sea su montante, parece lógico pensar que su plazo de validez debe ser mayor para que el franquiciado disponga de un período de tiempo apropiado para amortizar la inversión.

Finalización del contrato: El contrato puede especificar o no qué sucede a la finalización del mismo. Un pequeño número de contratos (en torno al 10 por 100) no explicita que sucederá a la finalización del mismo.

Cuando termina el contrato en estas condiciones el franquiciado debe inmediatamente restituir al franquiciador y cesar en la utilización de los elementos cedidos (marcas y signos distintivos, saber hacer, manuales, etc.).

No obstante, lo normal es que si las partes llegan a un acuerdo se pueda firmar un nuevo contrato de franquicia; uno de los problemas que se puede plantear en este momento es la exigencia o no de un nuevo canon de entrada al franquiciado.

Tácita reconducción: La existencia en el contrato de una cláusula de tácita reconducción, que establece un nuevo período de validez determinado, es la que se da con mayor frecuencia en la franquicia. Además, es perfectamente lógica, ya que sintoniza con la filosofía de la franquicia de diseñar relaciones duraderas entre las partes.

Renovación: otra de las alternativas que pueden darse a la finalización del contrato, es que este recoja la posibilidad de renovar el contrato. La renovación implica obligatoriamente el establecimiento de un nuevo contrato que servirá para continuar las relaciones entre partes.

Rescisión: la rescisión es la acción que lleva a dejar sin efecto un contrato. La rescisión del contrato puede producirse por diversas causas; algunas de las más frecuentes son las siguientes:

- Por acuerdo entre las partes.
- Por razones de fuerza mayor.
- Por falta de alguna de las partes.

Obligaciones en la extinción del contrato: la extinción del contrato obliga al franquiciado a la restitución inmediata de los elementos constitutivos de la franquicia (signos distintivos, manuales, stock, etc.) y al cese en la utilización de los mismos. Igualmente, el franquiciado puede quedar obligado, por las cláusulas de no competencia, a no competir directa o indirectamente



con la cadena por un periodo de tiempo determinado en un área geográfica determinada.

Respecto al stock del franquiciado se pueden producir dos situaciones que deben estar previstas en el contrato:

-El franquiciador recompra el stock del franquiciado a su precio de compra, con objetivo de impedir la competencia de este último.

-El franquiciador acuerda un plazo con el franquiciado para deshacerse de su stock.

Otro aspecto a tener en cuenta es el relativo a los compromisos adquiridos por el franquiciado con sus clientes. Se pueden prever dos situaciones:

Dar un plazo al franquiciado para acabar las relaciones con sus clientes de franquicia.

El franquiciador toma los acuerdos del franquiciado bajo su responsabilidad.

Igualmente, en el caso de rescisión por falta de una de las partes, la otra puede pedirle indemnizaciones siempre que éstas estén recogidas en el contrato.

Algunos franquiciadores incluyen en el contrato cláusulas que le proporcionan el derecho a disponer del local del franquiciado una vez terminado el contrato. De esta forma se aseguran, si lo estiman oportuno, la continuación del negocio con otro franquiciado, y por tanto, el que el punto de venta no cierre y cuente como fracaso de la franquicia.

### **Convertirse en Franquiciado:**

En los últimos años la proliferación en todo el mundo de ofertas para entrar en cadenas franquiciadas es muy abundante. Los franquiciadores presentan la forma muy atractiva sus ofertas con el señuelo del éxito para los negocios franquiciados. Sin embargo, la cruda realidad nos muestra que las probabilidades de éxito son muy inferiores a las ofrecidas. Como Purvin,

identificar a McDonald's con el éxito es correcto, pero no todas las franquicias se pueden equiparar al éxito de McDonald's.

Muy pocas franquicias pueden ser consideradas como muy interesantes ya que la mayoría suelen ser desconocidas y el concepto no probado o probado incorrectamente. Vamos a dividir el proceso de incorporación a una franquicia, al igual que hicimos en el capítulo anterior para convertirse en franquiciador, en una serie de pasos secuenciales como son los siguientes:

PASO PRIMERO: Profundo conocimiento del concepto y contenido de franquicia.

PASO SEGUNDO: Selección y toma de contacto con el franquiciador.

PASO TERCERO: Análisis de la cadena franquiciada.

PASO CUARTO: Análisis financiero.

PASO QUINTO: Verificaciones.

PASO SEXTO: Análisis del contrato.

Conocimiento del Contenido de la Franquicia.

La incorporación a una cadena franquiciada supone un acto de voluntad entre dos partes, franquiciador y franquiciado. Por tanto, debe existir una persona que desee asumir un riesgo empresarial adquiriendo la franquicia y que un franquiciador le selecciones como miembro de su cadena.

Por consiguiente, para entrar a formar parte de una franquicia, lo primero que hay que tener es el conocimiento de que la mejor fórmula de realizar una actividad comercial es formando parte de una franquicia.

El primer paso para acceder a franquiciado consistiría en conocer profundamente qué es una franquicia. Acceder a una cadena como franquiciado supone a una ruptura con el pasado, iniciar desde cero la actividad empresarial y centrar todos sus esfuerzos dentro de la cadena. En esta misión el franquiciado está obligado a invertir, generalmente, su potencial económico (todos sus ahorros y endeudarse financieramente).

### **Selección y Toma de Contacto con el Franquiciador:**

Una vez que poseemos los conocimientos necesarios sobre la franquicia y que tenemos el convencimiento de que es la fórmula ideal para desarrollar una actividad comercial de acuerdo con nuestras posibilidades, el paso inmediato consiste en seleccionar la franquicia o franquicias que estimemos más apropiadas y, seguidamente, entrar en contacto con el franquiciador.

