



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

CONLAD



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

**ANALES CONLAD 2022**

**ISSN on line**

**2451-6589**

**Volumen IV**

**Equipo Editorial:**

**Dra. Nilda C. Tañski**

**Mg. Elsa Ibarra**

**Colaboradora:**

**Lic. María Vanesa  
Romero.**

**Periodicidad Anual**

**8° CONGRESO**

**LATINOAMERICANO DE  
ADMINISTRACIÓN**

**11° ENCUENTRO**

**INTERNACIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN DE LA REGIÓN  
JESUÍTICO GUARANÍ**

**Lema: "La Administración ante los retos de los nuevos escenarios y el  
Administrador como factor estratégico en la innovación, tecnología y  
management"**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES - FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**Teléfono: 0376 – 4480006. Fax. 0376 – 4480988 Correo Electrónico:**

**[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com) ; [conlat@fce.unam.edu.ar](mailto:conlat@fce.unam.edu.ar);**

**[www.fce.unam.edu.ar](http://www.fce.unam.edu.ar); <https://conlad.fce.unam.edu.ar/>**



<b>Contenidos - VOLUMEN IV –ANALES CONLAD 2022</b>	<b>Pág.</b>
<b>ISSN en línea 2451-6589</b>	
INTRODUCCION	2
LOS FACTORES CLAVES EMPRESARIALES EN TURISMO ANTE EL COVID-19 Y EL ESCENARIO ECONÓMICO. PROVINCIA DE MISIONES, REPÚBLICA ARGENTINA. Dieckow Liliana María. Castells Claudia. Kremar Ariel Alberto.	4
FINANCIAMIENTO Y SUS EFECTOS SOBRE LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DE LOS FERIANTES Y VENDEDORES AMBULANTES, AÑO 2022. Ulises Venialgo Vera . Mario Alberto Benítez Ibarra.	21
BLOCKCHAIN APLICADA A DATOS DE ESTUDIANTES Y DOCENTES UNIVERSITARIOS EN POSADAS y FORMOSA PERIODO 2022-2023. Pugliese Marcelo Sergio. Villagra Cristina Noemí. Medina José Luis.	36
IMPACTO DE LAS PRESENTACIONES DIGITALES MUNICIPALES EN LAS FISCALÍAS REVISORAS DEL AREA DEL TRIBUNAL DE CUENTAS MISIONES. Paprocki Letizia Mariel. Ramirez Alejandra María Lorena. Del Bello Sandra Edith	44
LA DIGITALIZACIÓN Y LA SOSTENIBILIDAD EN LAS MIPYMES ARGENTINAS. Beltramino Nicolás S. Ingaramo Juan Marcelo- Beltramino Natalia A. Gazzaniga Lilia Carina.	55
GESTION DE LAS ASOCIACIONES CIVILES. ESTRATEGIAS PARA SU CRECIMIENTO Y DESARROLLO. Rampello, Silvia Marisa.	65
DINAMICA GERENCIAL. DECISIONES Y VALORES SUBYACENTES. Simonetta Carlos David David	76

12 y 13 DE SEPTIEMBRE DE 2022  
CAMPUS UNIVERSITARIO – Fce. UNaM y ONLINE

**8º CONGRESO LATINOAMERICANO de ADMINISTRACIÓN**  
**11º ENCUENTRO INTERNACIONAL de ADMINISTRACIÓN de la REGIÓN JESUÍTICO GUARANÍ**

Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de Misiones

*La Administración ante los retos de los nuevos escenarios y El administrador como factor estratégico en la innovación, tecnología y management.*

Contacto: conlat@fce.unam.edu.ar conlad.fceunam@gmail.com  
Av. F. Elías Llamosas 9458. Miguel Lanús Misiones, Argentina.

Conlad.fceunam @CongresoLatAdm congreso.ladm conlad



## INTRODUCCIÓN

El Congreso Latinoamericano de Administración y Encuentro Internacional de Administración la Región Jesuítico Guaraní, es un evento académico-universitario-científico-profesional integral diseñado para contribuir al fortalecimiento de la carrera de grado de Licenciado en Administración, que convoca a presentar trabajos para la promoción, la difusión, la investigación, la extensión y otras formas de mejora continua en un ambiente de intercambio académico innovador, cultural, social y turístico.

