



*Universidad Nacional de La Plata  
Facultad de Ciencias Económicas  
MBA - Maestría en Dirección de Empresas*

# **Marco Económico del Negocio Análisis de eficiencia empresarial del subsector Servicios en la región de La Plata, Berisso y Ensenada**

**Trabajo final para optar al título de Magister**

Autor: Manuela Mercedes Pendón

Director: Dr. Aldo Hernán Alonso

*La Plata*

*Diciembre 2011*

# Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Planteo del Problema</b>  | <b>1</b>  |
| <b>2. Objetivos de la Investigación</b>                               | <b>2</b>  |
| <b>3. Evaluación del Problema</b>                                     | <b>2</b>  |
| <b>4. Alcance de la Investigación</b>                                 | <b>4</b>  |
| <b>5. Marco Teórico de Referencia</b>                                 | <b>4</b>  |
| 5.1. Antecedentes de la Investigación                                 | 4         |
| 5.2 Bases Teóricas  | 4         |
| <b>6. Metodología de la Investigación</b>                             | <b>11</b> |
| 6.1. Población y Muestra  | 11        |
| 6.2. Tipo de Investigación  | 11        |
| 6.3. Técnicas de Recolección de Datos                                 | 11        |
| 6.4. Técnicas de Análisis   | 12        |
| <b>7. Resultados de la Investigación</b>                              | <b>12</b> |
| 7.1 Estructura Económica de la Región de La Plata, Berisso y Ensenada | 12        |
| 7.2 Caracterización de los Sectores Secundario y Terciario            | 13        |
| 7.3 Caracterización del Subsector Servicios                           | 14        |
| 7.4 Indicadores de Eficiencia por Actividad                           | 19        |
| <b>8. Conclusiones</b>  | <b>39</b> |
| <b>9. Bibliografía</b>  | <b>42</b> |

## **1. Planteo del Problema**

El desenvolvimiento de la actividad empresarial requiere contar con información económico-financiera oportuna para la toma de decisiones que satisfagan las necesidades del sector empresarial como así también las de cualquier interesado en realizar inversiones y el sector gubernamental en sus distintos estamentos, en su rol de promotor de la actividad económica privada. En general para todos los sectores de la economía de la región conformada por los partidos de de La Plata, Berisso y Ensenada, se da una carencia y desorden significativo de datos e información oportuna y útil para la toma de decisiones, iniciativas de proyectos, y propósitos internos o externos de las organizaciones.

Las empresas del sector Servicios no cuentan con información, ya sea económica, estacional, estadística; que les permita compararse y superarse, solo se van adaptando a los requerimientos del mercado y del cliente, en base a pequeños atisbos de intuición empresarial. En la región no hay una base de datos e información fidedigna, que permita conocer con certeza el estado de situación real del sector.

Las empresas se crean para perdurar y para crecer. La principal responsabilidad del personal directivo y ejecutivo es maximizar el valor de la empresa. Se entiende por eficiencia empresarial la suma del resultado de la inversión y la gestión gerencial que permite que la empresa esté funcionando a altos niveles de rendimiento, a costos adecuados, atendiendo los atributos de satisfacción de los empleados, accionistas y clientes a la vez. Los factores determinantes de la eficiencia empresarial son: el personal, la calidad en el servicio, la competitividad o capacidad para competir; la tecnología, la innovación y la atención a la evolución del mercado y de los clientes. Las empresas que no innovan, tarde o temprano, desaparecen. Las empresas que no se ven en la necesidad de una constante innovación, satisfacen sus necesidades con lo que tienen, sin mucho enfoque en el cliente. Los empleados representan a la empresa ante el mercado, son su cara. Es por ello que se debe mantener un constante adiestramiento e inversión en el personal.

Por otra parte, muchas empresas fracasan, no por sus planes, sino por sus malas ejecuciones. La innovación debe ser la meta de todos los días para encontrar nuevas y mejores formas de hacer lo que se hace, la mejora continua y la búsqueda de nuevos métodos, nuevos procesos y nuevos productos que rebasen las expectativas de los clientes. La atención a la evolución del mercado y de los clientes es vital para una empresa. Si se cree que los clientes son los mismos de siempre, que no evolucionan y que siempre buscan lo mismo, se está en el lado equivocado. Al mercado y a los clientes hay que observarlos para adelantarse a los cambios y a la evolución de los mismos, para estar siempre preparado y cambiar y evolucionar junto con ellos.

No existe a nivel regional una base de datos de información actualizada del sector que permita efectuar un análisis de eficiencia o de estrategia empresarial, que atraiga la atención de inversores.

## **2. Objetivos de la Investigación**

- Identificar parámetros de eficiencia del sector Servicios de la región para poder caracterizar las notas salientes del contexto en este ámbito.
- Generar información relativa a la eficiencia del subsector Servicios de la región, capaz de hacer trascender características salientes de la realidad económica.
- Analizar patrones de eficiencia subsectoriales y comparar con los generales de este estudio.

## **3. Evaluación del Problema**

El contexto actual caracterizado por la competitividad de los mercados, exige a los empresarios la mayor eficiencia posible en el manejo de su empresa. Una buena decisión se sustenta, principalmente, en un adecuado soporte informativo.

En estas circunstancias, la información ayuda al empresario con la identificación y la selección de las opciones más eficientes en el manejo de su empresa.

La falta de datos organizados y procesados para la toma de decisiones, en cuanto a la estructura económica de la región, es el fundamento para realizar el presente informe. Al respecto, una parte significativa de los indicadores de evaluación de la estructura económica se realiza en función de los índices elaborados a partir de datos relevados en Capital Federal y Conurbano, que no necesariamente son representativos de la situación enfrentada por las empresas de la región. Consecuentemente, la información disponible no satisface los mínimos requerimientos del empresariado de ciudades o zonas del interior del país.

La generación de indicadores de la actividad económica de la región brindará a empresarios una herramienta muy valiosa a la hora de tomar decisiones proporcionando información relevante en lo referido al mercado regional y los clientes.

Es preciso contar con información veraz y fidedigna, para con ella analizar el escenario económico y direccionar la inversión sobre la base de pilares sólidos. De allí la importancia, conveniencia y trascendencia del presente estudio, dado que se convierte en una herramienta trascendental, que habrá de permitir el acceso a la información real y estadística del sector y su interrelación con otros sectores productivos.

Determinar los sectores de mayor eficiencia empresarial permite orientar los recursos siempre escasos de la economía, hacia aquellos sectores que mayor provecho pueden sacarle, esto es saber sacar partido de los nichos de mayor aprovechamiento no sólo para la propia empresa sino para todos los involucrados directa o indirectamente: proveedores, clientes, empleados y la comunidad en su conjunto.

#### **4. Alcance de la Investigación**

Los resultados que se presentan son el producto de un proyecto de investigación del MBA cuyo título es “Información relevante para decisiones empresarias y transferencia al ámbito regional”, acreditado en el marco del Programa de Incentivos de la Secretaría de Ciencia y Técnica de la UNLP, con un tronco común que luego se subdivide en cada uno de los sectores y subsectores de la economía regional.

La Investigación se realizó en la región comprendida por los partidos de La Plata, Berisso, y Ensenada.

Para el cálculo de los indicadores de eficiencia se utilizaron valores brutos de producción y no valor agregado.

La investigación comprendió el año 2010.

#### **5. Marco Teórico de Referencia**

##### **5.1. Antecedentes de la Investigación**

La presente investigación reconoce como base el trabajo «Ventajas Competitivas y Oportunidades de Inversión – Tandil 1999/2000». Edición en conjunto entre la Universidad Nacional del Centro (Tandil) y Secretaría de Promoción y Desarrollo de la Municipalidad de Tandil. Lauría, Daniel (Director)

##### **5.2 Bases Teóricas**

En 1936, partiendo de la publicación de “La Teoría General del Empleo, el Interés y el Dinero” de John M. Keynes, nace la Macroeconomía como ciencia dedicada al estudio del comportamiento agregado de una economía por medio de la observación de las tendencias globales, valiéndose para ello de medidas sintetizadoras de la actividad económica.

La principal variable macroeconómica de un país es el Producto o Ingreso Nacional, que no es otra cosa que el valor de la totalidad de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado – generalmente un año–.

Para generar el producto, las empresas utilizan la tierra, el capital, el trabajo y el gerenciamiento empresario, que son por ello denominados los factores de producción de la economía. Esos factores son propiedad de los individuos o familias, los cuales durante el proceso productivo perciben de las empresas un ingreso o remuneración correspondiente por su aplicación al mismo. La remuneración al factor tierra es la renta, la del capital es el interés, la del trabajo es el salario y la del gerenciamiento empresario, el beneficio.

La actividad económica la desenvuelven los llamados agentes económicos que, por el ejercicio de esa actividad, obtienen un ingreso. Estos agentes económicos realizan diversas funciones económicas (agricultura, industria, servicios, etc.) que conllevan un gran número de acciones económicas elementales y que dan lugar a flujos económicos que, además de su naturaleza específica (salarios, impuestos, formación de capital fijo), crean, transforman, intercambian, transfieren o extinguen valor económico.

Es innegable la influencia que el gerenciamiento empresario tiene como factor productivo en la determinación del Producto Bruto Interno de una economía, sea esta global, regional, sectorial o particular.

Al adentrarse en el gerenciamiento empresario como herramienta fundamental de la economía actual, resulta útil encuadrarlo dentro de algún marco y agregarle una medida de gestión.

Así puede enmarcárselo dentro de la Teoría Clásica de la Administración (Administration industrielle et générale, Fayol 1916), que a su vez por su definición misma da la medida de gestión. “Administrar” según Fayol es planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Pone énfasis en la estructura y

en la búsqueda del aumento de la eficiencia de la empresa (medida de gestión) a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales.

*“La eficiencia es muy importante. Sin ella, no habría organizaciones; con ella hay menos organizaciones...los expertos en eficiencia están más contentos cuando hay menos costos, incluso si esto implica que haya menos clientes”, Mintzberg.*

La eficiencia es un “paradigma importado” de la teoría económica, que ha orientado el trabajo de las organizaciones y sus dirigentes durante décadas, desde los trabajos de los economistas clásicos, Adam Smith y David Ricardo a mediados del siglo XVIII. Su planteamiento esencial es la relación entre insumos (gastos) y resultados (ingresos), su expresión es la reducción de los costos, o los costos mínimos. Tiene una lógica contundente, se tiene que “producir con los costos más bajos posibles”, o dicho de otra forma, “obtener los mayores resultados con los mismos recursos (gastos)”.

En las obras de los economistas clásicos el concepto de eficiencia se da por entendido sin que tenga una formulación explícita. Jevons desarrolló su "mecánica, de la utilidad", y aunque no hizo uso de la palabra eficiencia impuso el concepto como el problema central de la economía. A principios de siglo se desarrollaba un movimiento general en favor de la eficiencia aplicando los métodos de investigación científica a los sistemas de producción y distribución. Los estudios del costo, combinados con el estudio del movimiento y las fracciones de tiempo, proporcionaron una técnica que permite medir la eficiencia de la dirección y de los sistemas de producción. La dirección científica producía considerable economía como se demostró en los Estados Unidos en 1910 al reducir los gastos de los ferrocarriles en unos mil millones. De ahí que haya existido una especie de escuela de la eficiencia, entendiendo por tal el ratio comprendido entre lo que se utiliza y lo que se produce, entre el esfuerzo y el rendimiento, entre los gastos y los ingresos, entre el costo y el beneficio o utilidad general resultante. Luther Gulick en *The Efficient Life* (1907) despertó en este sentido un vivo interés en el campo sanitario y psicológico;

Josephine Goldmark publicó *Fatigue and Efficiency* en 1912; Hugo Münsterberg, *Psychology and Industrial Efficiency* en 1913; Raymond Moley, *The State Movement for Efficiency and Economy* en 1918; C. J. Foreman, *Efficiency and Scarcity Profits* en 1930, todos ellos en los Estados Unidos, sin contar los que en Gran Bretaña y otros países siguieron esa tendencia, que en el orden práctico se tradujo en el taylorismo y otros sistemas de organización científica del trabajo.

Algunos autores se plantean la importancia de relacionar el término eficiencia (mirada interna a la empresa) con el término eficacia (mirada externa a la empresa). Este planteo queda en evidencia mayoritariamente en entornos turbulentos donde la empresa no puede dejar de preocuparse por lo que acontece fuera de ella.

La eficiencia actúa en el ámbito interno de la empresa, ahí es donde se puede trabajar para reducir sus gastos y optimizar los recursos. Pero ¿qué pasa en un entorno turbulento? se preguntan los especialistas, donde hay que prestar especial atención al “afuera” de la empresa, para ajustar las estrategias y acciones de manera de poder aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas que se presenten.

Ante esto, Drucker afirma *“No basta con hacer las cosas correctamente (eficiencia), hay que hacer las cosas correctas (eficacia)...”*.

La eficiencia hace énfasis en: los medios, hacer las cosas correctamente, resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones, capacitar a los subordinados, aplica un enfoque reactivo. Se concentra en cómo se hacen las cosas, de qué modo se ejecutan. La pregunta básica de la eficiencia es ¿Cómo se puede hacer mejor lo que se está haciendo?

En la actualidad se entiende que el éxito del gerenciamiento empresarial depende de la conjunción de tres medidas de gestión aplicadas al ámbito de los negocios, a saber: Eficacia + Eficiencia + Innovación y cambio.

Los empresarios deben buscar la mejor manera de hacer las cosas diarias, de optimizar el uso de recursos, de encontrar el mejor ¿Cómo?, pero siempre sin dejar de observar qué está ocurriendo en el mercado, atendiendo al ¿Qué?, a encauzar la estrategia empresarial. En este proceso aparece también como relevante la innovación y cambio permanente como cultura organizacional para poder ir adaptando la estrategia tanto interna como externa a los desafíos que plantea el mercado.

En el ámbito administrativo y gerencial, los términos eficiencia, eficacia y efectividad son utilizados frecuentemente.

- Eficiencia: Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles: no siempre eficacia es sinónimo de eficiencia.
- Eficacia: Capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado.
- Efectividad: Capacidad para producir el efecto deseado: cincuenta por ciento de efectividad.

La eficiencia y la efectividad son dos adjetivos de naturaleza cualitativa, ambos aplicables a los procesos logísticos o cualquier sector en general, pues en condiciones ordinarias tiende a la optimización.

La efectividad es la cuantificación del cumplimiento de la meta, no importa si ésta se logra en forma eficiente o en forma efectiva.

En algunos casos, se acepta la efectividad como el logro de una meta acertadamente seleccionada en el proceso de planificación, es decir, la hipótesis que producía la solución idónea al problema o necesidad existente.

A partir de las definiciones de eficacia y eficiencia se pueden graficar las distintas situaciones que pueden presentarse y como afectan a la organización. Puede hacerse un análisis particular de cada sector, partiendo de la premisa que para que una organización funcione debe tener, al menos, un mínimo nivel de eficacia y eficiencia en sus procedimientos.

La búsqueda de un alto grado de eficacia, lograda en forma eficiente debe formar parte de la visión de la organización.

A modo de síntesis, y en términos generales, la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.

Existen diversas definiciones (aplicadas a la administración, economía y mercadotecnia) que han sido propuestas por diferentes autores.

Definición de Eficiencia:

- Aplicada a la Administración:

- Según Idalberto Chiavenato, eficiencia "*significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$ , donde  $P$  son los productos resultantes y  $R$  los recursos utilizados*"<sup>1</sup>.
- Para Koontz y Weihrich, la eficiencia es "*el logro de las metas con la menor cantidad de recursos*"<sup>2</sup>.
- Según Robbins y Coulter, la eficiencia consiste en "*obtener los mayores resultados con la mínima inversión*"<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Chiavenato Idalberto (2004) «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, Pág. 52

<sup>2</sup> Koontz Harold y Weihrich Heinz (2004) «Administración Una Perspectiva Global», 12a. Edición, McGraw-Hill Interamericana, Pág. 14

<sup>3</sup> Robbins Stephen y Coulter Mary (2005) «Administración», Octava Edición, Pearson Educación, Págs. 7

- Para Reinaldo O. Da Silva, la eficiencia significa *"operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada"*<sup>4</sup>.

- Aplicada a la Economía:

- Según Samuelson y Nordhaus, eficiencia *"significa utilización de los recursos de la sociedad de la manera más eficaz posible para satisfacer las necesidades y los deseos de los individuos"*<sup>5</sup>.
- Para Gregory Mankiw, la eficiencia es la *"propiedad según la cual la sociedad aprovecha de la mejor manera posible sus recursos escasos"*<sup>6</sup>.
- Simón Andrade, define la eficiencia de la siguiente manera: *"expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos"*<sup>7</sup>.

- Aplicada a la Mercadotecnia:

- Según el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., la eficiencia es el *"nivel de logro en la realización de objetivos por parte de un organismo con el menor coste de recursos financieros, humanos y tiempo, o con máxima consecución de los objetivos para un nivel dado de recursos (financieros, humanos, etc.)"*<sup>8</sup>.