Para seleccionar una cadena franquiciadora debemos poseer el máximo de información. En primer lugar, debemos conocer cuáles son las cadenas que operan en nuestro país o, también, las que están interesadas en introducirse en nuevos países. En segundo lugar, poseer un alto grado de conocimientos sobre las características y condiciones que ofrecen los franquiciados.

Las fuentes de información que permiten la selección de franquicias son las siguientes:

Anuarios y Revistas de Franquicia.

Ferias de Franquicias.

Contacto Directo con Franquiciados.

Anuncios en Medios de Comunicación.

Análisis de una Cadena Franquiciada:

a) Estudio del mercado. El estudio del mercado global debe realizarse teniendo en cuenta la situación actual y la situación que se pueda presentar en el futuro. Se deben examinar cuidadosamente los siguientes aspectos:

Productos existentes.

Situación competitiva.

Ciclo de vida del producto.

Análisis de la demanda.

Productos o servicios ofrecidos.

Tipos de productos o servicios distribuidos por la cadena.

Grado de diferenciación u originalidad.

Puntos fuertes o débiles.

Nivel competitivo de los mismos.

Imagen de la cadena.

Marca o marcas comercializadas.

Antigüedad de la marca.

Notoriedad o grado de conocimientos de las mismas.

Prestigio de estas marcas.

Marcas abandonadas y causas del abandono.

Experiencia, evolución e importancia de la cadena.

Fecha de la creación de la cadena.

Centros pilotos existentes y fecha de comienzo de su actividad.

Localización geográfica de los centros pilotos.

Número total de los puntos de venta y localización geográfica de los mismos.

Evolución del número total de puntos de venta en los últimos cinco años.

Número total de franquiciados fracasados en los últimos años (de 3 a 5) y sus causas.

Puntos de ventas:

Características de los puntos de ventas.

Épocas mejores para la apertura.

Territorio de exclusividad.

Punto muerto.

Horario comercial.

Ocho Criterios para la Selección de una Franquicia:

1- El franquiciador realiza fundamentalmente una actividad de distribución de productos y servicios de consumo.

2- La empresa franquisiadora fundamenta su negocio en la franquicia.

3- Los productos o servicios del franquiciador son de calidad y tienen una demanda establecida.

4- El franquiciador goza de una excelente imagen y notoriedad de sus marcas comerciales.

5- El franquiciador presenta a los franquiciados una planificación adecuada y una formación consistente.

6- Los franquiciados disfrutan de buenas relaciones con el franquiciador y negocia algunos aspectos con él.

7- El negocio del franquiciador tiene altas posibilidades reconocidas de éxito.

8- El contrato es adecuado.

### **Análisis Financieros:**

Este apartado, tiene como misión estimar con la mayor precisión posible la rentabilidad del negocio que se pretende asumir como franquiciado. Generalmente, el franquiciador proporciona al franquiciado en los primeros contactos una cuenta provisional de la explotación para un periodo entre tres y cinco años de un punto de venta medio de la cadena. Posteriormente cuando se han formalizado las relaciones entre las partes, este mismo documento es realizado por el franquiciador sobre el punto de venta concreto en el que el franquiciado va a desarrollar su actividad.

Este documento y otros se proporcionan con menor frecuencia (cuenta provisional de tesorería, balance provisional) van a permitir al futuro franquiciado formarse una idea de los beneficios futuros, rentabilidad, dificultades de tesorería, volumen de ventas a obtener, márgenes, punto muerto, etc.

### **Valoración de la Franquicia:**

La franquicia es una forma de comercio que contribuye a la modernización de las estructuras comerciales. Proporciona una serie de ventajas económico-sociales entre las que cabe resaltar las siguientes:

-Económicas:

Crecimiento de la economía: el aumento constante de empresas franquiciadoras y la multiplicación de sus nuevos establecimientos comerciales hacen que la franquicia sea uno de los pilares en el mantenimiento y desarrollo del sector comercial y, por lo tanto, de la economía en general.

Abaratamiento de los precios: el comercio independiente difícilmente puede comprar en grandes cantidades y, consiguientemente, obtener unos precios de los proveedores que sean equiparables a los que consiguen las empresas de distribución más importantes.

Nacimiento de nuevas empresas: las empresas franquisiadoras tienen por costumbre fijar un ritmo de crecimiento anual que se traduce en la apertura de nuevos puntos de venta que constituyen nuevas empresas de la red.

Produce una movilización de fondos financieros inactivos: como fórmula comercial moderna la franquicia precisa de fondos financieros para su puesta en marcha y desarrollo.

-Sociales:

La franquicia crea empresas estables: una de las principales notas distintivas del comercio franquiciado es que las empresas que adoptan esta fórmula tienen una supervivencia muy superior a otras formas de comercio. Un franquiciador prestigioso no puede arriesgarse a que sus establecimientos franquiciados fracasen.

Proporciona empleo: el desarrollo de la franquicia conduce, lógicamente, al nacimiento de nuevas empresas y, consecuentemente, a la creación de nuevos empleos y, además, con la virtud añadida de su estabilidad.

Posibilidad el acceso de personas sin experiencia al primer empleo: una de las esencias de la franquicia es que el franquiciador proporciona al

franquiciado la formación necesaria para desempeñar sus cometidos de forma adecuada.

Fomenta la investigación y el desarrollo: una de las características de la franquicia es la de que las empresas franquiciadoras deben ser punteras en lo que se refiere a la investigación y desarrollo de los productos o servicios que comercializan.

### **Ventajas para el Franquiciador:**

Las principales ventajas que presenta la franquicia desde el punto de vista del franquiciador, la podemos agrupar en tres categorías: comerciales, financieras y de gestión.

Comerciales:

Crecimiento de la empresa: la expansión de un negocio con ventajas financieras y de gestión.