El ConLAd es espacio en el cual los actores de la comunidad educativa y de la sociedad en su conjunto aportan experiencia, conocimientos y otros en pos de los Estudiantes de grado de Administración y del graduado en la Licenciatura en Administración como un profesional preparado para responder a las necesidades de conocimiento en el campo de las Organizaciones mediante su participación en funciones como: dirigir, gerenciar, asesorar; proponer y dar soluciones heterogéneas y estratégicas entre personas, tecnología, cultura varias, etc.; exponer ventajas y beneficios para emprender, desarrollarse y crecer en contextos y mercados competitivos, y en el amplio escenario de los ODS (objetivos de desarrollo sustentable).

El ConLAd es un proyecto anual incluido en el Plan Departamental, actualmente Cuatrienio 2020-2023 – RCD N° 025/22- dentro del Plan Institucional de la FCE-UNaM y continúa.

Dirigido a docentes, graduados, profesionales, estudiantes, nodocentes, emprendedores, empresarios y público en general, de las Instituciones Universitarias, Terciarias públicas y privadas nacionales e internacionales, unificadas bajo el concepto y aplicación de la Responsabilidad Social Educativa.

Este evento anual se realiza en el mes del Administrador Latinoamericano (09 de septiembre), bajo un lema que engloba y relaciona nuestra disciplina con el capital humano, su capacidad de dirección y liderazgo, y las competencias necesarias para proponer estrategias realizables que neutralicen las desafíos y debilidades de un universo en continuo cambio para destacarse como un graduado profesional con valores humanos.

En esta edición el lema **“La administración ante los retos de los nuevos escenarios y el administrador como factor estratégico en la innovación, tecnología y management”**

Y ha sido el marco en el cual los autores presentaron y expusieron importantes trabajos.

La octava Edición del ConLAd y décimo primer Encuentro realizado el 12 y 13 de septiembre 2022, ha sido aprobada por la RCD n° 066/22 de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM), Institución sede permanente del Congreso Latinoamericano de Administración y Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní.

El campo científico de La Administración de Organizaciones comprende la integración y adaptación a los contextos cambiantes, desde esta perspectiva, la octava edición del ConLAd incluyó aspectos virtuales y una vuelta a la presencialidad con una gran concurrencia y trabajos expuesto.

La actual combinación de virtualidad y presencialidad representa un gran desafío para los Administradores, la que debe traducirse en acciones y practicas concretas; estrategias para mantener e incrementar las actividades de las Organizaciones y hacerlas sustentable en los aspectos: sociales, económicos, financieros, tecnológicos,



desarrollo de talentos, clientes y demás partes interesadas del entorno en el cual actúa.

Con este escenario, el 8º Evento ha dado continuidad a las demandas de:

- intercambios y experiencias en el campo de la Administración a un nivel nacional e internacional;
- fortalecimiento y promoción de la carrera de grado de Administración.

Anualmente, ponemos a disposición un espacio de difusión en el que compartimos los avances logrados en la investigación y experiencias enriquecedoras del ámbito organizacional, profesional, empresarial y académico sobre ADMINISTRACION.

**Lema “La Administración ante los retos de los nuevos escenarios y el administrador como factor estratégico en la innovación, tecnología y management”**

**Equipo ConLAd – Departamento de Administración - Facultad de Ciencias Económicas –  
Universidad Nacional de Misiones**

**Enero a Diciembre 2022 - RCD N° 025/22 y RCD N° 066/22**

**CONLAD**

**LOS FACTORES CLAVES EMPRESARIALES EN TURISMO ANTE EL COVID-19 Y EL ESCENARIO ECONÓMICO. PROVINCIA DE MISIONES, REPÚBLICA ARGENTINA**

Dieckow Liliana María [lilianadie@gmail.com](mailto:lilianadie@gmail.com)

Castells Claudia [cmcastells@gmail.com](mailto:cmcastells@gmail.com)

Kremar Ariel Alberto [arielkremar2@gmail.com](mailto:arielkremar2@gmail.com)

**Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Misiones.**

**RESUMEN**

El turismo es una actividad socioeconómica y territorial en constante crecimiento en la provincia de Misiones hasta marzo de 2020 cuando la Pandemia del Covid -19 requirió medidas de distanciamiento y cambios en el mercado turístico, debiendo las empresas aplicar estrategias para hacer frente a esta coyuntura. Cada industria tiene sus factores clave de éxito empresarial que cambian con el tiempo y contexto. Esta ponencia busca conocer cuáles son los factores clave empresariales del sector industrial turístico de Misiones ante esta coyuntura. Para ello - mediante fuentes secundarias y primarias con los métodos cuali - cuantitativo con entrevistas y encuestas- se analizó el impacto negativo que produjo el Covid - 19 entre marzo 2020 y diciembre 2021 y las medidas implementadas por el gobierno, se identificaron las nuevas ofertas de turismo de naturaleza como lodges, cabañas ante el creciente turismo de cercanía en Misiones, el perfil y motivaciones turísticas de los Millennials en Misiones que buscan contacto con la naturaleza y cultura local y finalmente se analizaron las estrategias empresariales reactivas pero no integrales aplicadas en la coyuntura y los factores clave de éxito del sector industrial turístico e impulsores de cambio relacionados con la demanda, competencia y crecimiento sectorial.

**PALABRAS CLAVE:** Turismo, Empresas, Factores clave, Estrategia, Impulsores del cambio.

**ABSTRACT**

Tourism is a socioeconomic and territorial activity in constant growth in the province of Misiones until March 2020 when the Covid-19 Pandemic required distancing measures and

changes in the tourism market, and companies must apply strategies to deal with this situation. Each industry has its key business success factors that change over time and context. This paper seeks to know what are the key business factors of the tourism industrial sector of Misiones at this juncture. To do this - through secondary and primary sources with qualitative - quantitative methods with interviews and surveys - the negative impact produced by Covid - 19 between March 2020 and December 2021 and the measures implemented by the government were analyzed, the new offers of nature tourism such as lodges, cabins in the face of growing local tourism in Misiones, the profile and tourist motivations of Millennials in Misiones who seek contact with nature and local culture and finally the reactive but not comprehensive business strategies applied at the juncture were analyzed. and the key success factors of the tourism industry sector and drivers of change related to demand, competition and sector growth.

**KEY WORDS:** Tourism, Companies, Key factors, Strategy, Drivers of change.

**INTRODUCCIÓN**

La provincia de Misiones presenta diversos atractivos turísticos de relevancia como las Cataratas del río Iguazú (Patrimonio natural según la UNESCO y una de las siete Maravillas Naturales del Mundo según la fundación suiza Seven Wonders), varios predios jesuítico - guaraníes (Patrimonios culturales de la UNESCO), los saltos del Moconá (de 3 km de extensión a lo largo del río Uruguay), entre otros, y recibe en promedio un millón y medio de visitantes anuales. El turismo es una política de Estado provincial y nacional y se observan obras de infraestructura e inversiones privadas en todo su territorio. La pandemia del virus del



Covid - 19 con sus consecuentes medidas de aislamiento y distanciamiento generaron consecuencias en todos los sectores y actividades y, en especial en el turismo.

Esta ponencia presenta resultados parciales del proyecto de investigación (PI) titulado “Las experiencias turísticas en la provincia de Misiones. Los aportes del Neuromarketing y la Tecnología en los nuevos escenarios de mercado” (Código 16H/1408 de la FHyCS - UNaM) y responde al primer objetivo de investigación, que busca analizar la evolución del escenario económico y turístico nacional y provincial, para identificar las nuevas ofertas de servicios turísticos en Misiones, en tiempos de pandemia del Covid -19 (años 2020 - 2022) y las nuevas demandas turísticas asociadas. Asimismo, esta ponencia expone resultados parciales del proyecto de investigación (PDTS) “LOS MILLENNIALS Y EL TURISMO. Análisis de las particularidades de esta generación en relación al consumo turístico, su percepción sobre la calidad, y su desempeño como profesional, en función de su formación, inserción laboral y Emprendedurismo”. (Código 16H/493 de la FHyCS - UNaM).

La pregunta principal a responder en este trabajo es - considerando la coyuntura sanitaria y económica - ¿cómo se dio el desarrollo del turismo en Misiones y qué condiciones cambiaron en este mercado? En función de ello, ¿cómo se ha configurado el escenario económico y sanitario en Argentina y Misiones entre los años 2020 y 2022?, ¿Qué impactos se dieron en el turismo nacional y provincial con el Covid -19?, ¿Cuáles son las nuevas ofertas y demandas de servicios turísticos en la provincia de Misiones a partir de la Pandemia?, ¿Cómo son los turistas Millennials que visitan Misiones?, ¿Qué tipo de emprendedores en turismo han surgido?, ¿Qué factores clave de éxito empresariales son necesarios ante esta coyuntura en este sector industrial del turismo?