---

<sup>4</sup> Oliveira Da Silva Reinaldo (2002) «Teorías de la Administración», International Thomson Editores, S.A. de C.V., Pág. 20

<sup>5</sup> Samuelson Paul y Nordhaus William (2002) «Economía», Decimoséptima Edición, McGraw Hill Interamericana de España, Pág. 4

<sup>6</sup> Mankiw Gregory (2004) «Economía», Tercera Edición, McGraw-Hill Interamericana de España, Pág. 4

<sup>7</sup> Andrade Simón (2005) «Diccionario de Economía», Tercera Edición, Editorial Andrade, Pág. 253

<sup>8</sup> (1999) «Diccionario de Marketing», Cultural S.A., Pág. 106

- Según el Diccionario de la Real Academia Española:

- *Eficiencia (Del lat. efficientia) es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado*<sup>9</sup>.

Para terminar, y teniendo en cuenta y complementando las anteriores propuestas, se plantea la siguiente definición general de eficiencia:

*"Eficiencia es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados".*

Por tanto, se puede decir que una empresa, organización, producto o persona es "eficiente" cuando es capaz de obtener resultados deseados mediante la óptima utilización de los recursos disponibles.

## **6. Metodología de la Investigación**

### **6.1. Población y Muestra**

Se trabajó sobre el universo de las empresas para el subsector Servicios de la economía de la región considerada.

### **6.2. Tipo de Investigación**

Se trató de una investigación de tipo exploratoria y de naturaleza cuantitativa, para tomar en cuenta aspectos de eficiencia regional.

### **6.3. Técnicas de Recolección de Datos**

Para la elaboración del informe se utilizaron fuentes de información secundaria.

---

<sup>9</sup> sitio web de la «Real Academia Española», Diccionario de la Lengua Española - Vigésima Segunda Edición, obtenido en [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=eficiencia](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=eficiencia) , el 16 de enero, 2008

En tal sentido, las fuentes de datos han sido organismos gubernamentales nacionales –Administración Federal de Ingresos Públicos–, provinciales – Departamento de Estadística– Municipalidades de La Plata, Berisso y Ensenada –sector Producción–, y Cámaras Empresarias.

#### **6.4. Técnicas de Análisis**

Los indicadores de eficiencia se elaboraron a partir de datos de empresas que se obtuvieron de entes públicos y privados. Del ámbito público se obtuvo el monto imponible de tasas de seguridad e higiene declarada por contribuyentes –cuya base son las ventas brutas del período–, que ha sido provista por los Municipios de la región, que se ha cruzado con datos de la AFIP, a nivel agregado por actividad subsectorial.

Los indicadores obtenidos se refirieron a facturación anual por empresa, facturación anual por empleado, proporción de empresas sobre el total del sector y proporción de facturación subsectorial respecto del total del sector.

Una vez obtenidos los indicadores pertinentes, los resultados fueron volcados en tablas y gráficos con el análisis correspondiente.

### **7. Resultados de la Investigación**

En primer lugar se muestran la composición de la estructura económica total de la región de La Plata, Berisso y Ensenada para luego enmarcar en esta y hacer foco en los resultados obtenidos para el sector de Servicios y sus subsectores.

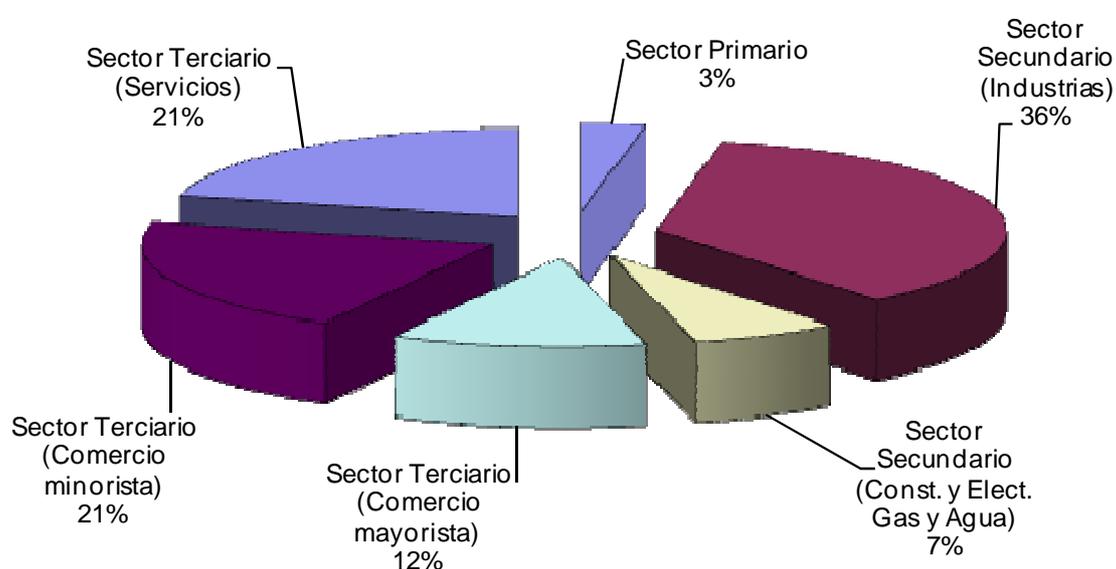
#### ***7.1 Estructura Económica de la Región de La Plata, Berisso y Ensenada***

El sector terciario presenta supremacía sobre los demás sectores con más de la mitad del Valor Bruto de Producción regional. Sin embargo, desde un punto

de vista subsectorial, las actividades industriales (sector secundario) son las que tienen primacía sobre las demás, en cuanto a Valor Bruto de Producción con más de un tercio del total de la economía. Le siguen el comercio minorista y los servicios.

Para el año 2010 el Valor Bruto de Producción de la economía regional estuvo en el orden de los 14 mil millones de pesos (unos 3.500 millones de dólares estadounidenses).

### ***Estructura Económica de la región de La Plata, Berisso y Ensenada***



### ***7.2 Caracterización de los Sectores Secundario y Terciario***

El Sector Terciario presenta predominio sobre el Secundario en lo atinente a cantidad de empresas en una relación de poco más de 10 a 1. Si se analiza la facturación: la relación sigue siendo favorable al sector Terciario pero en una razón de 1,25 a 1.

Sin embargo, al relacionar ambas variables, la razón facturación por empresa es ampliamente favorable al Sector Secundario en un ratio de poco más de 8,12 a 1 lo que es un claro indicio de eficiencia de este sector.

| Sector     | Actividad                | % Empresas | % Facturación |
|------------|--------------------------|------------|---------------|
| Secundario | Fabricación de Bienes    | 6,5%       | 37,4%         |
|            | Construcción             | 2,3%       | 2,5%          |
|            | Electricidad, Gas y Agua | 0,2%       | 4,6%          |
| Terciario  | Comercio Mayorista       | 5,3%       | 12,2%         |
|            | Comercio Minorista       | 60,1%      | 21,7%         |
|            | Servicios                | 25,6%      | 21,6%         |

### **7.3 Caracterización del Subsector Servicios**

El subsector Servicios está conformado por las siguientes actividades:

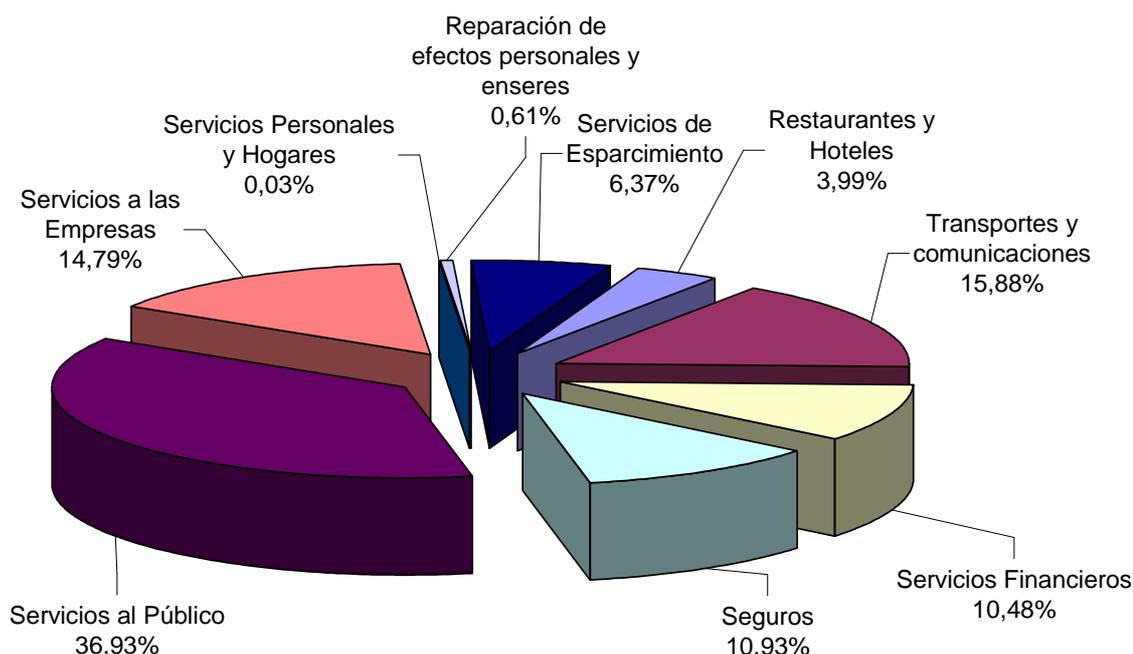
- Restaurantes y Hoteles
- Transportes y comunicaciones
- Servicios Financieros
- Seguros
- Servicios al Público
- Servicios a las Empresas
- Servicios Personales y Hogares
- Servicios de Esparcimiento
- Reparación de efectos personales y enseres

Desde el punto de vista de la facturación anual se observa que el 68% del subsector se halla concentrado en tres actividades: “Servicios al Público”, “Transportes y Comunicaciones” y “Servicios a las Empresas” con el 37%, 16% y 15% respectivamente.

En el siguiente gráfico se observa la composición de la facturación del subsector Servicios.

### **Facturación del Subsector Servicios**

Marco Económico del Negocio – Análisis de eficiencia empresarial del subsector Servicios en la región de La Plata, Berisso y Ensenada



En lo que respecta al número de empresas se destaca la actividad “Servicios de Esparcimiento” con el 27% de los establecimientos pero con un bajo nivel de facturación. Junto con “Restaurantes y Hoteles”, “Servicios a las Empresas”, “Transportes y Comunicaciones” y “Servicios al Público” conforma el 87% de las empresas.

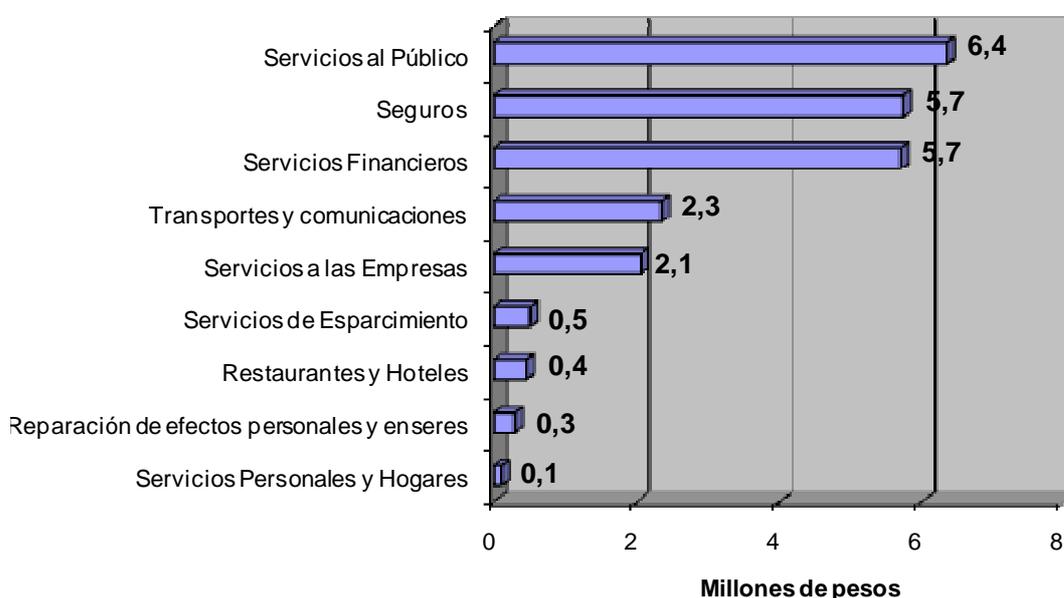
| Actividad                                  | Participación de empresas sobre el total de servicios | Participación de facturación sobre el total de servicios |
|--|---|--|
| Restaurantes y Hoteles                     | 18,90%  | 3,98%  |
| Transportes y comunicaciones               | 14,08%  | 15,88%   |
| Servicios Financieros                      | 3,82%   | 10,48%   |
| Seguros                                    | 3,96%   | 10,93%   |
| Servicios al Público                       | 12,10%  | 36,93%   |
| Servicios a las Empresas                   | 15,00%  | 14,79%   |
| Servicios Personales y Hogares             | 0,57%   | 0,03%  |
| Reparación de efectos personales y enseres | 4,46%   | 0,61%  |
| Servicios de Esparcimiento                 | 27,11%  | 6,37%  |

Menos de la mitad de las actividades explica el 79% del valor de la producción de Servicios: “Servicios al Público” con el 36,9%, “Transportes y

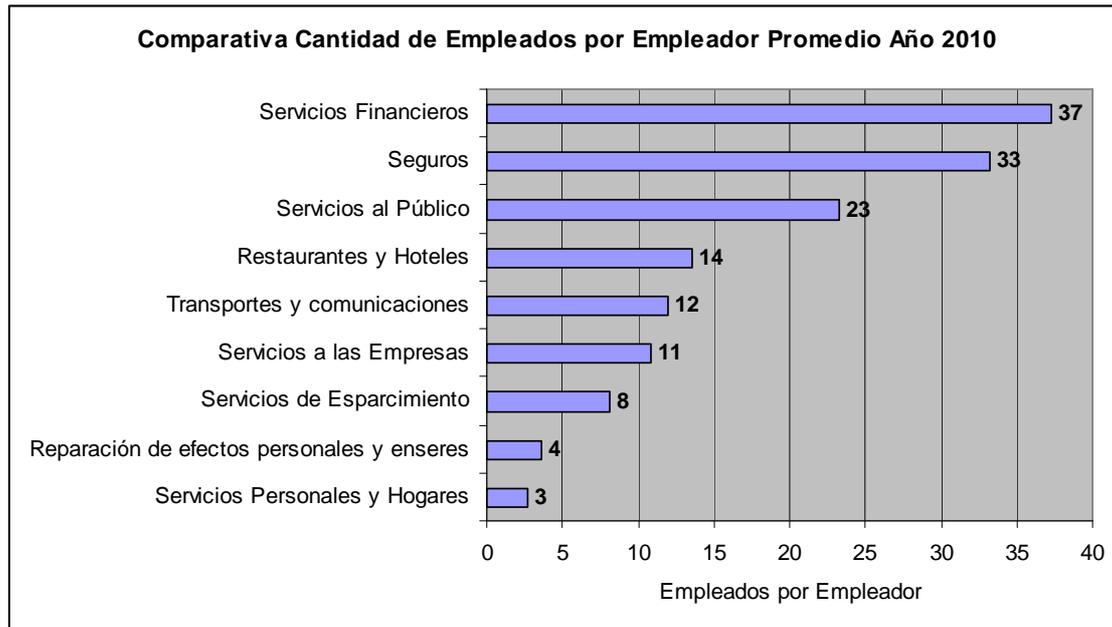
Comunicaciones” con el 15,9%, “Servicios a las Empresas” con el 14,8% y “Seguros” con el 10,9%. A su vez concentran el 45% de los establecimientos.

Son las actividades de “Servicios al Público”, “Seguros”, “Servicios Financieros”, “Transportes y Comunicaciones”, y “Servicios a las Empresas” las que, en orden decreciente, registran los mayores niveles de facturación anual por empresa, tal como se observa en el siguiente gráfico.