Acceder a nuevos mercados: ya sean nuevas regiones, países, etc. La rapidez en el crecimiento y el acceso a nuevos mercados.

Ventajas con referencia al control: que permite al franquiciador el control del canal de distribución, de las ventas, y el control del franquiciado.

El crecimiento de los franquiciados conduce a una mayor notoriedad de la marca (nombre y logotipos básicamente), lo que generalmente redundan en una mejora de la imagen.

Ventaja publicitaria: el pequeño comerciante no tiene la posibilidad de disfrutar la comercialización en exclusiva de un producto o servicio que se pueda anunciar a nivel nacional e incluso en televisión, si no es como franquiciado.

Financieras:

Las inversiones requeridas para el crecimiento empresarial utilizando la franquicia son inferiores a otras alternativas, como por ejemplo el sucursalismo.

El franquiciador tiene ingresos por diferentes conceptos: derechos de entrada, márgenes de productos, publicidad, formación, etc. Los derechos periódicos son, normalmente, un porcentaje de las ventas.

Gestión:

Aprovisionamiento: las compras en grandes cantidades para poder abastecer a sus franquiciados posibilitan al franquiciador obtener mejores condiciones de los proveedores.

Selección del franquiciado: el prestigio de la cadena influye en que a la elección se presenten más y mejores candidatos y que por consiguiente, consigamos mejores franquiciados.

Estructura reducida: la puesta en marcha de una franquicia no necesita, por parte del franquiciador, una estructura muy compleja.

### **Inconvenientes para el Franquiciador:**

Los principales inconvenientes que presenta la franquicia desde el punto de vista del franquiciador radican en los siguientes puntos:

Desavenencias franquiciador –franquiciado: hemos comparado las relaciones entre el franquiciador y el franquiciado con las de un matrimonio.

Al igual que en un matrimonio surgen problemas, es normal que en diversos momentos se produzcan desavenencias entre el franquiciador y franquiciado. De la misma forma que los matrimonios se acaban. La confianza mutua entre los cónyuges, los pagos, sobre todo los periódicos que realiza el franquiciado al franquiciador suelen ser el elemento que ocasiona las mayores discrepancias.

Personal Franquiciado: la elección de un franquiciado no competente es siempre responsabilidad del franquiciador y producirá problemas y desprestigio para toda la cadena.

Creación de un potencial competidor: el franquiciador trasmite formulas, métodos y procedimientos de gestión. Sucede en muchos casos que la ruptura de las relaciones entre franquiciador y franquiciado trae como



consecuencia que este último se pueda convertir o se convierta en un competidor de la cadena. Aplicando los conocimientos adquiridos del franquiciador, puede desarrollar una actividad comercial con éxito bajo otro nombre comercial

### **Ventajas para el Franquiciado:**

Comerciales:

Permite disponer de una marca prestigiosa.

Tiene como incentivo convertirse en propietario de su negocio y optimizar las inversiones realizadas.

La franquicia permite al franquiciado centrar todos sus esfuerzos comerciales en aquello que es su principal actividad, es decir, en la venta.

Esto se produce, únicamente, cuando los servicios prestados por el franquiciador son muy amplios (contabilidad, fiscalidad, gestión, surtido, etc.

Por último, el franquiciado dispone de una información actualizada del mercado, que le suministra la casa matriz, y que a él individualmente no le sería rentable contratar.

Económico- financieras:

Facilidades financieras: La concesión de los préstamos correspondientes por las entidades crediticias, en muchas ocasiones, se torna como una misión difícil por parte del franquiciado. Ante esta situación, el franquiciador, dentro de los servicios ofertados, debe colaborar a resolver estos problemas. La obtención de un préstamo es mucho más fácil cuando se comprueba que el destino de estos recursos es para la apertura de un establecimiento de una marca acreditada.

Seguridad:

La franquicia es, como hemos repetido anteriormente, la forma de comercio con un menor índice de fracaso. Algunos autores estiman que únicamente uno de cada diez comercios que cierran es franquiciado.

Gestión:

Se beneficia de la experiencia de la empresa franquiciadora. Igualmente se beneficia de los programas de investigación y desarrollo puestos en marcha por el franquiciador para la mejora y actualización de productos.

Recibe del franquiciador asistencia y formación continuada tal como esté estipulado en el contrato.

Los conocimientos del franquiciado se incrementan con la formación suministrada por el franquiciador.

El franquiciado dispone de las últimas innovaciones en su campo comercial, nuevas técnicas de ventas.

### **Inconvenientes para el Franquiciado:**

Contraprestaciones: La franquicia se fundamenta en que el franquiciador otorga al franquiciado una serie de elementos materiales e inmateriales a cambio de unas contraprestaciones.

El canon o derecho de entrada se debe pagar antes del comienzo de la actividad, lo que obliga al franquiciado a mayores necesidades financieras y a un endeudamiento mayor.

Fracaso de la cadena: Otro de los inconvenientes para el franquiciado se suscita desde la posibilidad de que el fracaso comercial sobrevenga a una cadena franquiciadora y ésta cese en su actividad. Igualmente, las repercusiones para el franquiciado son amplias, pero la mayor es la pérdida, generalmente, del canon de entrada. Otras pérdidas como por ejemplo, la inversión o el prestigio pueden ser paliadas si el punto de venta ha obtenido un cierto prestigio y unos resultados que posibilitan continuar su actividad en ausencia del franquiciador.

Conflicto de intereses: Cuanto mayores sean los pagos del franquiciado al franquiciador, los márgenes de este último se reducirán y la inversa.

Cesión del contrato: El contrato de franquicia suele poner impedimentos a la cesión o traspaso del contrato por el franquiciado a otra persona y, en los casos de que sí pueda realizarla, puede suponer costes elevados para el franquiciado (por ejemplo, pérdida del canon de entrada).