El Objetivo general de esta ponencia es: Conocer los factores clave empresariales del sector industrial turístico de la provincia de Misiones ante la coyuntura sanitaria del Covid - 19 y el escenario económico.

Como objetivos específicos se destacan:

1. Identificar el impacto que produjo la pandemia del Covid -19 y las medidas implementadas por el gobierno en la actividad turística nacional y provincial
2. Identificar las nuevas ofertas de servicios turísticos que se han implementado en la provincia de Misiones desde la pandemia.
3. Caracterizar el perfil y motivaciones turísticas de la Generación Millennials en Misiones.
4. Analizar las estrategias empresariales aplicadas en la coyuntura y los factores clave de éxito del sector industrial turístico y sus impulsores de cambio.

### MARCO TEÓRICO

El turismo es considerado en base a la Ley nacional de turismo N° 25.997/2015 como una actividad socioeconómica estratégica y esencial en la Argentina y, a la vez, se ha convertido en los últimos años en uno de los pilares económicos de la provincia de Misiones.

Sin embargo, la coyuntura económica y sanitaria ocurrida a nivel mundial, nacional y provincial a partir del mes de marzo del año 2020 ha generado condiciones de mercado (oferta y demanda turística) muy particulares, condicionados por las medidas de gobierno planteadas desde la declaración de pandemia por parte de la Organización Mundial de la Salud (OMS) del Covid - 19 (virus del SARS Cov - 2). El mercado turístico provincial (caracterizado por algunas grandes empresas y muchas empresas Pymes y familiares y por una demanda de personas adultas y jóvenes - como la Generación Millennials- con motivaciones particulares) han debido afrontar condiciones nunca antes vividas. Se registraron cierres temporales y definitivos de muchas empresas turísticas (en especial de agencias de viajes y hoteles) y otras que han debido configurarse para atender a otro tipo de demanda. La necesaria intervención del Estado para mitigar algunas consecuencias, ha sido fundamental al sostener con subsidios al sector empresarial y laboral del turismo.



Por ello, es necesario conocer cómo se adaptaron las empresas a esta coyuntura desde el año 2020, qué estrategias aplican y cuáles son los impulsores de cambio del sector o industrial para identificar los factores clave de éxito empresarial turístico en la provincia de Misiones.

Es sabido que el turismo genera efectos económicos. Para los autores Mathieson y Wall (1982), el turismo aporta a la balanza de pagos de un país generando efectos positivos (p. 76). La Organización Mundial del Turismo (OMT, 1998) destaca su contribución al aumento y distribución de la renta “al punto de considerar que el turismo puede ayudar a mejorar la situación económica de la población residente.”

En particular, el turismo contribuye a la generación de empleo, Mathieson y Wall (1982) distinguen tres tipos de empleo producidos por el turismo: a) directos o resultados de los gastos de los visitantes en las instalaciones de turismo, b) indirectos, c) inducidos como resultado del gasto de los residentes debido a los ingresos procedentes del turismo (p.77)

Asimismo, se destaca al turismo como motor de la actividad empresarial por sus múltiples conexiones con los demás sectores de la economía, como los proveedores, distribuidores, agencias de marketing, infraestructuras y servicios de apoyo.

En relación a lo empresarial, Tony Cram sostiene que “las empresas tienen que hacer frente a los nuevos retos que plantean las nuevas fuerzas de mercado, el recrudescimiento de la competencia y el cambio de las necesidades de los clientes.” (Cram, 2003, p.13). Es así que la coyuntura iniciada en marzo del año 2020 llevó a las empresas a pensar en quiénes son sus clientes más convenientes y adecuar su oferta de servicios y actividades a los mismos. Este autor sostiene que es necesario plantear un enfoque integrador en la relación empresa - cliente “para maximizar el valor del cliente a través de una gestión diferencial de las relaciones con el cliente...De este modo se puede utilizar con mayor eficacia los recursos y la empresa puede obtener mayores beneficios. Para ello es necesario responder adecuadamente a las expectativas de los clientes ...y obtener una

relación privilegiada con los clientes... y poder alcanzar incluso la lealtad del cliente” (Cram, 2003, p.14 -21)