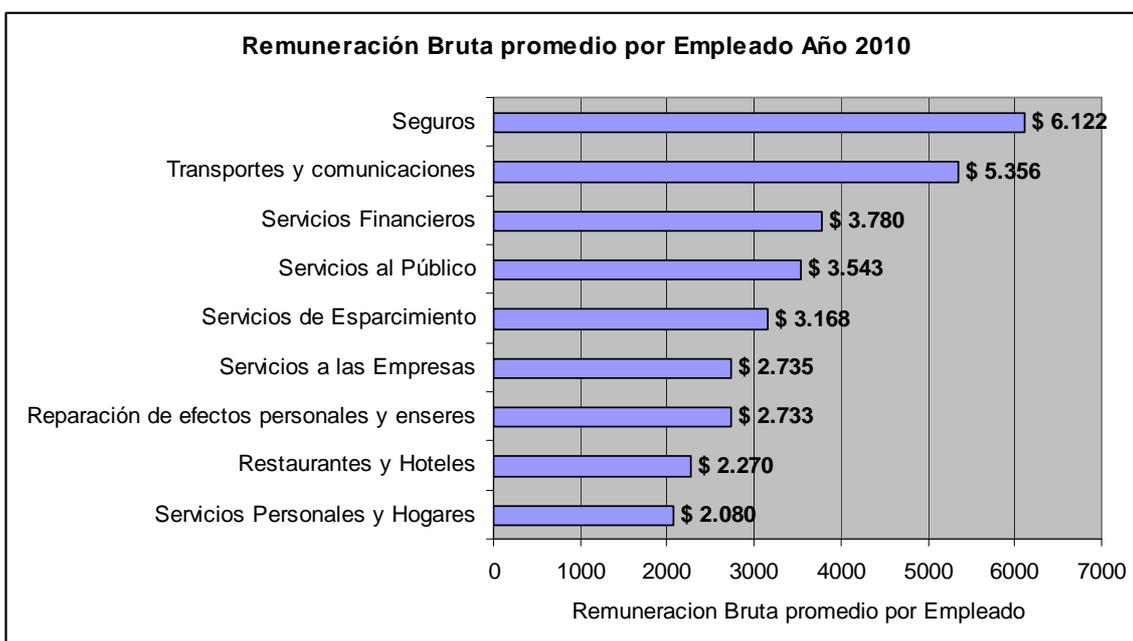
### ***Facturación Anual por empresa del Subsector Servicios***



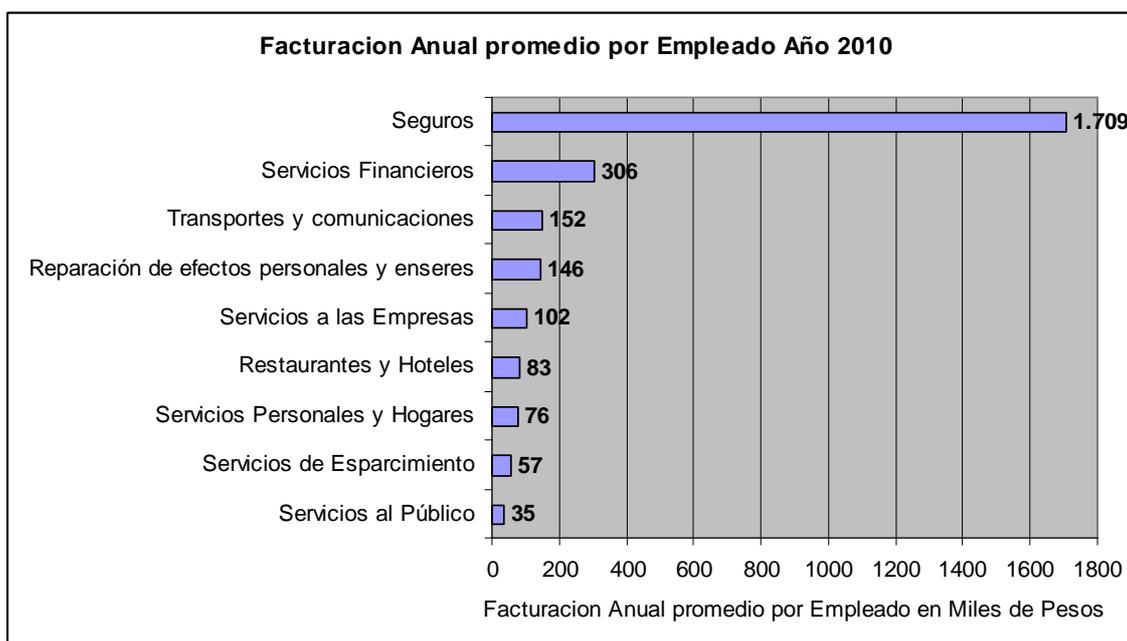
En cuanto a la cantidad de empleados por empresa se destacan las actividades “Servicios Financieros”, “Seguros” y “Servicios al Público” con valores que oscilan entre los 20 y 40 empleados por empresa, seguidas de las actividades “Restaurantes y Hoteles”, “Transportes y Comunicaciones”, Servicios a las Empresas” y “Servicios de Esparcimiento”. Las actividades “Reparación de efectos personales y enseres” y “Servicios Personales y Hogares” son las últimas desde el punto de vista del empleo por empresa.



Respecto de la remuneración bruta promedio por empleado se destacan las actividades “Seguros” y “Transportes y Comunicaciones” con valores superiores a los \$ 5.000 de remuneración bruta. Las actividades “Servicios Financieros”, “Servicios al Público” y “Servicios de Esparcimiento” tienen un valor promedio de remuneración bruta entre los \$ 3.000 y \$ 4.000. Por último se encuentran las actividades con menor remuneración bruta por empleado, con valores entre los \$ 2.000 y \$ 3.000, las cuales son en orden decreciente “Servicios a las Empresas”, “Reparación de efectos personales y enseres”, “Restaurantes y Hoteles” y “Servicios Personales y Hogares”.



Las actividades de “Seguros”, “Servicios Financieros”, “Transportes y Comunicaciones”, “Reparación de efectos personales y enseres” y “Servicios a las Empresas” son las cinco primeras en la graduación jerárquica establecida en función de la relación facturación anual / personal. Se destaca la actividad “Seguros” por sobre su inmediata siguiente, “Servicios Financieros”, en más de cinco veces el valor de facturación anual promedio por empleado.

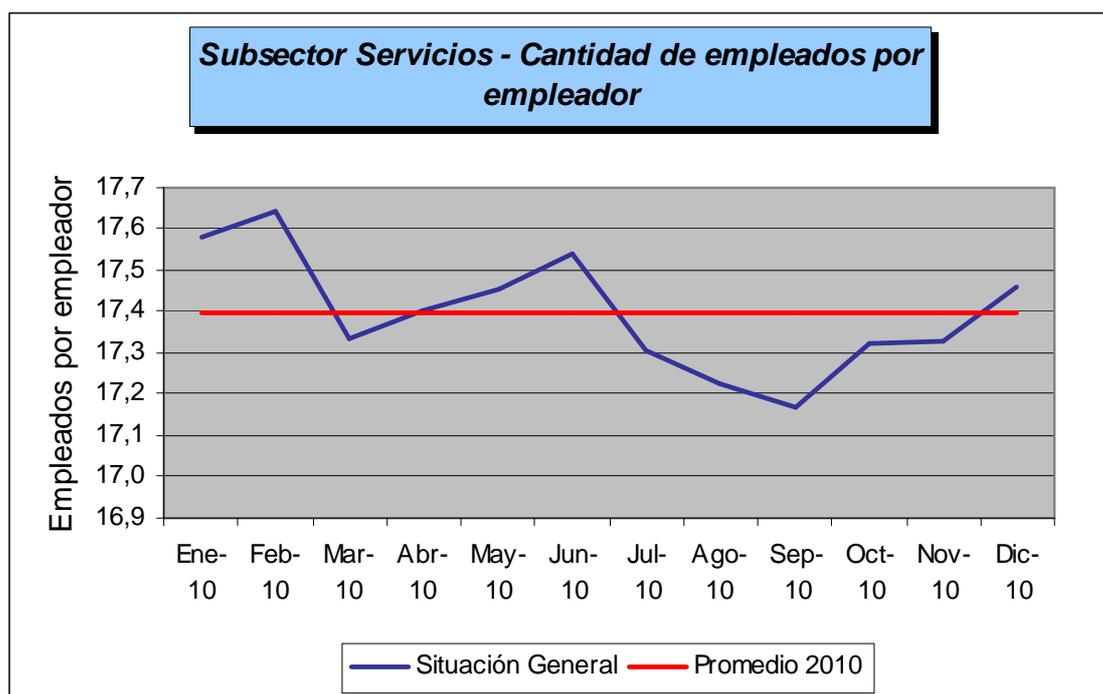


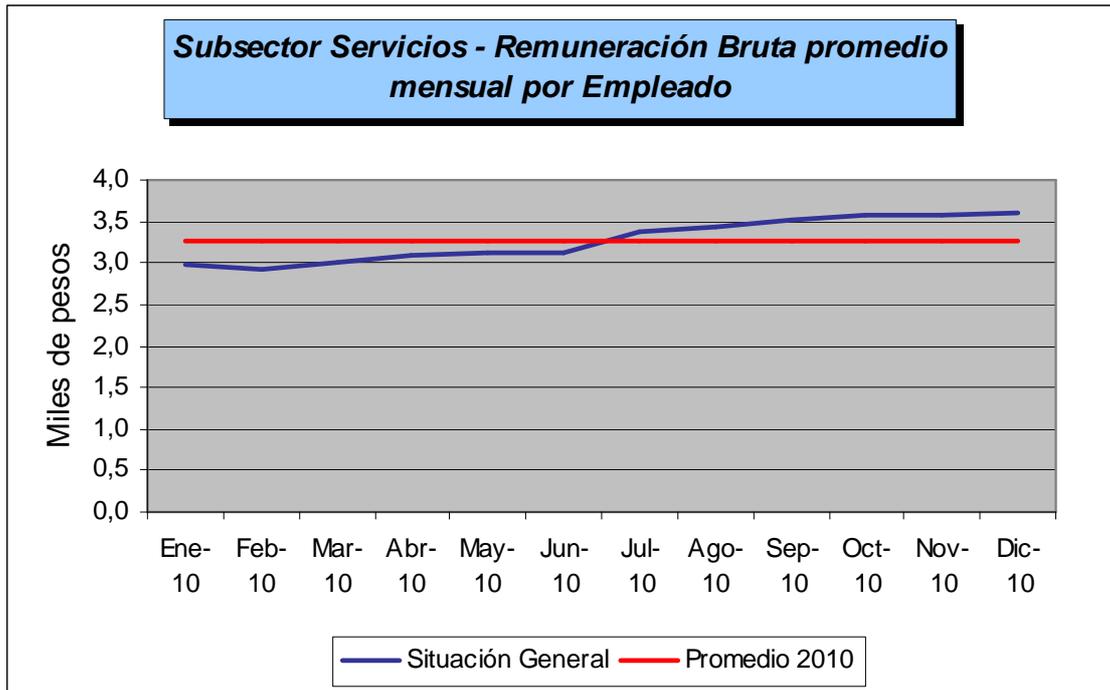
| Actividad                                  | Facturación Anual Promedio por Empleado | Remuneración Bruta Promedio Mensual por Empleado | Cantidad de Empleados por Empleador |
|--|---|--|-------------------------------------|
| Restaurantes y Hoteles                     | 84.000                                  | 2.276  | 14                                  |
| Transportes y comunicaciones               | 152.135                                 | 5.369  | 12                                  |
| Servicios Financieros                      | 305.828                                 | 3.791  | 37                                  |
| Seguros                                    | 1.710.149                               | 6.118  | 33                                  |
| Servicios al Público                       | 34.616                                  | 3.548  | 23                                  |
| Servicios a las Empresas                   | 102.097                                 | 2.741  | 11                                  |
| Servicios Personales y Hogares             | 73.276                                  | 2.094  | 2                                   |
| Reparación de efectos personales y enseres | 146.132                                 | 2.732  | 4                                   |
| Servicios de Esparcimiento                 | 56.928                                  | 3.168  | 8                                   |

#### 7.4 Indicadores de Eficiencia por Actividad

A continuación se exponen los resultados de indicadores de eficiencia para el subsector servicios en general y por cada actividad componente de dicho subsector, para luego realizar una comparación entre actividades. Los indicadores que se utilizaron, según información disponible, fueron “Empleados por Empleador”, “Remuneración Bruta promedio mensual por Empleado” y “Facturación anual promedio por Empleado”.

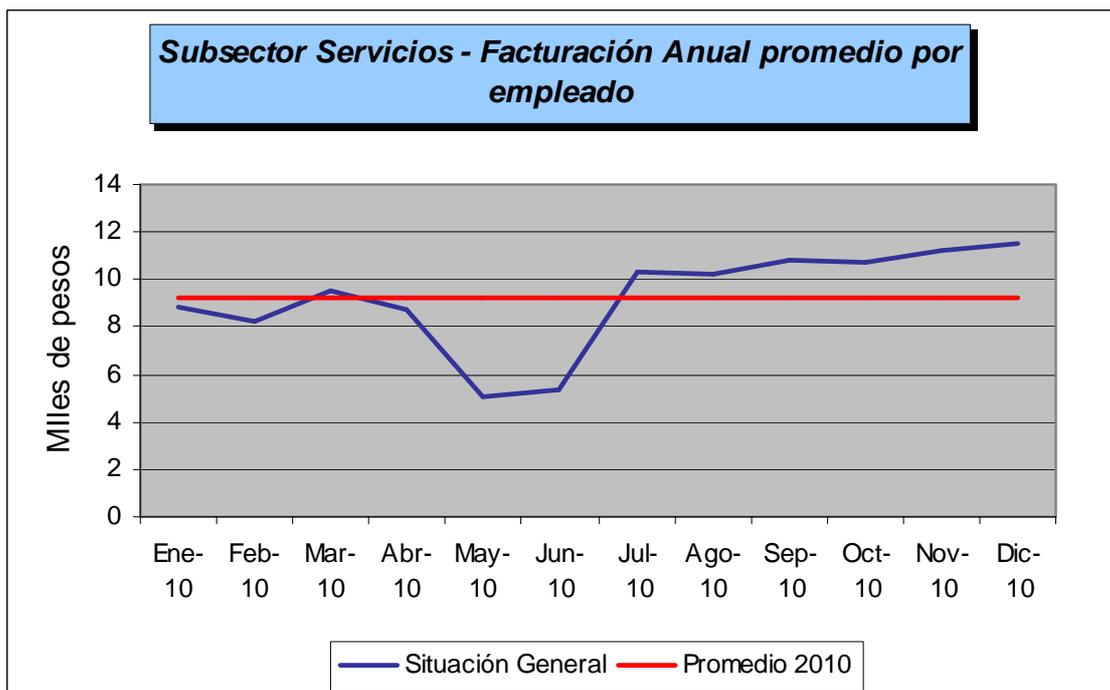
La cantidad de empleados por empleador del subsector servicios promedio para el año 2010 fue de diecisiete trabajadores. Comenzó el año en un valor máximo de dieciocho trabajadores para luego descender en el mes de marzo y mantenerse cercano al promedio de diecisiete trabajadores por empresa para el resto del año.





La remuneración bruta promedio mensual por empleado para el año 2010 fue de poco menos de \$ 3.276 con un crecimiento prácticamente constante durante todo el 2010.

A efectos de poder observar la evolución salarial, en este caso –y también en los siguientes– se ha omitido el pago del sueldo anual complementario.



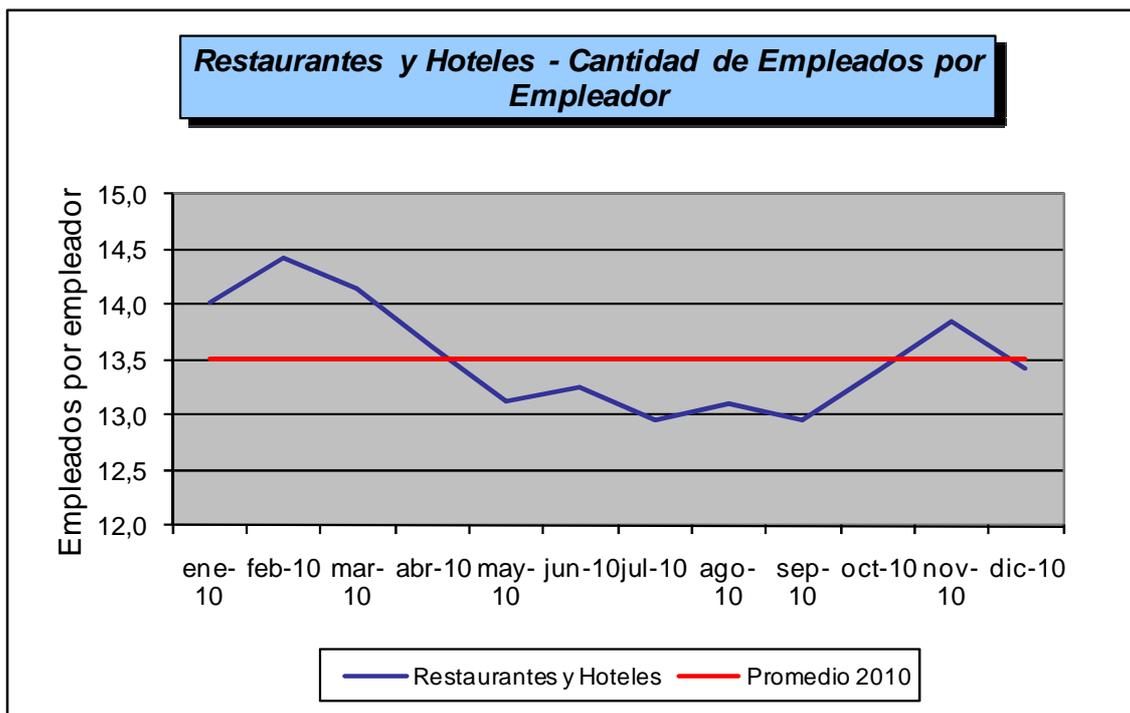
El valor bruto de producción anual promedio por empleado del subsector

servicios fue de \$ 9.231, mostrando un descenso importante a casi la mitad del valor promedio en los meses de mayo y junio, pasando a recomponerse en el segundo semestre del año y alcanzando su valor máximo de \$ 11.563 en el mes de diciembre.