### **Conclusión**

Podemos decir que el auge de las franquicias en los últimos años es incuestionable por tal razón debe definir que las bases de la franquicia es la colaboración mutua entre el franquiciador y el franquiciado.

Cuando nosotros elegimos esta forma comercial, debemos tener claro todos los elementos que nos aporta la franquicia que nosotros elegimos en relación a la marca, logotipo, emblemas y formación técnica, etc. Ahora lo que nos proporciona el franquiciador nos ofrece realmente un producto o servicio 100% comercializado, los pagos o contraprestaciones exigidos por el franquiciador es lo que se adecua a la calidad de esa franquicia.

El franquiciado por su parte está dispuesto a cumplir con todas las normas que nos establece el franquiciador, si es así, la gran ventaja de la franquicia es que podemos empezar nuestro negocio, con el reconocimiento de una marca y un conocimiento que nos pueda permitir ser competitivos en el mundo actual.

Por último las franquicias no tienen una base legal definida por lo que a la hora de que un contrato debamos hacerlo debe ser equilibrado tanto para el franquiciador como para el franquiciado, explicando el mayor número de aspectos para evitar conflictos entre ambas partes y lograr un desarrollo para la cadena así como para nosotros.

**En base a la experiencia de un inversionista en el rubro en cuestión, podemos identificar como puntos de vista sobresalientes los siguientes:**

- El objetivo es buscar otra alternativa que genere ingreso, desde una actividad y tratando de minimizar los riesgos de la inversión.
- No es una formula segura, el éxito depende de muchos factores, en algunos casos ajenos a los involucrados.
- Los principales aspectos a considerar a la hora de la inversión son:
  - a) El grado de desarrollo de la franquicia a nivel nacional e internacional.
  - b) Los servicios que se comprometen a brindar en el desarrollo del negocio.
  - c) Fee de ingreso y mensual que cobran.
  - d) Realizar un “cash flow” pesimista a partir de los datos que se obtengan de la franquicia y de terceros, para verificar la potabilidad del negocio
  - e) Referencias de otros franquiciados.
  - f) Competencia del mismo rubro en el lugar a instalarse.
  - g) Plazo de recuperación del capital a invertir.
  - h) Cantidad de personal en relación de dependencia a necesitar.
  - i) Impuestos que gravan la actividad a desarrollar (no son iguales en todas las provincias).
- La formación terciara ayuda a tener conocimientos que permiten negociar con mayores fundamentos los distintos aspectos del negocio.
- Tener conocimiento en el área contable facilita las inscripciones y liquidaciones que se deben realizar al instalar un negocio. Como así también las obligaciones propias de llevar los registros de ley, liquidar los sueldos al personal en relación de dependencia, liquidar los impuestos y cargas sociales y efectuar los balances anuales.

- La información que brinda el franquiciador es parcial o tendenciosa, enmarcándola en un estado ideal de las situaciones, que por supuesto muchas veces está alejada de la realidad.

- Para ocupar el cargo de gerente del negocio, la firma brinda una capacitación previa específica.

- El personal en relación de dependencia debe asimilar que no puede disponer más de lo autorizado y que las tareas deben realizarse como están previamente establecidas. Esto requiere un control permanente y una perseverancia en la corrección, que permita que el empleado lo entienda, lo asimile y que actúe correctamente porque es lo que corresponde.

- Los criterios de selección del personal varían según los puestos a cubrir, existiendo una rotación importante en los cargos de más bajo nivel.

- Debido a la experiencia de inversión sugiere a quienes inician una franquicia :

- a) Capacitación para tomar decisiones con mayores fundamentos, aplicar herramientas como “cash flow” o sistema de costos, fundamentales para analizar las posibilidades ciertas del negocio y plazo del retorno de la inversión.

- b) Aprovechar el empuje, fortaleza y capacidad de adaptación que tienen los jóvenes.

## CAPÍTULO IV

### DESARROLLO DE LA PROPIA EXPERIENCIA

Sumario: 1. Experiencia propia de Autogestión: Proyecto de Inversión de Taxis.

#### 1. Experiencia propia de Autogestión: Proyecto de Inversión de Taxis

En esta ocasión evaluaremos el negocio de transporte de taxis, partiendo de la idea de lograr una inversión rentable que permita al joven profesional de ciencias económicas ejercer su profesión y tener un micro emprendimiento como fuente alternativa de ingresos. Esta evaluación se basa en la experiencia propia ya que la misma se encuentra en marcha.



Vamos a considerar que para poder prestar el servicio de taxi, lo que se necesita en primer lugar, es tener un vehículo, es decir el activo que va a generar la rentabilidad. El vehículo de alquiler o taxi es una microempresa como tal, donde uno es dueño del emprendimiento, con posibilidad que en el mediano plazo se transforme en una flota de vehículos. Para ello es necesario una infraestructura mayor con choferes, mecánicos y personal administrativo

### **Inversión Inicial**

La inversión inicial de este negocio se relaciona principalmente con el activo (auto), esta misma se puede financiar con capital propio o crédito que el mismo proveedor de los vehículos puede gestionar. Vamos a considerar que se va a adquirir un automóvil de gama media con inversión propia. El vehículo a seleccionar que mejor se desempeña en este tipo de actividad puede ser: Fiat Uno, Palio, Siena, Volkswagen Gol y Chebrolet Corsa.; en la provincia de Tucumán, con un precio estimado \$65000, el cual contiene dirección hidráulica, estéreo y AIRE ACONDICIONADO (servicio fundamental en la provincia por las altas temperaturas en verano).