Según Michael Treacy y Fred Wiersema (1997 como se citó en Cram, 2003, p. 36) hay tres áreas en las cuales se puede aportar valor añadido al cliente y alcanzar su fidelidad: 1. La excelencia operativa (alta calidad de producto a un precio razonable), 2. El liderazgo a nivel de producto (ser innovadores y con productos de alta calidad) y 3. La relación con el cliente (estrechar vínculos y conocimiento del mismo). En relación a este último aspecto, Cram manifiesta que no siempre invertir en un nuevo cliente es garantía de éxito, por los altos costos de adquisición y que sus beneficios no son inmediatos; llevando a que muchas empresas valoren más mantener sus clientes actuales. “Los nuevos clientes son adecuados solamente en momentos puntuales de expansión o de consolidación de la empresa” (Cram, 2003, p. 44 - 45)

En el escenario del liderazgo en productos y la innovación, los emprendedores de nuevos negocios y de nuevas Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) juegan un rol fundamental. El término emprendedor o entrepreneurship es un vocablo que proviene del latín “in”, en, y “prenderé” coger o tomar; y desde del francés entrepreneur que significa pionero, tuvo su primera conceptualización conocida en el año 1732 cuando Richard Cantillon lo definió como “...la persona que crea una empresa asumiendo por ello riesgos...”, o como el “...agente que compra los medios de producción a ciertos precios y los combina en forma ordenada para obtener de allí un nuevo producto.” (Crissien Castillo, 2009, como se citó en Dieckow y Lansse 2017, p. 52)

En cuanto a los tipos de emprendedores Alejandro Gómez presenta una clasificación con dos tipos de emprendedores: 1) Los tomadores de riesgos, personas que se animan, 2) Los buscadores de mercados devaluados, que pueden ser: a. Buscadores de nuevas oportunidades de negocios. Como sostenía Kirzner, el emprendedor altera el sistema de producción tradicional y el mercado, creando nuevas formas de hacer las cosas y nuevas cosas



para que la gente pueda hacer. b. Sujetos que están alertas ante nuevas necesidades insatisfechas del mercado. Mises dice que ser emprendedor significa actuar reaccionado a los cambios que ocurren en el mercado. Kirzner afirma que el emprendedor está en actitud de “estado de alerta” (Kirzner, 1973, como se citó en Gómez, 2013, p. 7)

Además, es posible que una empresa genere una nueva Unidad Estratégica de Negocios (UEN), como estrategia empresarial. La estrategia de una compañía consiste “en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio. Es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones” (Jan Rivkin como se cita en Thompson, e.a., 2012, p. 35). Thompson, e.a. (2012) destacan que “toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva.” Este concepto se relaciona con las ventajas competitivas (p. 36). Específicamente, una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable “cuando satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia o eficacia que sus rivales, y cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igualar o superar esta ventaja.” La ventaja competitiva proviene “de la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, con productos o servicios que los consumidores aprecian mucho, o con más eficiencia, a un menor costo” (Thompson, e.a., 2012, p. 36). Ahora bien, los cambios en las circunstancias y los esfuerzos constantes de la administración para mejorar la estrategia provocan que la estrategia evolucione con el tiempo, es decir, la estrategia es una tarea en proceso, no un suceso que ocurre una sola vez. La compañía debe estar dispuesta a modificar la estrategia “en respuesta a los cambios en las condiciones del mercado, los avances en la tecnología, los nuevos movimientos de los competidores, las modificaciones en las necesidades de los clientes y el surgimiento de nuevas oportunidades y nuevas ideas para

mejorar la estrategia” (Thompson, e.a., 2012, p.40)

La naturaleza de los cambios de estas estrategias puede ser por lo general “una mezcla de: 1) acciones proactivas para mejorar el desempeño financiero de la empresa y asegurar una ventaja competitiva, y 2) reacciones de adaptación necesarias ante sucesos inesperados y condiciones frescas del mercado”. Thompson (e.a.) destacan que: “Una parte de la estrategia aplicada por la empresa siempre se elabora sobre la marcha, como respuesta a las maniobras estratégicas de empresas rivales, cambios inesperados de los requisitos y expectativas de los clientes, súbitos avances tecnológicos, oportunidades de mercado de reciente aparición, climas político o económico inestables, u otros acontecimientos repentinos en el ambiente. En condiciones de gran incertidumbre, es más probable que los elementos de la estrategia surjan de procesos de experimentación, prueba y error, y aprendizaje y adaptación, que den un plan proactivo”. Entonces, “La estrategia total de una compañía (su estrategia ejecutada) tiende, por lo tanto, a ser una combinación de elementos proactivos y reactivos, donde se abandonan ciertos elementos porque se hicieron obsoletos o perdieron eficacia. La estrategia ejecutada de una compañía se aprecia en el patrón de sus acciones al paso del tiempo, lo cual es un indicador mucho mejor que cualquiera de sus planes estratégicos escritos o pronunciamientos públicos sobre su estrategia (Thompson, e.a., 2012, p. 41)