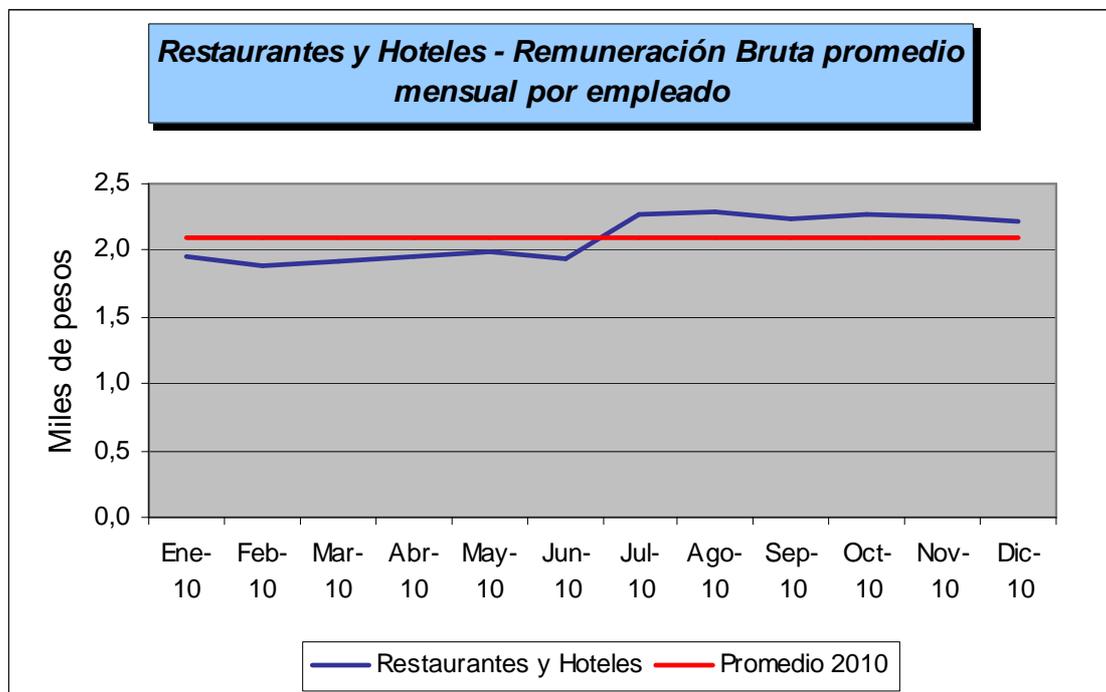
A continuación se analizarán los indicadores anteriormente mencionados para cada una de las actividades que conforman el subsector Servicios.

### Actividad Restaurantes y Hoteles

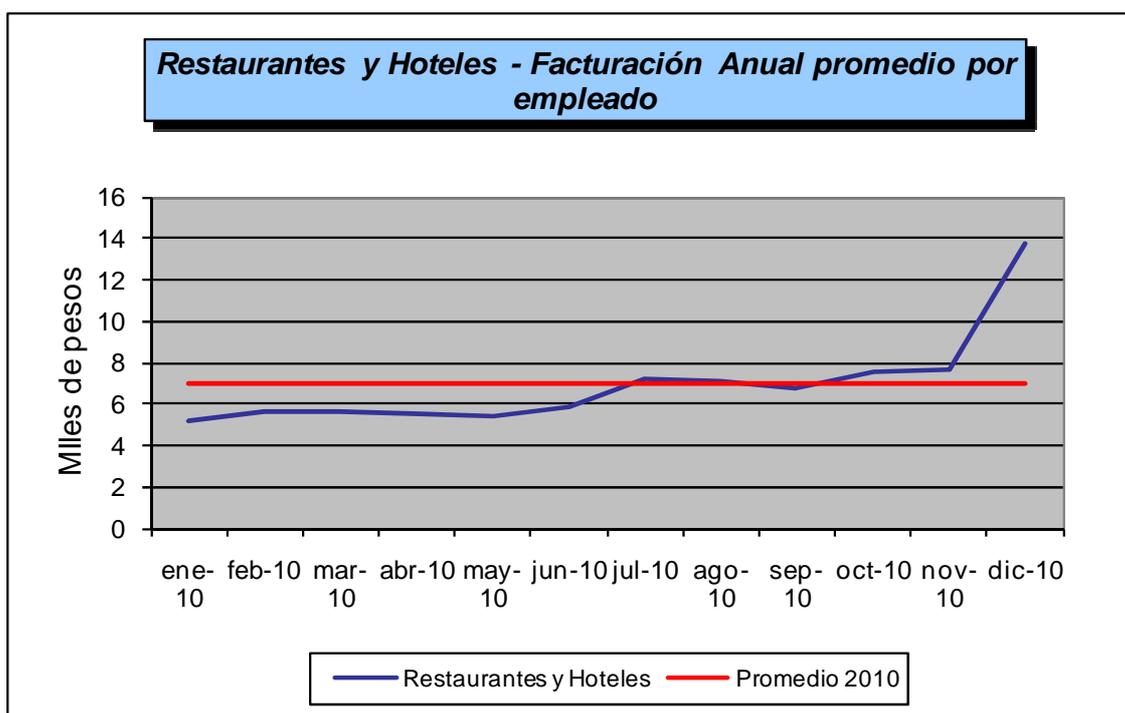
Las empresas de la Actividad Restaurantes y Hoteles emplearon en promedio catorce trabajadores, alcanzando los quince trabajadores en el mes de febrero y trece en el periodo invernal.



En cuanto a la remuneración bruta promedio por empleado se observó que alcanza un valor promedio de \$ 2.096 con un aumento en el segundo semestre del año 2010.



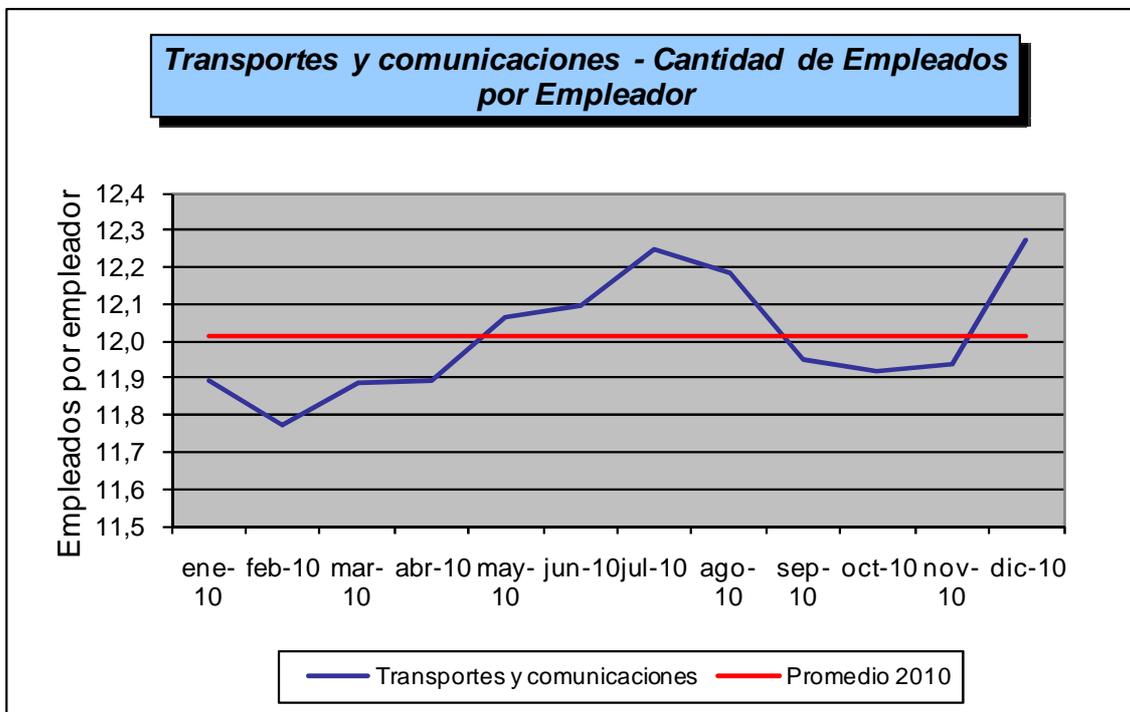
El valor bruto de producción promedio por empleado fue de \$ 6.937 y mostró un máximo de \$ 13.781 en el mes de diciembre, manteniéndose la cantidad promedio de empleados por empresa en catorce trabajadores, con lo cual se



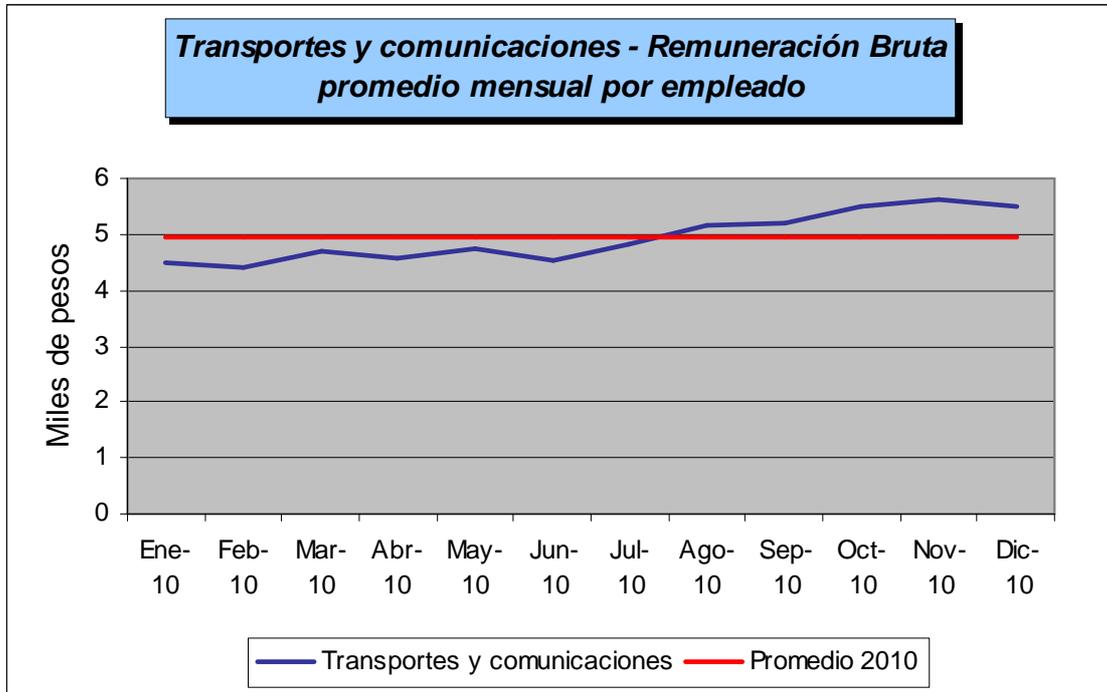
concluye que hubo un aumento del valor bruto de producción por empresa a fin de año.

Actividad Transporte y comunicaciones

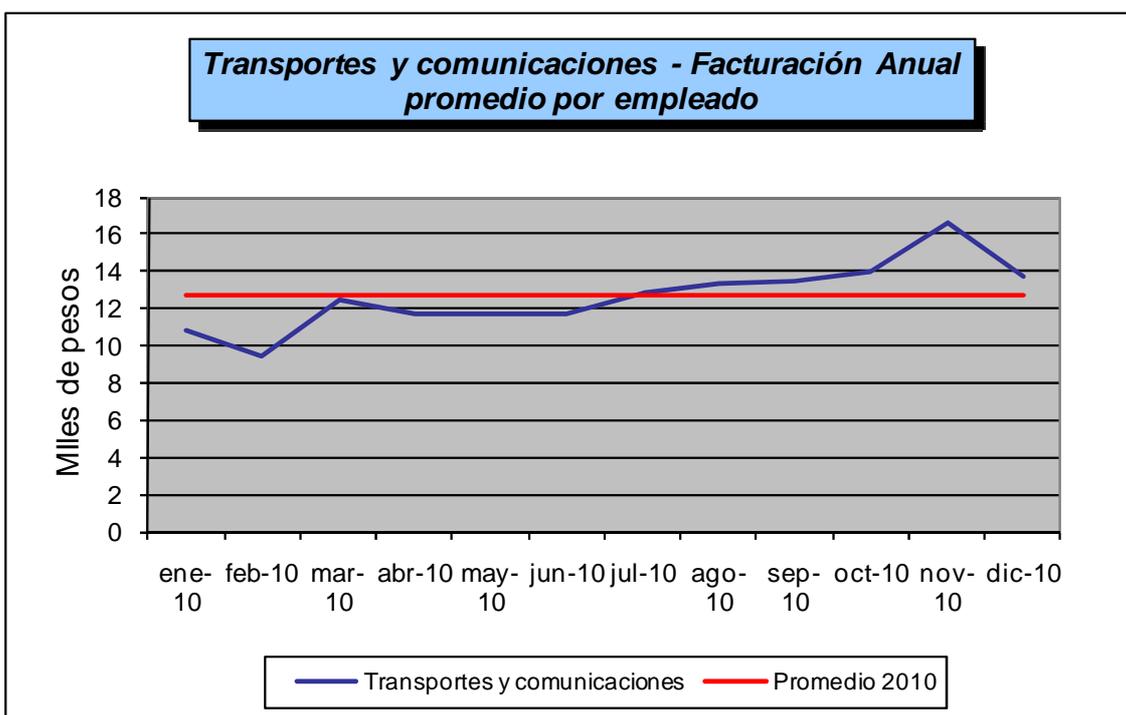
Las empresas de Transporte y Comunicaciones emplearon en promedio doce trabajadores, manteniéndose prácticamente constante a lo largo de todo el año 2010 y mostrando una leve suba en los meses de vacaciones de invierno y fin de año.



En cuanto a la remuneración bruta promedio por empleado se observó que alcanza un valor promedio de \$ 4.938 con una tendencia creciente a partir del segundo semestre del año 2010.



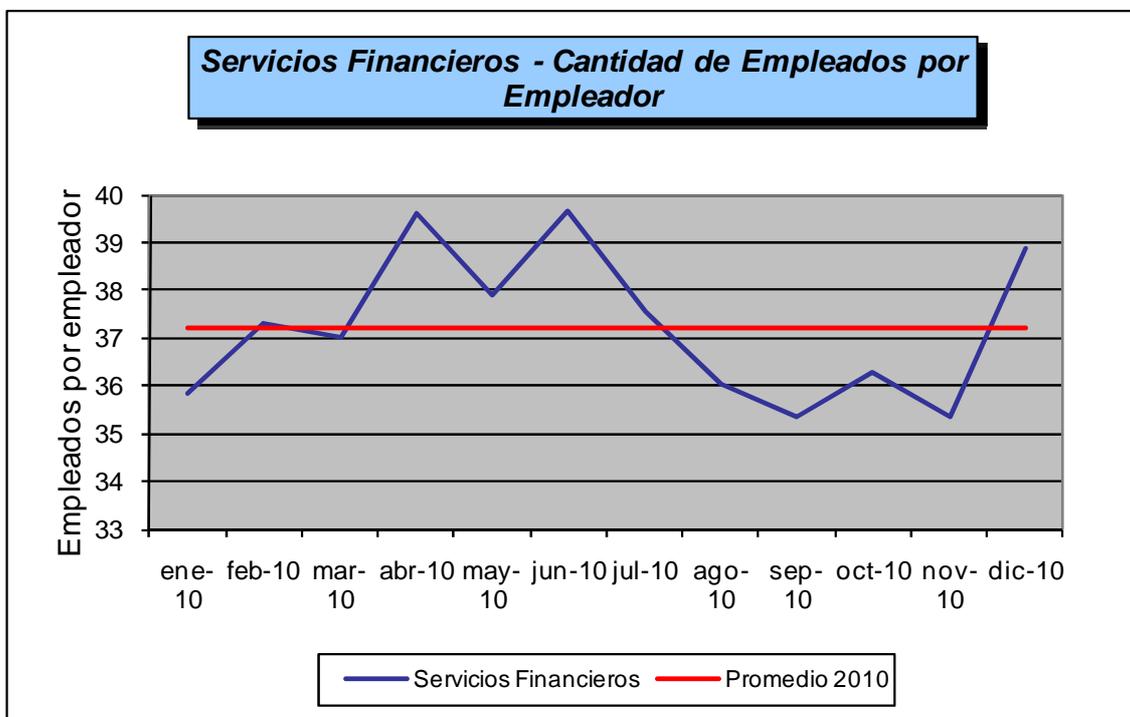
El valor bruto de producción promedio por empleado fue de \$ 12.650 y mostró un máximo de \$ 16.677 en el mes de noviembre, manteniéndose la cantidad promedio de empleados por empresa en catorce trabajadores, con lo cual se