Se debe considerar como parte de la inversión inicial:

1. El valor de la Licencia, según lo establecido en el mercado rondan en \$35000. En la actualidad hay un inconveniente, las mismas no se pueden transferir lo que el nuevo adquirente de debe realizar gastos adicionales de escribanía para la realización de escritos de Cesión de Licencia de Taxis y Poder Administrativo Habilitante para poder ejercer la administración de la misma en los organismos municipales, con un costo aproximado de \$1500.
2. Adicionalmente es necesario asegurar el vehículo, que de acuerdo a datos de Seguros Liderar S.A. o Federal S.A., representa un 5% del valor del vehículo, es decir \$230 mensuales.
3. El equipamiento del vehículo con un equipo de GNC que tiene un costo de alrededor de \$6500 para este tipo de vehículo.
4. Generalmente se le coloca un Taxímetro, tiene un costo cercano a los \$2000, en base a las cotizaciones de distintos proveedores y marcas.
5. Instalar ciertas piezas del vehículo, forros y otros detalles para cuidado de auto que tienen un costo de alrededor de \$2500.

Con lo anterior estimamos que la inversión inicial total asciende a \$115000 por taxi

Vamos a asumir que el vehículo no entra a cooperativa ni se asocia a una empresa, Corresponde determinar el flujo de caja, para lo que se va a necesitar ingresos y gastos.

### **Estimación de Ingresos:**

En el caso de que se alquile el taxi (es decir que no se contrate un personal como chofer si no que se preste el vehículo habilitado como tal para que otra persona que no tiene la posibilidad económicas de adquirirlo pueda tener una forma de trabajar), se puede ganar de \$200 a \$350 por día, dependiendo el tiempo total que se lo alquile, cada turno es de 12 hs, puede haber uno o dos turnos por día. Para el análisis, utilizaremos el valor de \$200 por día. Esta estimación se tomó en cuenta con una tarifa actual de \$4.50 la bajada de bandera y \$0,38 centavos los 100 mts.

El taxi, en el caso de no reportar daños mayores, se toma un día en promedio por mes para reparaciones y 4 días de descanso por lo que sólo trabaja 25 días de los 30. En este caso el ingreso mensual es de **\$5000**.

### **Estimación de Egresos:**

Los gastos de un vehículo están determinados por la cantidad de kilómetros que recorre. A continuación una estimación de los gastos en mantenimiento y repuestos, por kilómetro, en los que se incurre:

<b>Precio</b>	<b>Rubro</b>	<b>C / Km</b>	<b>Precio P / Km</b>
\$ 260	Cambio de Aceite	10000	0.026
\$ 250	Frenos	50000	0.005
\$ 1.720	Llantas	80000	0.0215
\$ 150	Mantenimiento	5000	0.03
\$ 600	Baterías	100000	0.006
\$ 700	Suspensión	80000	0.00875



Un taxi, recorre en promedio 5.000 km por mes, por lo que, en promedio se gastaría un total de \$487 en mantenimiento del vehículo.

También todos los años se debe realizar la verificación técnica de vehículo lo que representa un costo de \$180 más trámites que requiere la misma lo que es un costo de \$15 mensuales.

Los accidentes que ocurren en la ciudad, con frecuencia, hacen necesario obtener seguros.

En un año se espera que los asegurados tengan un accidente en la que deban pagar la prima mínima, más el tiempo de reparación, que se espera que sean 3 días por año. Lo que requiere una previsión mensual de \$135

Otro Gastos a incluir son los gastos fijos:

Canon SUTRAPPA \$80

Seguro de Vida del Conductor \$35

Seguro del Auto: \$230

Patente Bimestral: \$120 (\$60 mensual)

Combustible: \$70

En total los gastos ascienden a \$1.112

### **Resumiendo**

Inversión Inicial: \$115.000

Ingresos: \$5.000

Egresos: \$1.112

Flujo neto de caja: \$3.890

Horizonte de planeación (4 años)

### **Ventajas**

Este emprendimiento nos sirvió para aumentar nuestro capital, seguir estudiando y poder finalizar la carrera universitaria. La experiencia fue de gran ayuda para afianzar nuestra capacidad administrativa y sobre todo al

aprender a relacionarnos con el mundo que nos rodea. En esta inversión aprendimos a reducir costos, realizar trámites de cualquier tipo sin tener un conocimiento previo del mismo, aprender sobre el rubro, valorar el dinero y poder ver nuestras virtudes y debilidades.

Cabe destacar que los conocimientos adquiridos en la carrera para CPN en la UNT nos dio innumerables herramientas para poder llevar a cabo este proyecto y que hoy en día después de 3 años sigue generando ingresos.

### **Dificultades**

El principal es la consecución de personal responsable en el trabajo y cuidadoso del vehículo ya que esto es un requisito indispensable para que el proyecto prospere. Otro aspecto a tener en cuenta es que uno tiene que contar con experiencia previa en el manejo del automóvil, tiempo para realizar trámites en entidades públicas y aprender sobre mecánica automotriz.

Se conjugaron en esta experiencia el aporte del sistema formar de educación y del no formal a través del trabajo

## CONCLUSIÓN

La importancia que cada estado le da a la formación del capital humano necesario para producir cambios sociales y desarrollo humano se refleja en la decisión política de la inversión pública que realiza para ello.

En el caso del NOA los porcentajes de Gasto Público de cada provincia, comparados con el total del país son bajos. Tucumán y Salta tenían en 2009 la mayor participación de esta región. Se observa también que del total de ese gasto, un alto porcentaje está destinado al área social, en la que está incluida Educación, pero de ese total es muy bajo el gasto en Educación Superior y Universitaria.

Por lo general el desempleo está relacionado con la capacidad del mercado local de absorber la demanda tanto de profesionales como de no profesionales y las oportunidades aparentemente van reduciéndose sobre todo para responder las expectativas de la población joven en busca de trabajo.