El último concepto a analizar es el de Factores clave de éxito en una industria. Para Thompson e.a., son los elementos de la estrategia, los atributos del producto y servicio, planteamientos operativos, recursos y capacidades competitivas con el mayor impacto en el éxito competitivo futuro en el mercado. Todas las empresas de la industria deben prestarles gran atención, o se arriesgan a rezagarse o fracasar. Los factores clave de éxito varían de industria en industria, e incluso de tiempo en tiempo dentro de la misma industria, pues los impulsores de cambios y las



condiciones competitivas no son estáticos. (Thompson, e.a., 2012, p. 83)

Para concluir, los impulsores de cambio en una industria son básicamente 12 factores que se analizarán más adelante en la ponencia (Thompson, e.a., 2012, p. 76)

### MÉTODOS

Este estudio descriptivo se basa principalmente en fuentes secundarias (libros, informes de coyuntura, diarios, entre otros) y de fuentes

primarias a partir del método cuali - cuantitativo para el cual se aplicaron 3 (tres) entrevistas a prestadores de servicios turísticos de la provincia de Misiones en general y a propietarios y responsables de alojamientos de lodges mediante muestreo teórico en tiempos de pandemia del Covid-19 y como complemento, se utilizaron resultados de encuestas realizadas a visitantes Millennials a Misiones en las localidades de Posadas, San Ignacio y Puerto Iguazú, para conocer su perfil y motivaciones, a saber:

**Cuadro N°1: Muestreo aplicado para las encuestas a visitantes Millennials de Misiones**

Año	Localidad	Cantidad de encuestas	Tipo de Muestreo aplicado
2018	Posadas	120	Muestreo probabilístico polietápico: por conglomerados y sistemático
2018	San Ignacio	89	Muestreo probabilístico polietápico: por conglomerados y sistemático
2019	Puerto Iguazú	148	Muestreo probabilístico polietápico: por conglomerados y sistemático

Fuente: elaboración propia.

La unidad de análisis de la investigación son los factores de gestión claves de los empresarios turísticos de Misiones ante la coyuntura económica y sanitaria desde el año 2020.

Entre las variables de investigación a medir se destacan: el nivel del impacto del Covid -19 en el turismo de Argentina y Misiones, perfil de los Millennials, motivación de los Millennials, nuevos servicios turísticos generado en Misiones ante la pandemia del Covid 19, localización de los emprendimientos turísticos, estrategias empresariales aplicadas por el sector turístico, factores clave de éxito empresarial en turismo en Misiones, impulsores de cambio en turismo en Misiones.

### RESULTADOS.

#### Escenarios económico y sanitario de Argentina y Misiones entre los años 2020-2022

El Producto Bruto interno (PIB) de la República Argentina, según la consultora Ecolatina, se redujo en un 12 % entre los años 2011 y 2019 y, “Si se suman los dos años de la pandemia -2020 y 2021- la cifra alcanza el 16% tras la caída de la economía un 10% en esos dos años...Según

el último reporte de la consultora Ecolatina, la Argentina no crece sostenidamente hace diez años... Los problemas de 2019 siguen vigentes en 2021, a la vez que algunos de los desafíos que se habían corregido entre 2016 y 2019 reaparecieron durante la pandemia. La década estancada, entonces, generó los cimientos para seguir estancados un tiempo más”. Los referentes de la consultora sostienen que “el principal desafío para la Argentina es lograr un crecimiento los próximos diez años a la tasa promedio a la que creció la región entre 2011 y 2019 (+2,5%).