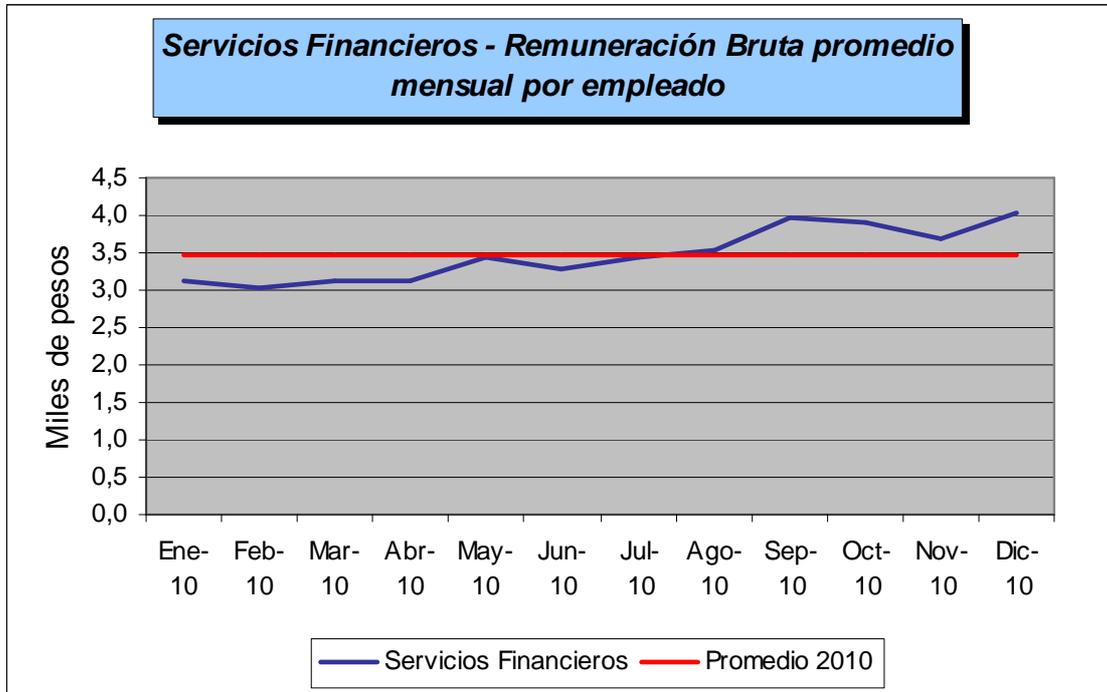
concluye que hubo un aumento del valor bruto de producción por empresa en dicho mes.

Actividad Servicios Financieros

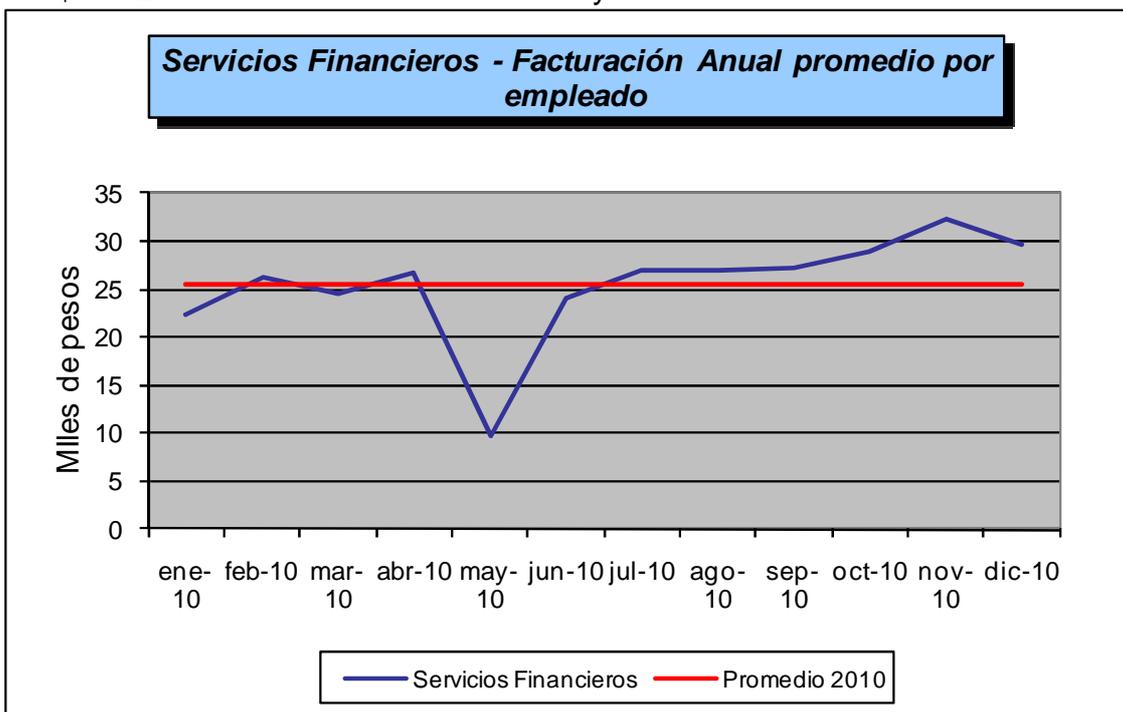
Las empresas de Servicios Financieros emplearon en promedio 37 trabajadores, alcanzando los cuarenta empleados en los meses de abril y junio y los treinta y nueve trabajadores en diciembre. Por el contrario, septiembre y noviembre fueron los meses donde el empleo promedio por empresa mostró su mínimo de treinta y cinco empleados.



En cuanto a la remuneración bruta promedio por empleado se observó que alcanza un valor promedio de \$ 3.475 con una tendencia creciente a partir de abril 2010.



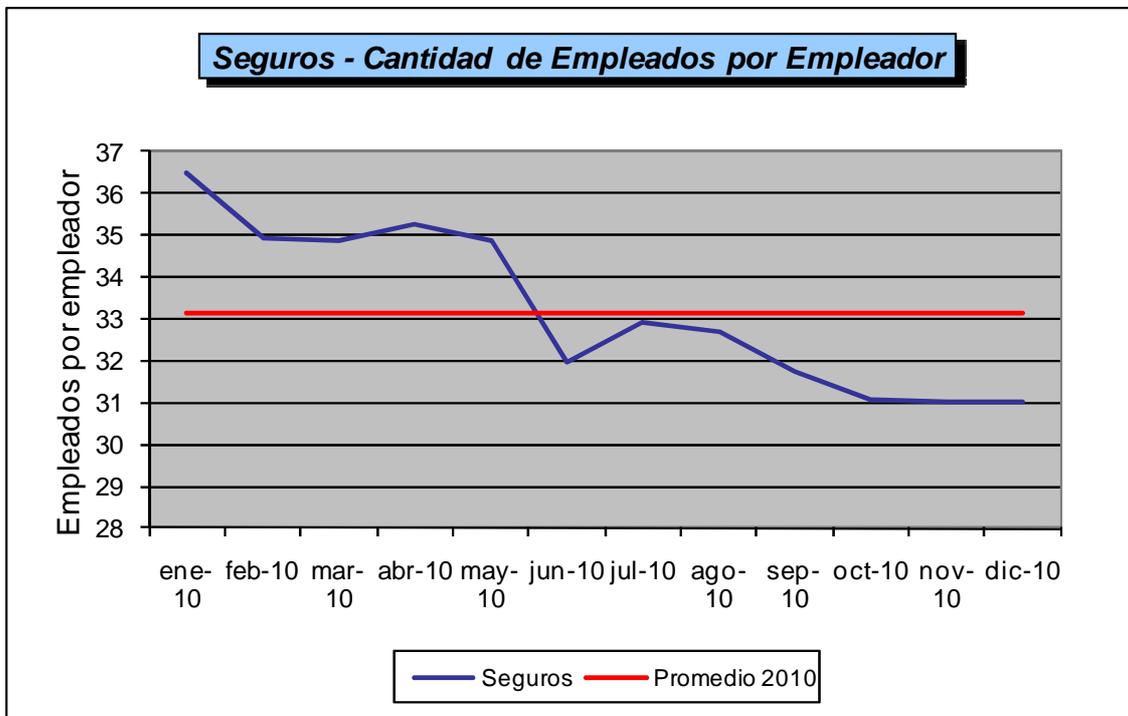
El valor bruto de producción promedio por empleado fue de \$ 25.474. Mostró un máximo de \$ 32.314 en el mes de noviembre, y un descenso abrupto a menos de la mitad del valor promedio en el mes de mayo, llegando a un valor de \$ 9.625. Si bien en el mes de mayo hubo un aumento en la cantidad



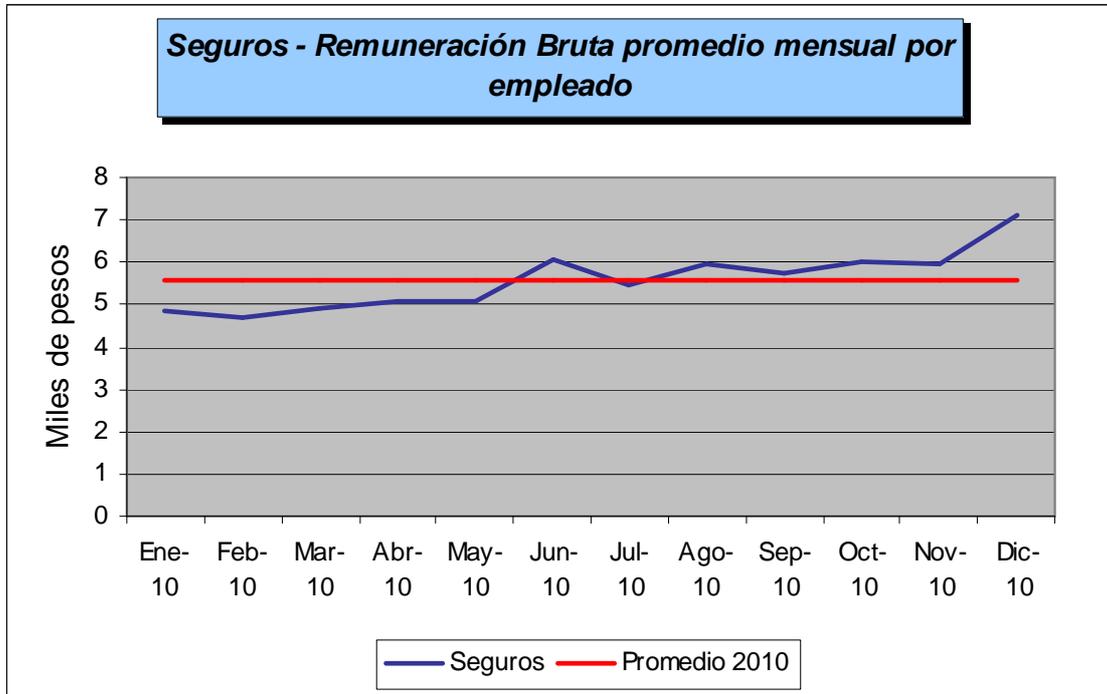
promedio de empleados por empresa de un trabajador, ese aumento no explicaría la baja sino que estaría dada por la baja abrupta en el nivel de valor bruto de producción.

### Actividad Seguros

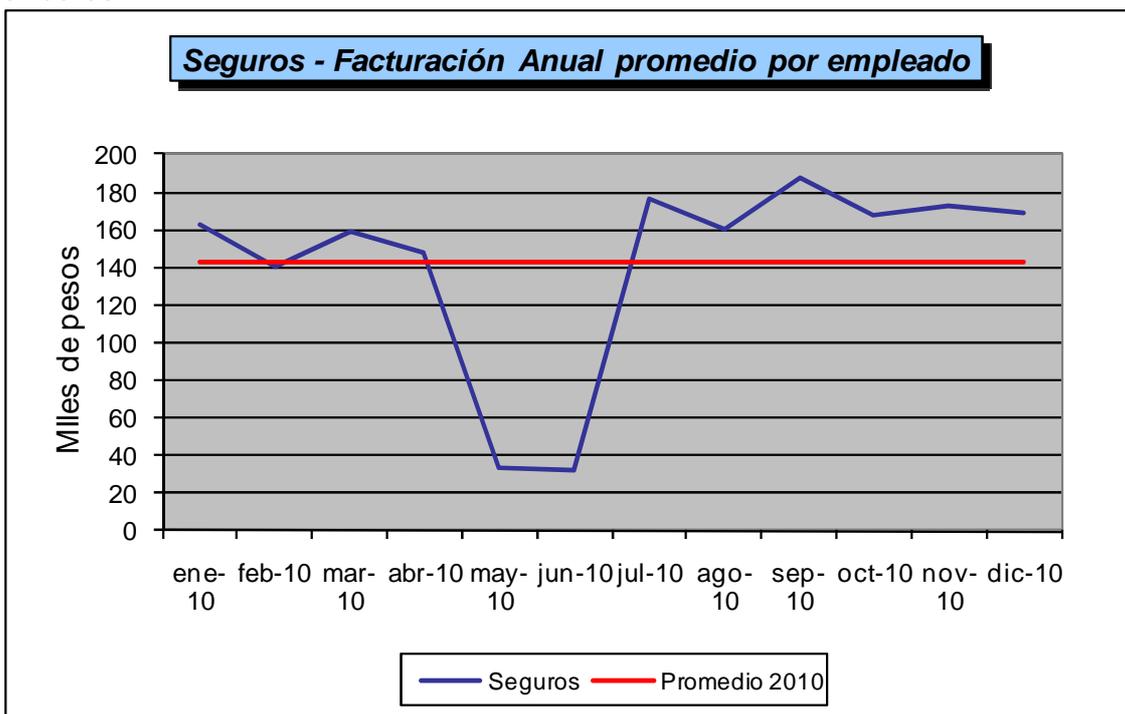
Las empresas de la actividad Seguros emplearon en promedio treinta y tres trabajadores, alcanzando un máximo de treinta y siete empleados a comienzo de año y luego mostrando un franco descenso a lo largo de todo el año llegando a su mínimo de treinta y un empleados por empresa en el mes de diciembre.



En cuanto a la remuneración bruta promedio por empleado se observó que alcanza un valor promedio de \$ 5.573 con una tendencia creciente a partir de mayo 2010.

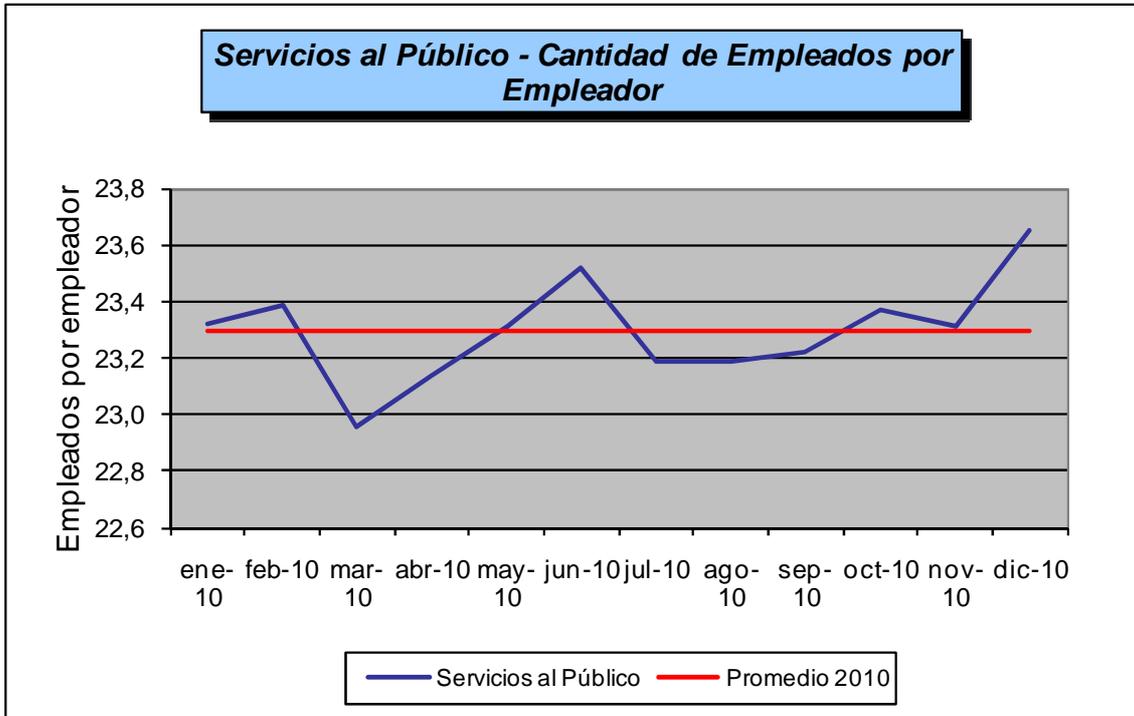


El valor bruto de producción promedio por empleado fue de \$ 142.385 y mostró un máximo de \$ 187.387 en el mes de septiembre. En los meses de mayo y junio disminuyó a una cuarta parte del valor promedio, alcanzado los mínimos anuales.