Las principales apreciaciones obtenidas de los referentes laborales a los que se entrevisto fueron:

- Se observó que no es tan fácil acceder a un cargo profesional con una remuneración acorde a las expectativas creadas.
- La mayor demanda se da en estudios contables, en algunos bancos y en sectores de la administración pública sobre todo si existen contactos o relaciones que lo faciliten.

- A pesar de las limitadas experiencias prácticas de los jóvenes profesionales, los contenidos brindados por la Facultad facilitan un rápido aprendizaje de las tareas requeridas en los diferentes ámbitos de trabajo.

- No se da mucha rotación en los diferentes puestos de trabajo

- Se nota diferencia en cuanto a las exigencias de capacitación según los sectores, se considera importante o indispensable en todos, excepto en algunos sectores de la Administración Pública.

- Ante las dificultades que se observan para ingresar al mercado laboral y los bajos niveles de remuneración existentes, surge la alternativa de generar proyectos propios en los que jóvenes profesionales puedan aplicar la formación recibida y generar ingresos complementarios a la actividad que realicen hasta que puedan independizarse profesionalmente.

**ANEXO**

ANEXO I

**Gasto Público Total, Gasto Social y Gasto en Educación Superior por provincias (año 2009 en Millones de pesos)**

FINALIDAD / FUNCION	TOTAL	CATAMARCA	JUJUY	LA RIOJA	SALTA	STGO. DEL ESTERO	TUCUMAN
<b>GASTO TOTAL</b>	<b>155.454,22</b>	<b>2.602,95</b>	<b>3.423,40</b>	<b>2.299,96</b>	<b>4.771,09</b>	<b>3.649,15</b>	<b>5.441,07</b>
<b>II. GASTO PUBLICO SOCIAL Y EN RECURSOS HUMANOS</b>	<b>132.391,48</b>	<b>1.551,00</b>	<b>2.046,93</b>	<b>1.334,65</b>	<b>2.729,29</b>	<b>2.323,89</b>	<b>3.866,67</b>
II.1. Educación, cultura y ciencia y técnica	57.657,53	792,55	1.150,07	672,18	1.187,28	1.079,70	1.663,42
II.1.1. Educación básica	45.275,95	592,40	976,03	524,64	881,77	732,25	1.436,79
II.1.2. Educación superior y universitaria	3.867,53	49,57	57,82	54,80	38,32	87,62	92,35
II.1.3. Ciencia y técnica	169,95	2,06	0,00	0,00	2,23	10,42	4,52
II.1.4. Cultura	1.297,73	12,26	14,78	7,20	30,02	8,24	20,18
II.1.5. Educación y cultura sin discriminar	7.046,37	136,27	101,44	85,54	234,94	241,17	109,57
II.2. Salud	30.012,87	494,18	577,07	349,56	887,30	530,17	1.099,77
II.2.1. Atención pública de la salud	20.045,61	293,40	412,17	227,99	620,41	349,73	730,55
II.2.2. Obras sociales - Atención de la Salud	9.967,26	200,78	164,89	121,57	266,90	180,44	369,22
II.2.3. INSSJyP - Atención de la Salud	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II.3. Agua potable y alcantarillado	2.716,46	20,29	0,00	2,89	23,13	59,98	81,79
II.4. Vivienda y urbanismo	7.030,65	117,22	187,70	157,94	318,95	541,45	742,72
II.5. Promoción y asistencia social	9.291,10	103,01	129,51	143,47	293,68	95,88	261,43
II.5.1. Promoción y asistencia social pública	9.151,76	103,01	123,10	138,80	293,22	88,95	253,59
II.5.2. Obras sociales - Prestaciones Sociales	139,34	0,00	6,41	4,67	0,46	6,92	7,83
II.5.3. INSSJyP - Prestaciones Sociales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II.6. Previsión social	22.647,65	0,00	0,00	2,67	0,00	0,00	0,00
II.7. Trabajo	825,71	24,01	2,59	5,93	13,12	16,70	17,54
II.7.1. Programas de empleo y seguro de desempleo	825,71	24,01	2,59	5,93	13,12	16,70	17,54
II.7.2. Asignaciones familiares	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II.8. Otros servicios urbanos	2.209,51	0,00	0,00	0,00	5,83	0,00	0,00

**Fuente:** Dirección de análisis de Gasto Público y Programas Sociales-Secretaría de Políticas Económicas.

## ANEXO II

### El proceso de Alta de Nuevo Usuario

Los Jóvenes Emprendedores, que decidan inscribirse en el “Programa Capital Semilla”, deben previamente darse de alta como usuarios en el sistema informático habilitado en la página Web del Ministerio de Industria de la Nación y a continuación en el Registro de Potenciales Beneficiarios.

### ¿CÓMO DARTE DE ALTA COMO USUARIO?

El proceso de alta de usuario permite obtener un usuario y contraseña para acceder al Sistema Jóvenes habilitado en la plataforma Web del Ministerio de Industria de la Nación.

El proceso de Alta de Nuevo Usuario se realiza en tres pasos:

**Paso 1:** Crear tu cuenta de usuario. Accede a la página Web del Ministerio de Industria de la Nación donde deberás completar algunos datos personales.

Ingresa a la página web del Ministerio de Industria de la Nación: [www.industria.gob.ar](http://www.industria.gob.ar)

Posiciona el cursor sobre “Acceso al Sistema Jóvenes” y presiona la tecla izquierda del mouse.

Al acceder a la siguiente pantalla, posiciona el cursor sobre “Regístrate” y presiona la tecla izquierda del mouse.