(<https://www.ambito.com/economia/economia/analisis-asi-fue-la-evolucion-del-pbi-argentino-la-ultima-decada-n5252976>, 17/08/2021)

Específicamente, en función de la pandemia del Covid - 19, “para el año 2022 se considera que la economía argentina se redujo en un 9% acorde a los datos del organismo nacional de estadísticas INDEC... Un indicador clave como la inversión tuvo un derrumbe de 13% durante 2020, mientras que el consumo privado se contrajo un 13,1% (<https://www.infobae.com/economia/2021/03/23/por-el-impacto-de-la-pandemia-el-pbi-de-la->



argentina-se-contrajo-un-99-en-2020/,  
23/03/2021)

En la Argentina, una vez identificada la presencia e incremento de contagios del Covid - 19, el gobierno nacional planteó diversas restricciones y etapas de aislamiento a partir del mes de marzo del año 2020, a saber: La Primera etapa o “de aislamiento estricto” (ASPO): del 20 de marzo al 31 de marzo, es la más estricta, que implicó el aislamiento ciudadano de carácter obligatorio, quedando exentas del mismo solamente las personas que cumplen actividades esenciales y además se cierran las fronteras internacionales y con limitaciones para pasar a otras provincias. La Segunda etapa o “de continuidad del aislamiento estricto”: del 1 de abril al 12 de abril. Las restricciones siguen siendo las mismas y, a nivel nacional. La Tercera etapa o “Cuarentena administrada”: del 13 de abril al 26 de abril. Implicó cierta liberalización de actividades como la obra pública, permitiendo las salidas hasta el 25% de la población. La cuarta etapa o “Cuarentena focalizada de segmentación geográfica”: del 27 de abril al 10 de mayo, que propone ciertas actividades en 9 provincias con menos casos del virus, entre ellas Misiones, que permitió el trabajo de los profesionales liberales (Contadores, abogados, entre otros), obras privadas, alcanzando aproximadamente al 50% de la población (especialmente en ciudades pequeñas). Luego vendrían las etapas de la “Reapertura progresiva” (75% de la población) y finalmente la de “Nueva normalidad,” (con hábitos de higiene y cuidados sostenidos) en el año 2021. Simultáneamente, se hacía la vacunación progresiva comenzando con personal sanitario y de tercera edad para luego incluir a toda la población. Se identificaron “tres olas” de contagios en el país, considerándose actualmente la etapa de inicio de una “cuarta ola” de contagios, aún sin medidas restrictivas de circulación.

### **El escenario turístico pre pandemia en la provincia de Misiones, Argentina**

La provincia de Misiones, ubicada estratégicamente en el ángulo noreste de la República Argentina en una zona de clima

subtropical sin estación seca, poseedora de una multiplicidad de paisajes de belleza natural, selva, pastizales, zona de campos, con una gran biodiversidad.

La provincia, además cuenta con un importante patrimonio cultural, como lo son las Misiones Jesuíticas - guaraníes (1609 - 1767). De allí deriva el nombre de la provincia. La misión de San Ignacio Miní, mejor conservada y restaurada, junto a las de Loreto, Santa Ana y Santa María, fueron declaradas por la UNESCO como Patrimonio cultural de la Humanidad (1984).

Entre los años 1960 y 1980, con la pavimentación de las principales Rutas Nacionales (RN) 12 y RN 14, se logró la adecuada comunicación entre los pueblos del interior y acceso a los principales atractivos turísticos. Luego vendrían los puentes internacionales, Roque González de Santa Cruz (Posadas Argentina - Encarnación Paraguay en el año 1990) y Puente Tancredo Neves (Puerto Iguazú, Argentina - Foz Do Iguazú – Brasil en el año 1985), que agilizaron aún más el tránsito vecinal y turístico entre los países.

La ciudad de Puerto Iguazú, que se encuentra a 300 km, aproximadamente de la ciudad capital de la provincia que es Posadas. Es la “localidad de mayor relevancia en la provincia en términos fronterizos y geopolíticos, al constituirse en la Triple Frontera con las localidades de Foz do Iguazú (Brasil) y Ciudad del Este (Paraguay)” (Amadasi y López, 2020, p. 98), como también por su atractivo turístico, como lo es el Parque Nacional Iguazú (PNI), que en 1984 fue Declarado por la UNESCO Patrimonio Mundial de la Humanidad. Esto atrajo a visitantes tanto nacionales como internacionales. Y es allí donde se empieza a ver al turismo como una actividad económica y que genera empleo.