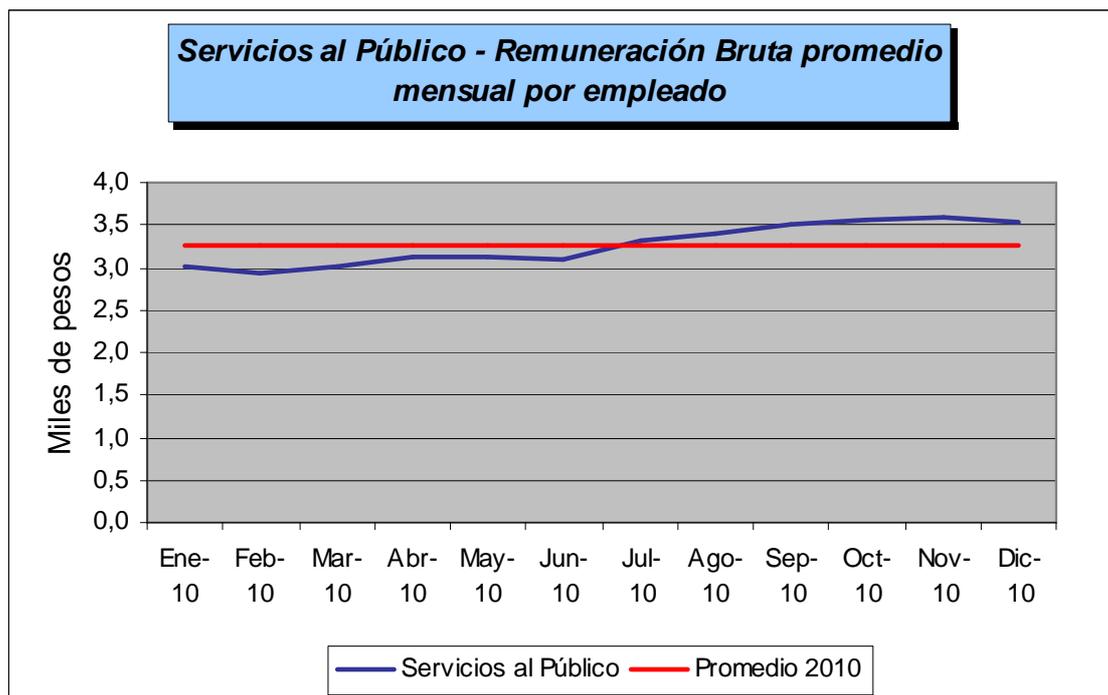


Actividad Servicios al Público

Las empresas de la actividad Servicios al Público emplearon en promedio veintitrés trabajadores, manteniéndose constante durante todo el año y alcanzando un máximo de veinticuatro empleados en el mes de diciembre.

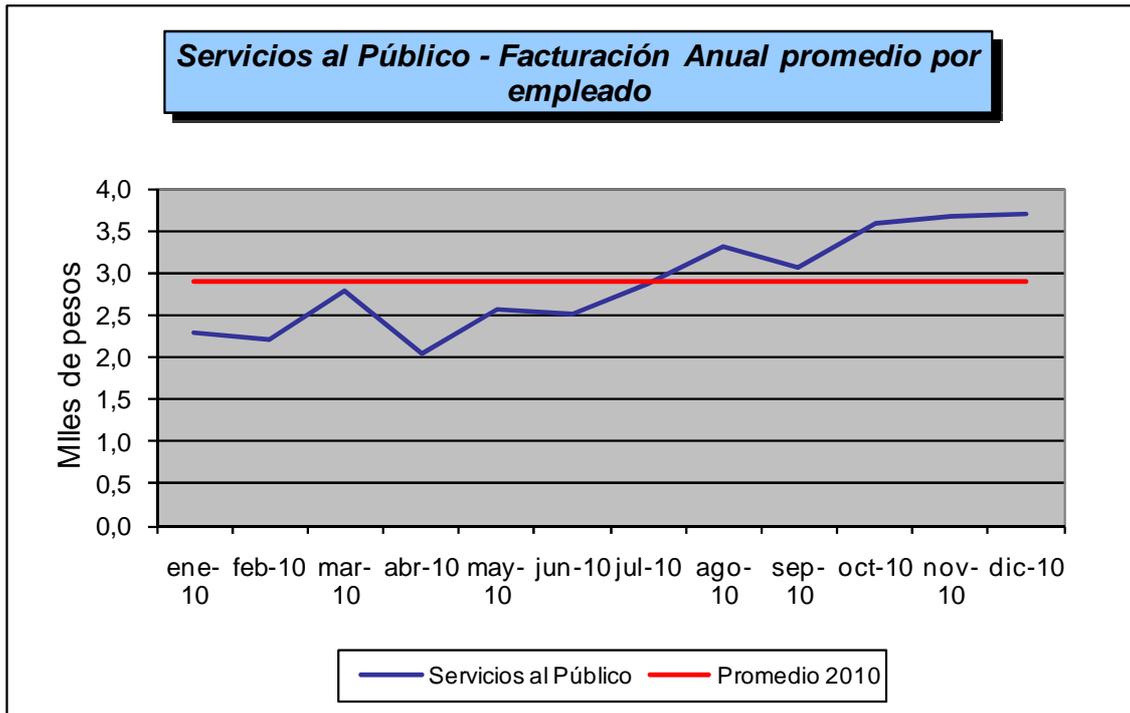


En cuanto a la remuneración bruta promedio por empleado se observó que alcanza un valor promedio de \$ 3.266 con un aumento en el segundo semestre



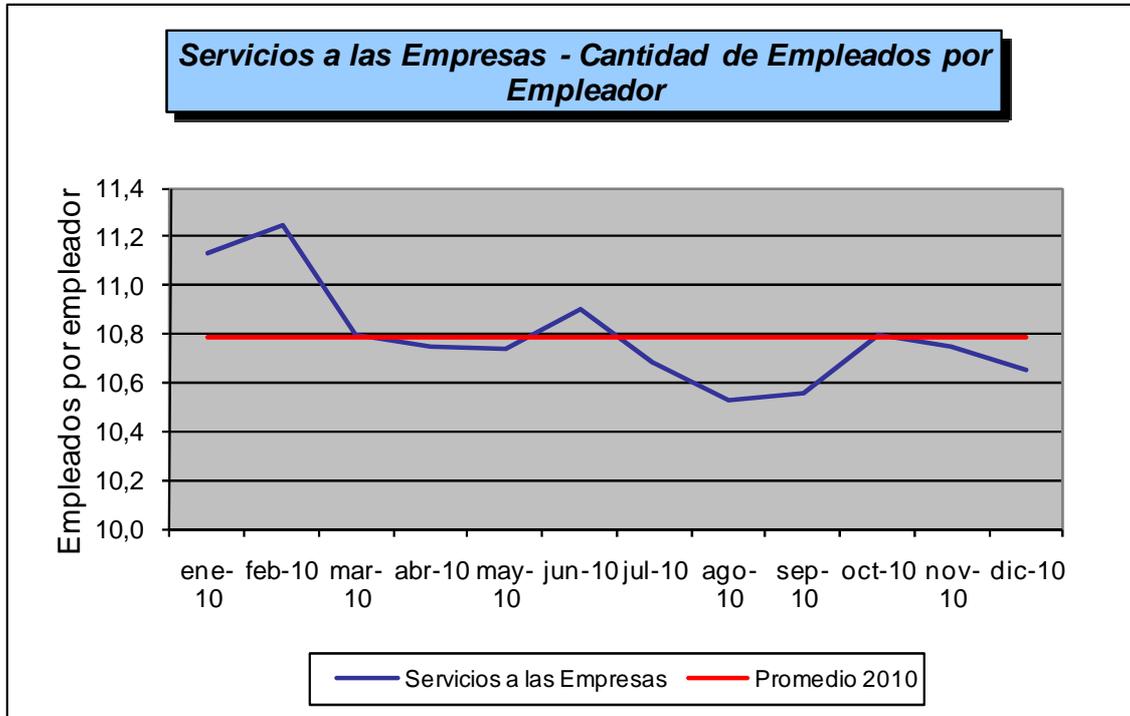
del año 2010 y una estabilización en el último trimestre.

El valor bruto de producción promedio por empleado fue de \$ 2.882 manteniéndose en valores levemente por debajo de este valor durante toda la primera mitad del año, para luego alcanzar valores superiores en la segunda mitad del año y el máximo de \$ 3.709 en el mes de diciembre.

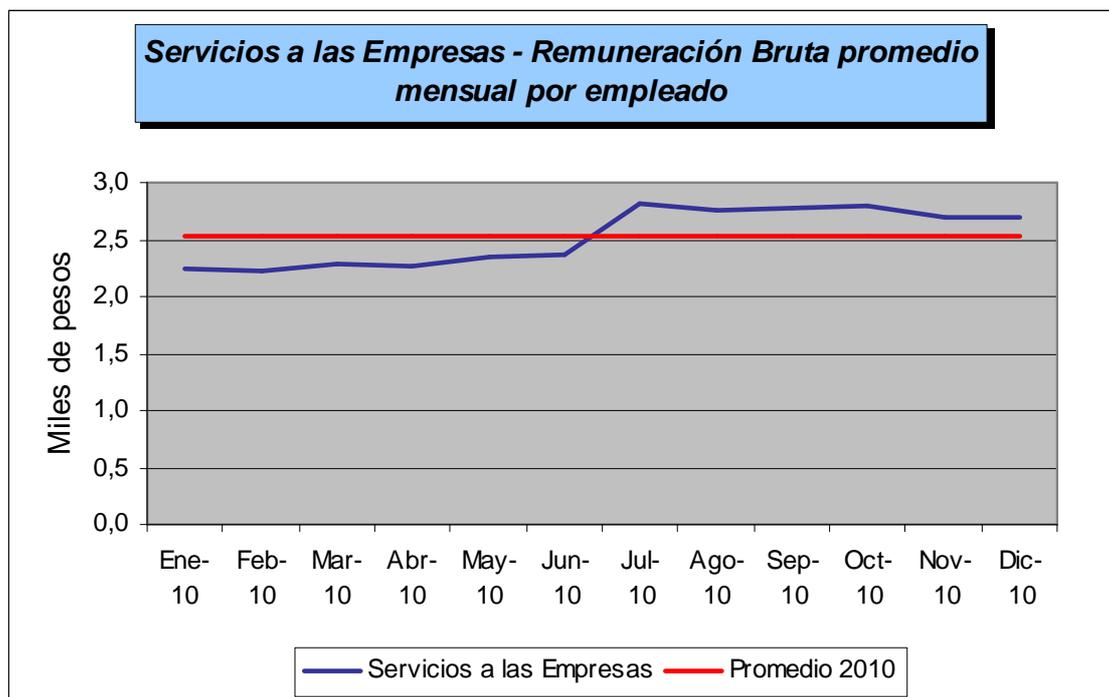


Actividad Servicios a las Empresas

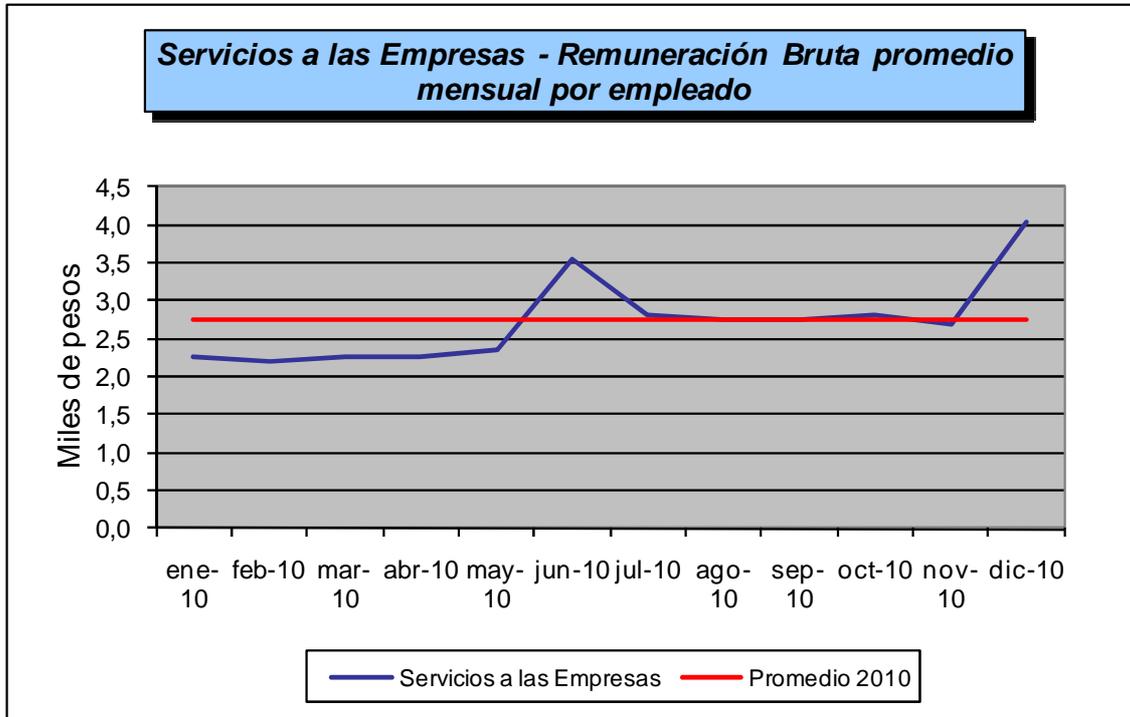
Las empresas de la actividad Servicios a las Empresas emplearon en promedio once trabajadores, manteniéndose constante a lo largo de todo el año 2010.



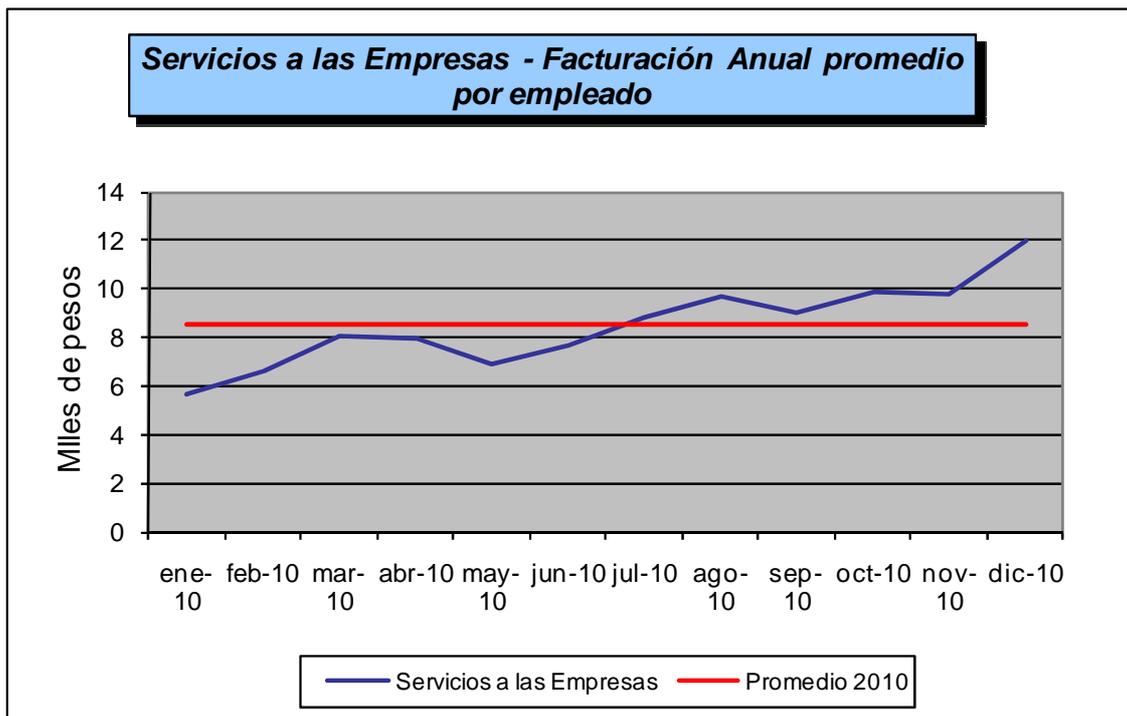
En cuanto a la remuneración bruta promedio por empleado se observó que alcanza un valor promedio de \$ 2.523 con un aumento en el segundo semestre



del año 2010 y posterior estabilización con tendencia a una muy leve declinación.