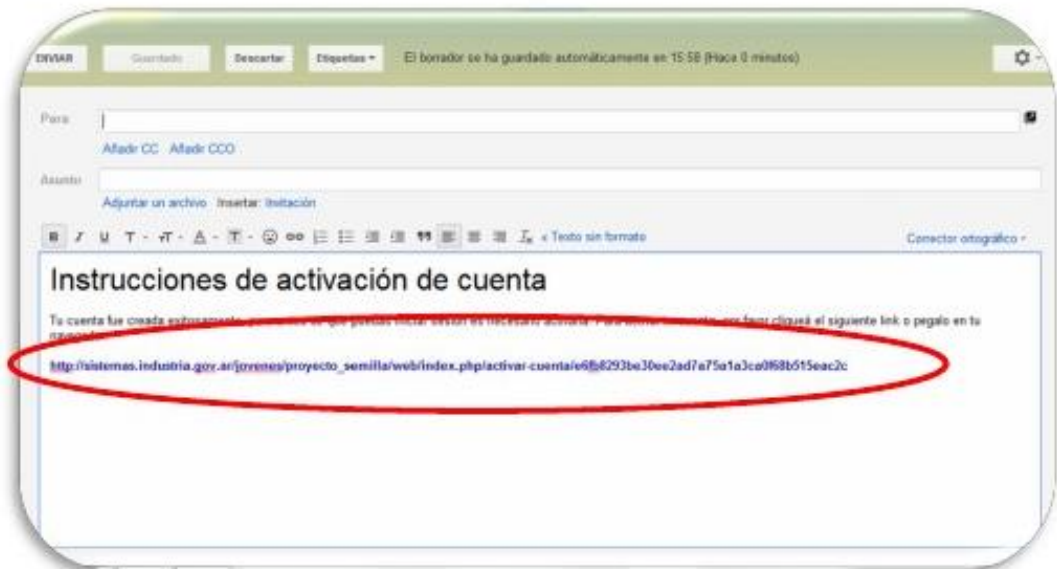
The screenshot shows a web browser window with the URL <https://sistemas.industria.gob.ar/jovenes/registrate>. The page content includes the following elements:

- Header: Logo of the Ministry of Industry, Presidencia de la Nación, and Sistema Jóvenes.
- Form Title: **Regístrate**
- Form Fields:
  - Nombre (Name)
  - Apellido (Surname)
  - Tipo de documento (Document Type): DNI
  - Numero de documento (Document Number)
  - Email principal (Main Email) with a confirmation field: "Escriba aquí su nombre de usuario"
  - Email secundario (Secondary Email) with a confirmation field
  - Numero de telefono principal (Main Phone Number)
  - Numero de telefono secundario (Secondary Phone Number)
- Buttons: "Volver" (Back) and "Regístrate" (Register)
- Footer: Logo of ARGENTINA and Presidencia de la Nación.

**Paso 2:** Activar tu cuenta de usuario. Tras completar correctamente el paso de creación, recibirás inmediatamente en tu correo electrónico un correo nuestro con un enlace el cual deberás activar.

Al activar el enlace, se producirá el envío de un segundo correo con una clave de acceso generada por el Sistema.

Ingresa a tu email principal, ubica el correo que te enviamos con las Instrucciones de activación de cuenta. Posiciona el cursor sobre el link y presiona la tecla izquierda del mouse o cópialo y pégalo en el navegador.



**Pasó 3:** Generar tu clave de acceso: Tras acceder con tu número de D.N.I. y la clave informada a través de nuestro email, el Sistema te solicitará que crees tu propia clave.

Accede a tu email principal donde encontrarás un correo con la información de tu cuenta (los datos que ingresaste para el Alta de usuario) y la contraseña de acceso generada por el Sistema.

Accede al Sistema Jóvenes e ingresa tu número de D.N.I. y la clave generada por el Sistema.

En este momento tu USUARIO está habilitado y podrás acceder al



Sistema Jóvenes ingresando tu número de documento y la nueva clave que creaste.

Ministerio de Industria  
Presidencia de la Nación

Sistema Jóvenes

INDUSTRIA ARGENTINA  
ORGULLO NACIONAL

**Iniciar sesión**

Tipo de documento

Número de documento

Contraseña

[Olvide mi contraseña](#)

[Regístrate](#)

ARGENTINA  
UN PAIS CON BUENA GENTE

Presidencia de la Nación

ANEXO III**Análisis de la demanda laboral**

En el tema desarrollado decidimos realizar un análisis de la demanda laboral tomando como referencia LA GACETA e INTERNET, realizando un seguimiento de los últimos meses (septiembre y octubre) tomando en cuenta diferentes provincias de la Argentina.

<b>ZONAJOBS.COM</b>		
<b>Provincia</b>	<b>Cantidad Demandada</b>	<b>Área</b>
<b>Tucumán</b>	3	Administración y Contabilidad
	1	Finanzas y Economía
	0	Jóvenes profesionales
<b>Salta</b>	3	Administración y Contabilidad
	1	Finanzas y Economía
	0	Jóvenes profesionales
<b>Córdoba</b>	31	Administración y Contabilidad
	2	Finanzas y Economía
	1	Jóvenes profesionales
<b>Santa Fe</b>	16	Administración y Contabilidad
	4	Finanzas y Economía
	1	Jóvenes profesionales
<b>Bs As Capital</b>	596	Administración y Contabilidad
	59	Finanzas y Economía
	23	Jóvenes profesionales
<b>Gran Bs As</b>	316	Administración y Contabilidad
	30	Finanzas y Economía
	13	Jóvenes profesionales

En primer lugar esta BS AS CAPITAL con 678 puestos laborales

En segundo lugar esta GRAN BS AS con 359 puesto de trabajo

En tercer lugar esta CORDOBA con 34 puestos de trabajo  
 En cuarto lugar esta SANTA FE con 21 puestos de trabajo  
 Por último TUCUMAN y SALTA con 4 puestos de trabajo cada provincia.

LA GACETA		
MES	PUESTO	Área
OCTUBRE	2	CPN junior
	5	Administrativo contable
SEPTIEMBRE	4	CPN junior
	2	Administrativo contable
	1	Pasante
TOTAL	7	Administrativo contable
TOTAL	6	CPN junior
TOTAL	1	Pasante

En este análisis se obtuvo resultados de que en el diario LA GACETA se publican aproximadamente 7 puestos de trabajo por mes con relación a la profesión de Ciencias Económicas de Tucumán

**Conclusión:** En Tucumán según uno de los diarios de mayor circulación, es bajo el número de profesionales demandado. Los valores en Buenos Aires son mayores pero también es mayor la población que demanda trabajo por el número de universidades existentes.

ANEXO IVEgresados de la UNT clasificados por Facultades

<b>Facultad</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Agronomía	83	71	39	53	49	60
Arquitectura	98	69	96	109	86	84
Artes	122	84	48	67	62	53
Bioquímica	107	65	66	89	70	104
Cs. Exactas	76	166	131	101	125	152
Cs. Económicas	222	229	181	146	180	129
Cs. Naturales	29	24	32	22	37	37
Derecho y Cs. Sociales	444	766	589	596	434	353
Educación Física	46	44	65	60	42	39
Filosofía y Letras	118	110	97	90	123	185
Medicina y Enfermería	547	235	463	442	438	397
Odontología	101	97	81	85	104	85
Psicología	141	129	120	106	145	90
Cine, video y TV	0	0	0	0	0	23
<b>Total</b>	<b>2.134</b>	<b>2.089</b>	<b>2.008</b>	<b>1.966</b>	<b>1.895</b>	<b>1.791</b>

Fuente: Dirección de Estadística Universitaria de la U.N.T. Septiembre 2012.

ANEXO V

Se agradece por su colaboración a:

- C.P.N. GANDULFO RAUL
- C.P.N. MATA ARTURO CARLOS
- LIC. MADKUR ALFREDO
- DR. TORRES JUAN PABLO
- LIC. GALVAN RAMIRO
- C.P.N. MANSO PATRICIA
- C.P.N. MAZZIOTTI PAMELA
- C.P.N. REARTE SUSANA

## INDICE BIBLIOGRÁFICO

### A) General:

GIDDENS, Anthony: Sociología. Editorial Alianza Universal (España 1997)

MACIONIS, John y PLUMMER, Ken: Sociología. Prentice Hall, Madrid (1999)

TENTI FANFANI, Emilio: La Escuela y la Cuestión Social. Ensayos de sociología de la educación. Siglo XXI. (Argentina 2007).

RIFKIN, Jeremy: Fin del Trabajo. Paidós, Barcelona, (1ra Edición, 1996)

### B) Otras Publicaciones

Capital Semilla, un programa dirigido a jóvenes con ideas-proyecto, en internet: <http://www.idep.gov.ar/nota.php?ld=162>

CASTRO Enrique y GALÁN José: Practica de la Franquicia, en internet: [www.robertexto.com](http://www.robertexto.com)

Díaz, Gisela I y Ortiz, Rafaela A (Octubre 2005): “La entrevista cualitativa”, Universidad Mesoamericana (Cultura de Investigación Universitaria)

DIAZ, Gisela I y ORTIZ, Rafaela: La Entrevista Cualitativa, en Internet: [www.geiuma-oax.net/cursos/entrevistacualitativa](http://www.geiuma-oax.net/cursos/entrevistacualitativa)

JULIANO, Víctor Eduardo y LOPEZ, Felisa: Informe de Investigación N° 93. de Estadística (Argentina 2009)

JULIANO, Víctor Eduardo: Movilidad ocupacional en el Gran San Miguel de Tucumán en 2001. Facultad de Ciencias Económicas-UNT (2008)

LEAL, Mercedes y ROBIN, Sergio: Las Diferentes Concepciones de Educación y El Contexto Socio Histórico de Producción, Compilación para Teoría de la Educación- Facultad de Filosofía y Letras de la UNT, (Tucumán, 2007)

Martínez, Walter, “El Mercado Laboral, La Oferta y La Demanda”, en Internet: [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

RIVERO, Ricardo E.: Bases del Estudio Contable, en internet: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

## ÍNDICE

PRÓLOGO.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2

### CAPÍTULO I

#### IMPORTANCIA DEL FACTOR TRABAJO PARA EL SER HUMANO

1. Gasto Público en Educación.....	5
2. Una aproximación a la Demanda de profesionales en Ciencias Económicas.....	8
3. Importancia del Trabajo para el ser humano.....	9
4. Trabajo y Producción.....	10

### CAPÍTULO II

#### Análisis de las Entrevistas

1. Introducción.....	15
2. Concepto de Entrevista.....	15
3. La Entrevista.....	19

### CAPÍTULO III

#### ALTERNATIVAS DE AUTOGESTION

1. Capital Semilla.....	36
-------------------------	----



2. Estudio Contable.....	38
3. Proyecto de Franquicia: Teoría y Ejemplos.....	56

#### CAPÍTULO IV

#### DESARROLLO DE LA PROPIA EXPERIENCIA

1. Experiencia propia de Autogestión: Proyecto de Inversión de Taxis.....	84
---------------------------------------------------------------------------	----

CONCLUSIÓN.....	90
-----------------	----

#### ANEXO

Anexo I: Gastos Publico Total, Social y de Educación.....	93
Anexo II: El proceso de Alta de Nuevo Usuario.....	94
Anexo III: Análisis Demanda Laboral.....	97
Anexo IV: Egresados de la UNT clasificados por Facultades.....	99
Anexo V Agradecimientos.....	100
BIBLIOGRAFÍA.....	101
Índice.....	103