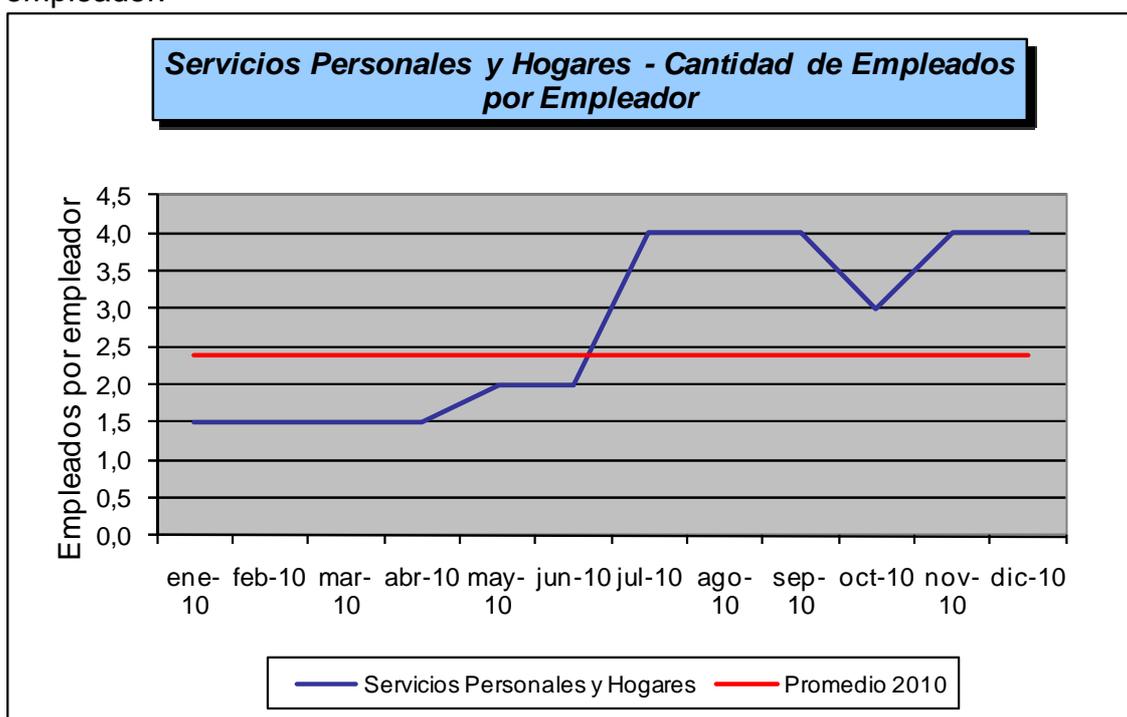


El valor bruto de producción promedio por empleado fue de \$ 8.492 manteniéndose en valores por debajo de este promedio durante toda la primera mitad del año, con un mínimo de \$ 5.641 en el mes de enero. En la segunda mitad del año se encontro en valores por encima del promedio con una tendencia creciente que alcanzo su máximo de \$ 11.986 en el mes de diciembre.

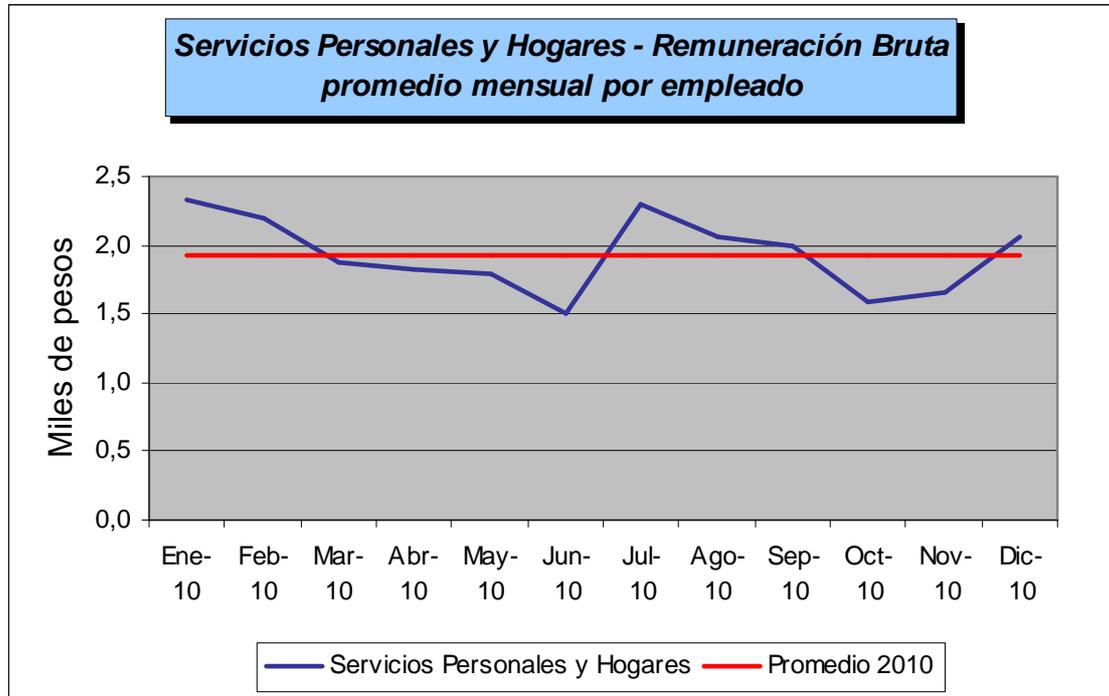


Actividad Servicios Personales y Hogares

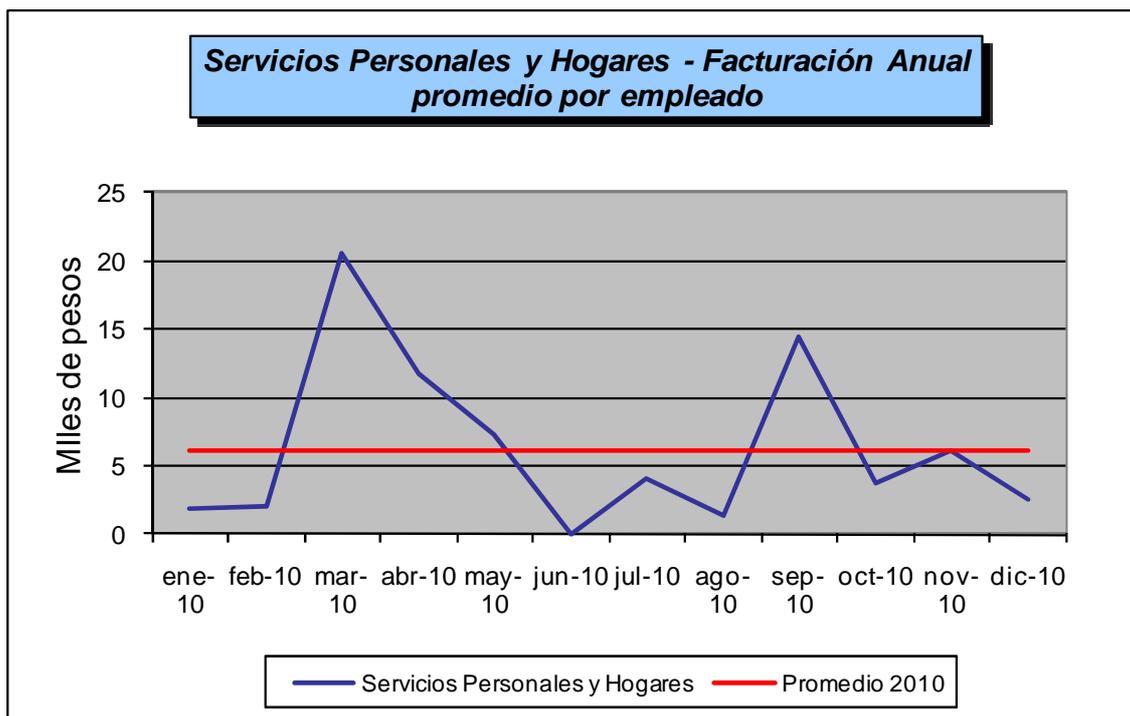
La actividad Servicios Personales y Hogares mostró un promedio de dos trabajadores por empleador, valor que se mantuvo constante a lo largo de la primera mitad del año y alcanzó el doble de su valor en la segunda mitad del año excepto para el mes de octubre cuyo valor fue de tres empleados por empleador.



En cuanto a la remuneración bruta promedio por empleado se observó que alcanza un valor promedio de \$ 1.931 con una tendencia decreciente hasta junio, con una recuperación en julio y nueva caída hasta octubre.



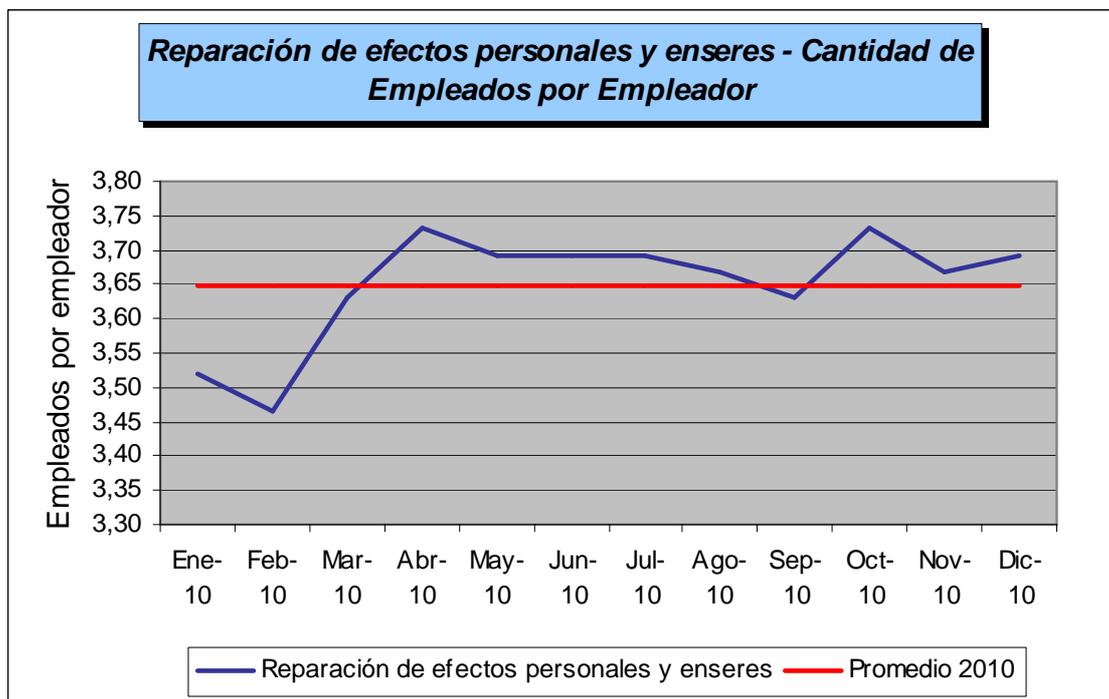
El valor bruto de producción promedio por empleado fue de \$ 6.302 sin embargo este valor fue muy fluctuante a lo largo de todo el año 2010. En el mes de marzo alcanzo el valor máximo de \$ 20.567 seguido de un descenso por debajo del promedio en el periodo invernal Junio – Agosto para luego



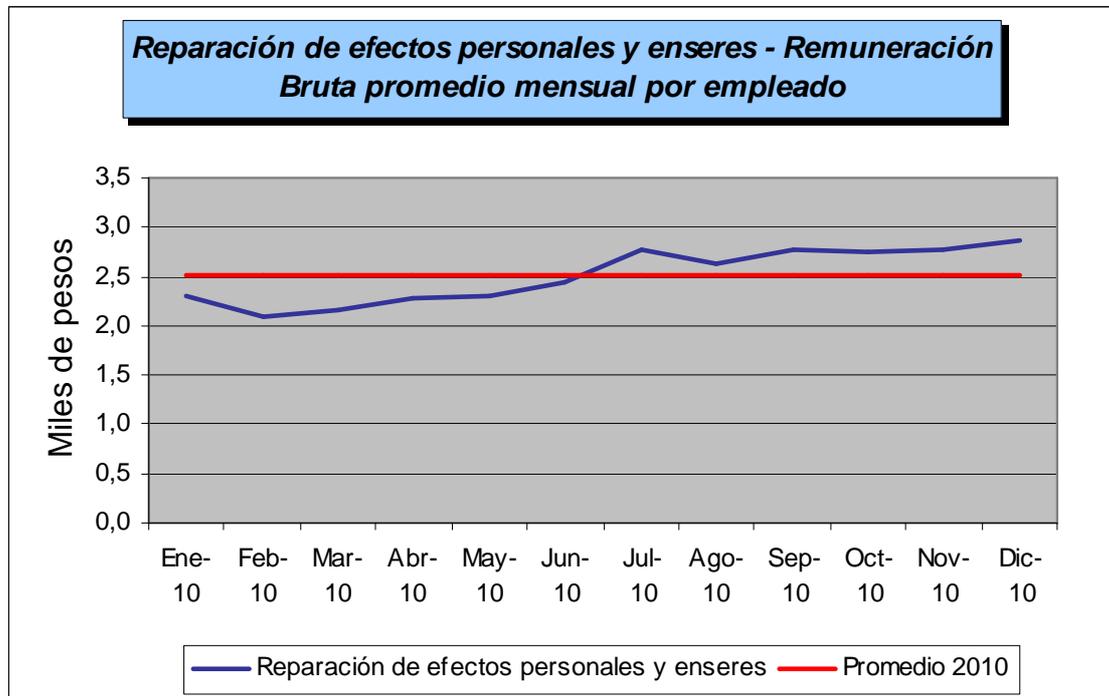
recomponerse a un valor de \$ 14.483 en el mes de septiembre y terminar el año en valores cercanos al promedio.

Actividad Reparación de efectos personales y enseres

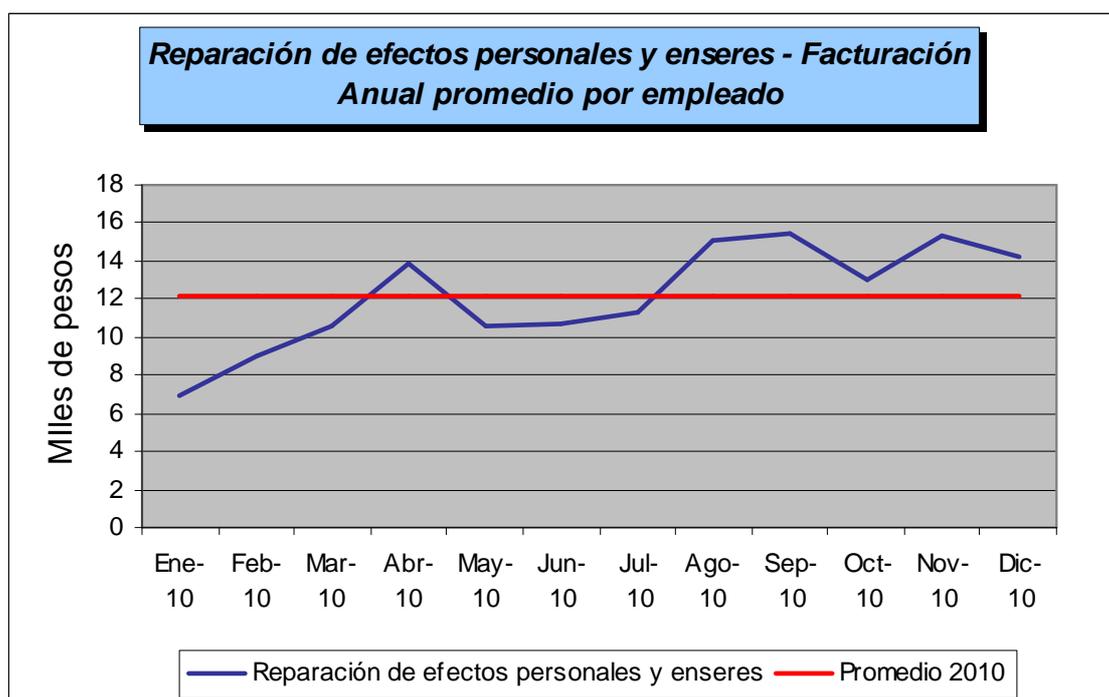
Las empresas de Reparación de efectos personales y enseres emplearon en promedio cuatro trabajadores cada una, valor que se mantuvo constante a lo largo de todo el año.



En cuanto a la remuneración bruta promedio por empleado se observó que alcanza un valor promedio de \$ 2.512. Luego de una caída en febrero, comienza una tendencia creciente durante el resto del año.

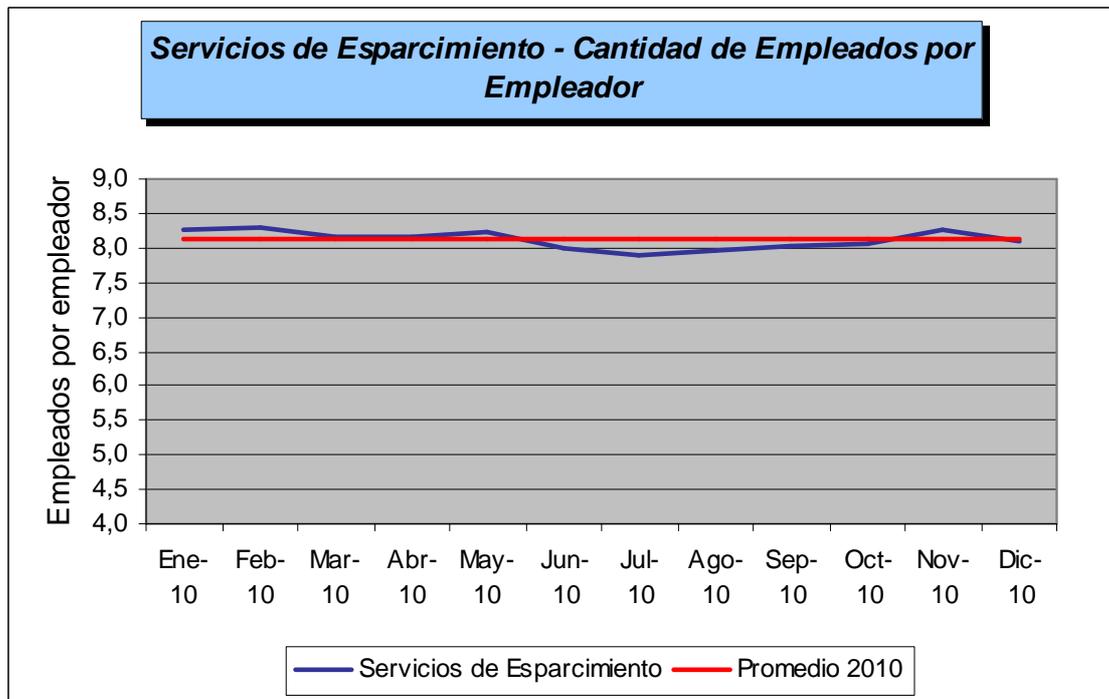


El valor bruto de producción promedio por empleado fue de \$ 12.155, manteniéndose por debajo de este valor para los primeros meses del año y con tendencia creciente alcanzo valores levemente por encima del promedio en la segunda mitad del año 2010.

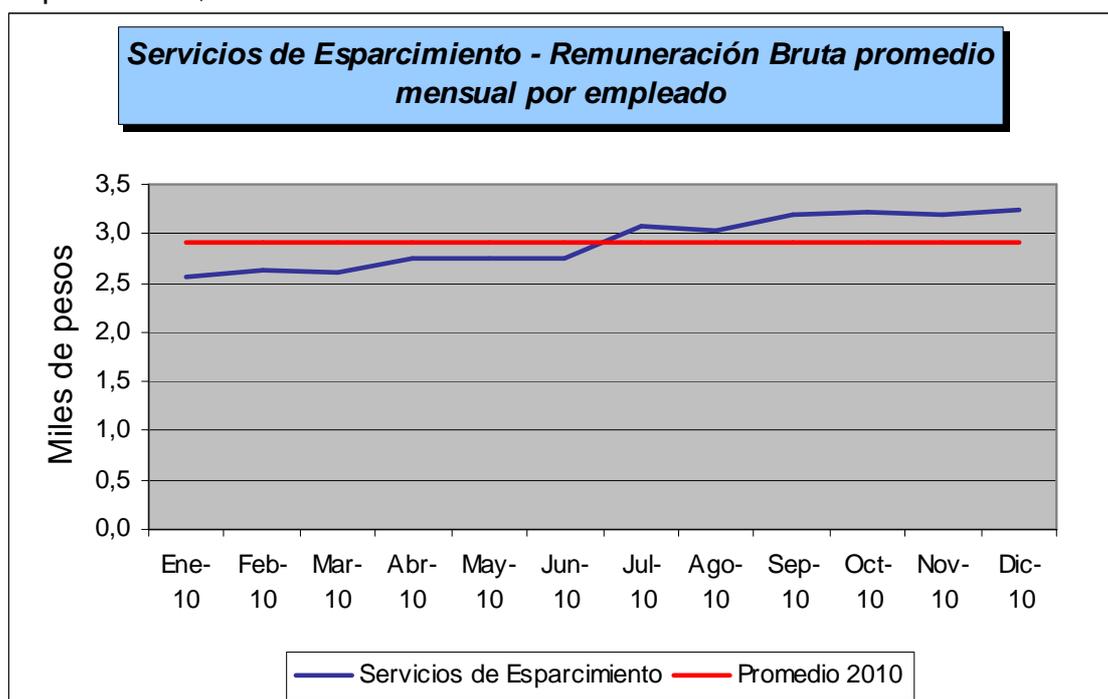


Actividad Servicios de Esparcimiento

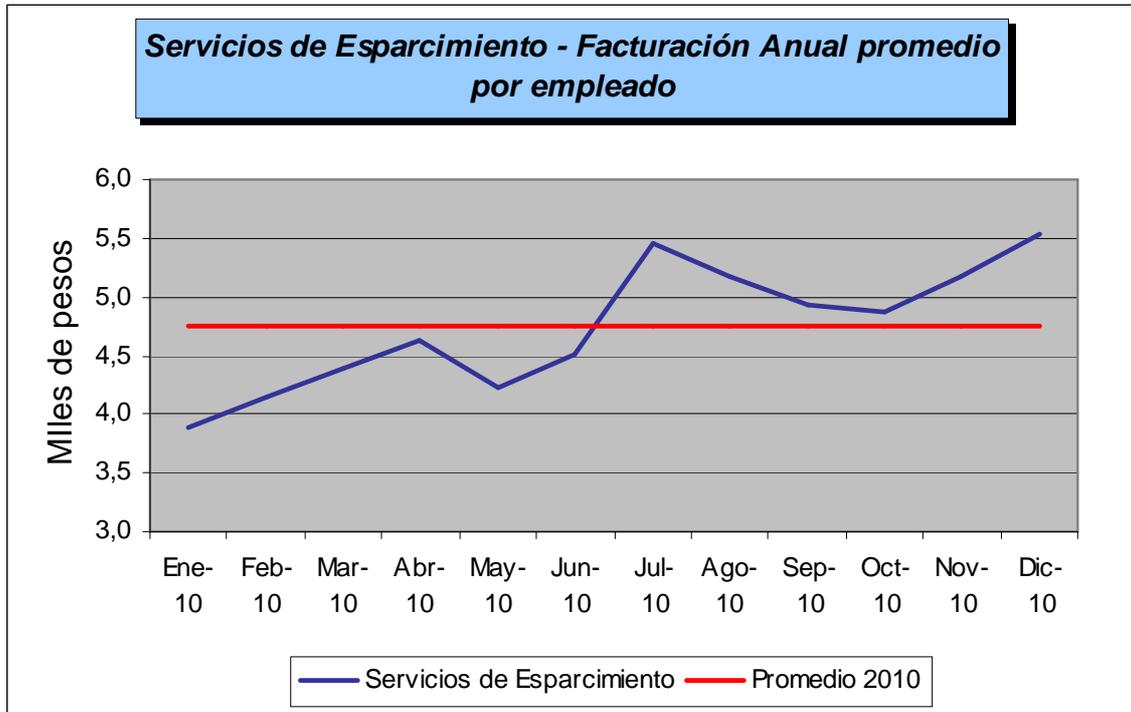
Las empresas de servicios de esparcimiento emplearon en promedio ocho trabajadores cada una, valor que se mantuvo constante a lo largo de todo el año 2010.



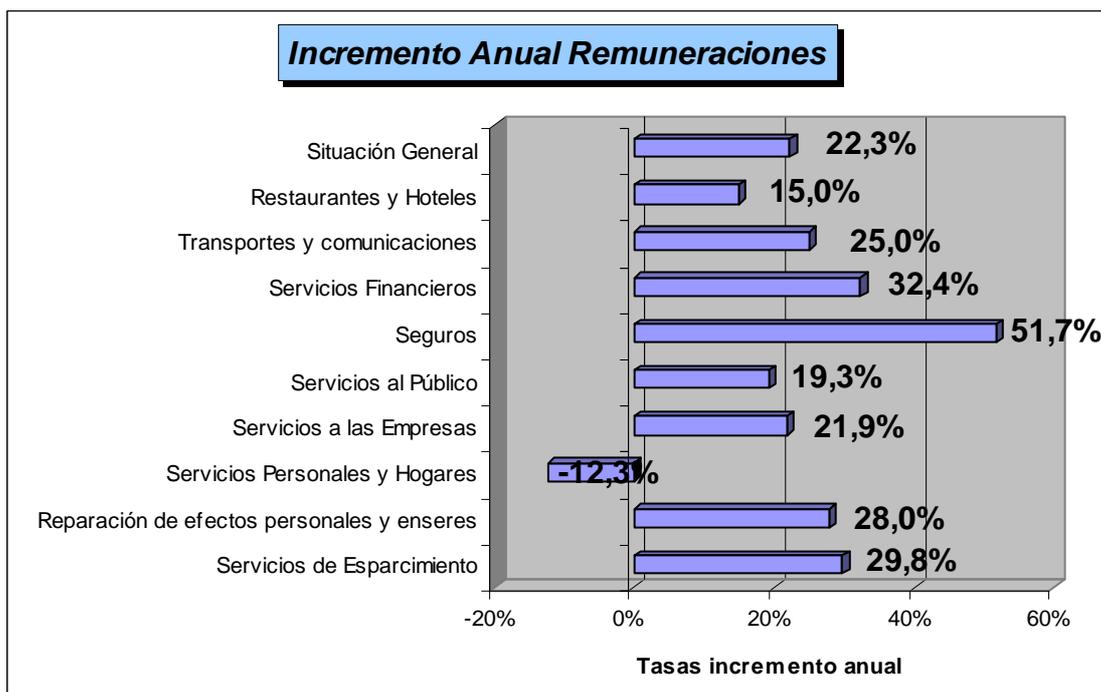
En cuanto a la remuneración bruta se observó un promedio mensual por empleado de \$ 2.918 con un crecimiento constante durante todo el año.



El valor bruto de producción promedio por empleado fue de \$ 4.743. A comienzos de año se mantuvo en valores mensuales levemente por debajo del promedio, para luego en la segunda parte del año superar el promedio y alcanzar el máximo de \$ 5.538 en el mes de diciembre.



### Resumen de Incremento Anual de Remuneraciones



El incremento anual promedio de las remuneraciones ha sido del orden del 22% con “Seguros”, “Servicios Financieros” y “Servicios de Esparcimiento” entre las actividades de mayor crecimiento salarial durante el 2010.

## **8. Conclusiones**

Comparativamente a otros sectores de actividad económica a nivel regional, se observó que más de la mitad del valor bruto de producción de la región es provisto por el sector terciario, dentro del cual se encuentra el subsector Servicios y representa una quinta parte del valor bruto de producción de la región.

De la comparación entre el sector secundario y terciario, el sector terciario presenta predominio sobre el sector secundario en lo referente a cantidad de empresas en una relación de poco más de 10 a 1. Y en función a la facturación, la relación sigue siendo favorable al sector terciario pero en una razón de 1,25 a 1.

En lo que respecta a la cantidad de empresas del subsector Servicios, se destaca la actividad Servicios de Esparcimiento con el 27% de los establecimientos pero con un bajo nivel de facturación. Junto con Restaurantes y Hoteles, Servicios a las Empresas, Transportes y Comunicaciones y Servicios al Público conforma el 87% de las empresas.

Menos de la mitad de las actividades del subsector Servicios explica el 79% del valor bruto de producción: Servicios al Público con el 36,9%, Transportes y Comunicaciones con el 15,9%, Servicios a las Empresas con el 14,8% y Seguros con el 10,9%. A su vez concentran el 45% de los establecimientos.

En lo relativo a la relación Facturación anual por empresa, son las actividades de “Servicios al Público”, “Seguros”, “Servicios Financieros”, “Transportes y Comunicaciones”, y “Servicios a las Empresas” las que, en orden decreciente, registran los mayores niveles.

En cuanto a la cantidad de empleados por empresa se destacan las actividades “Servicios Financieros”, “Seguros” y “Servicios al Público”. Las actividades “Reparación de efectos personales y enseres” y “Servicios Personales y Hogares” son las últimas desde el punto de vista del empleo por empresa.

Respecto de la remuneración bruta promedio por empleado se destacan las actividades “Seguros” y “Transportes y Comunicaciones” con valores superiores a los \$ 5.000 de remuneración bruta. Las actividades con menor remuneración bruta por empleado, con valores entre los \$ 2.000 y \$ 3.000, son en orden decreciente “Servicios a las Empresas”, “Reparación de efectos personales y enseres”, “Restaurantes y Hoteles” y “Servicios Personales y Hogares”.

En lo que respecta a Facturación por empleado para las actividades que componen el subsector Servicios, en primer lugar se encuentra la actividad “Seguros”, seguida por “Servicios Financieros”, “Transportes y Comunicaciones”, “Reparación de efectos personales y enseres” y “Servicios a las Empresas”. Se destaca la actividad “Seguros” en mas de cinco veces el valor de facturación anual promedio por empleado, por sobre “Servicios Financieros”.

La cantidad de empleados por empleador del subsector servicios promedio para el año 2010 fue de diecisiete trabajadores.

La remuneración bruta promedio mensual por empleado para el año 2010 fue de \$ 3.561 con un aumento en el segundo semestre del año y con fuerte incidencia del Sueldo Anual Complementario (SAC) en los meses de junio y diciembre.

El valor bruto de producción anual promedio por empleado del subsector servicios para el año 2010 fue de \$ 9.231, mostrando un descenso importante a casi la mitad del valor promedio en los meses de mayo y junio, pasando a

**Marco Económico del Negocio – Análisis de eficiencia empresarial del subsector Servicios en la región de La Plata, Berisso y Ensenada**

---

recomponerse en el segundo semestre del año y alcanzando su valor máximo de \$ 11.563 en el mes de diciembre.

Si se realiza un análisis jerárquico de los indicadores «Facturación Anual por empresa», «Cantidad de Empleados por Empleador», «Remuneración Bruta promedio mensual por Empleado» y «Facturación Anual promedio por empleado» y ponderando equivalentemente a estas cuatro variables, se obtiene una jerarquía global que permite identificar a las actividades regionales con mejor desempeño.

| Actividad                                  | Jerarquías            |                       |                               |                        |        |
|--|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|------------------------|--------|
|  | Facturación / empresa | Empleados / Empleador | Remuneración Bruta / Empleado | Facturación / empleado | Global |
| Seguros                                    | 2                     | 8                     | 1                             | 1                      | 3,00   |
| Transportes y comunicaciones               | 4                     | 5                     | 2                             | 3                      | 3,50   |
| Servicios Financieros                      | 3                     | 9                     | 3                             | 2                      | 4,25   |
| Servicios a las Empresas                   | 5                     | 4                     | 6                             | 5                      | 5,00   |
| Reparación de efectos personales y enseres | 8                     | 2                     | 7                             | 4                      | 5,25   |
| Servicios al Público                       | 1                     | 7                     | 4                             | 9                      | 5,25   |
| Servicios de Esparcimiento                 | 6                     | 3                     | 5                             | 8                      | 5,50   |
| Servicios Personales y Hogares             | 9                     | 1                     | 9                             | 7                      | 6,50   |
| Restaurantes y Hoteles                     | 7                     | 6                     | 8                             | 6                      | 6,75   |

Las actividades de la región, que forman el subsector Servicios, que más se destacan en relación a los indicadores de eficiencia analizados son: «Seguros», «Transporte y Comunicaciones» y «Servicios Financieros».

## **9. Bibliografía**

- Andrade Simón (2005) «Diccionario de Economía», Tercera Edición, Editorial Andrade.
- Chiavenato Idalberto (2004) «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana.
- Dornbusch y Fischer “Macroeconomía” 6º Edición. Mc Graw Hill.
- Ferrucci, R. (1992) “Instrumental para el estudio de la economía argentina”, Bs. As., Ediciones Macchi.
- FIEL (1996) “Las Pequeñas y Medianas Empresas en la Argentina”.
- Koontz Harold y Wehrich Heinz (2004) «Administración Una Perspectiva Global», 12a. Edición, McGraw-Hill Interamericana.
- Mankiw Gregory (2004) «Economía», Tercera Edición, McGraw-Hill Interamericana de España.
- Monteverde, Ernesto H. (1998) “Conceptos e Interpretación de las Cuentas Nacionales”, Bs. As., Ediciones Macchi.
- Oliveira Da Silva Reinaldo (2002) «Teorías de la Administración», International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Porter, Michael E. (1991) “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, Vergara, Buenos Aires.
- Robbins Stephen y Coulter Mary (2005) «Administración», Octava Edición, Pearson Educación.

- Sachs – Larrain (1994) “Macroeconomía en la economía global”. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Samuelson Paul y Nordhaus William (2002) «Economía», Decimoséptima Edición, McGraw Hill Interamericana de España.
- Sistema de Cuenta Nacionales – Rev. 4. Instituto Nacional de Estadística de España (INE) – España.
- Sistema de Cuentas Nacionales 1993 – CEPAL.
- Un Sistema de Cuentas Nacionales. Naciones Unidas – Rev. 4 – 1993.