Durante los años 2014/2015 se promulga la Ley Nacional de Turismo 25.997 y se lanza el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016 (PFETS 2016), que “plantea la creación del Corredor Turístico Iguazú-Posadas, buscando el posicionamiento del destino Iguazú y el desarrollo del corredor que integra a las Reducciones Jesuíticas en el proceso” (Amadasi y López, 2020, p. 97)



Entre los años 2006 y 2007, hubo un incremento en el número de visitantes, y esto fue posible aumento de los ingresos a nivel nacional y eso repercutió directa y favorablemente en el turismo. Pero en 2009 la Gripe A y la crisis internacional, hacen que los visitantes; tanto nacionales, del MERCOSUR y extranjeros disminuyen. Pero como esto es dinámico, a finales del 2011 las Cataratas del Iguazú, fueron elegidas como una de las “7 Maravillas Naturales del Mundo”. Lo que, al año siguiente, “2012 representó para el destino Iguazú el año de mayor afluencia turística, totalizando 1.349.804 visitantes, número récord hasta ese momento en la historia del (Parque Nacional Iguazú) PNI” (Amadasi y López, 2020, p. 101)

A mediados del 2014, las constantes lluvias afectaron gran parte del litoral argentino, el río Iguazú aumentó su caudal, de 1500 metros cúbicos por segundo a más de 40.000, algo nunca visto, el récord lo habría marcado en 1992, con 36.000 metros cúbicos por segundo. Varios puentes de la provincia quedaron cerrados. Las autoridades de Parques Nacionales, cerraron el balcón de acceso a Garganta del Diablo, que se encuentra a cuatro metros, sobre el río, estaba inundado. Todo esto trajo como consecuencia la disminución de visitantes.

Teniendo en cuenta el Anuario de Turismo de Misiones, en 2017, según su lugar de residencia quienes visitaron el PNI, el 63,1% fue de origen nacional (turismo interno), el 14,7% de residentes del Mercosur y el 22,2% extranjeros.

En los dos años previos a la pandemia del Covid-19, el turismo en Misiones tuvo un incremento en visitas turísticas muy destacando, llegando al año 2018 con un incremento del 12% y en el año 2019 un aumento del 10%, alcanzando 1.650.000 visitantes a las Cataratas del Río Iguazú (Observatorio para el desarrollo económico de Misiones 2016, <https://www.ugd.edu.ar/la-universidad/la-ugd/observatorios/144-editorial->

[dachary/revistas/odem/653-revista-informe-estadistico-observatorio-para-el-desarrollo-economico-de-misiones-primer-semester-del-2016-numero-1, 20/05/2022](https://www.ugd.edu.ar/la-universidad/la-ugd/observatorios/144-editorial-dachary/revistas/odem/653-revista-informe-estadistico-observatorio-para-el-desarrollo-economico-de-misiones-primer-semester-del-2016-numero-1, 20/05/2022))

En Puerto Iguazú, la temporada invernal 2019, dio resultados positivos para la economía local, ya que el gasto turístico per cápita estuvo por encima de los \$1509,41, que es un incremento del 49%, en relación al año 2018. “Se registró un crecimiento de los arribos de un 10%; del gasto turístico de temporada, un 47%; y de las pernoctaciones en destinos de un 6%, es decir, la estadía se encontró próxima a las 5 noches, por lo que dejamos en claro que Misiones se ha convertido en un destino vacacional”, destacaba el titular de la cartera provincial, José María Arrúa. (<https://enfoquemisiones.com/invierno-2019-la-actividad-turistica-en-misiones-crecio-un-19-respecto-al-2018/>)

### **La Pandemia del Covid - 19 y el turismo en Argentina**

En Argentina, el turismo como actividad económica de servicios “aportaba el 10% del Producto Bruto Interno (PIB) en el año 2019 y el 9,4% de los empleos generados en el país”. (<http://www.camaradeturismo.org.ar/section/noticias/la-industria-de-viajes-y-turismo-crecio-por-encima-del-pbi-global-en-2018-segun-el-informe-de-la-wttc, 2019>). Específicamente en la Provincia de Misiones, el turismo en el año 2016 aportó el 4% del Producto Bruto Geográfico (PBG) y con más de 15 mil empleos directos relacionados al turismo. ([www.misionesonline.net](http://www.misionesonline.net), 2016)

En cuanto a la evolución a nivel mundial, el turismo es considerado una actividad socio-económica que desde el año 1950 hasta 2019 ha tenido un marcado crecimiento en su demanda, aspecto que se puede apreciar en la siguiente figura:

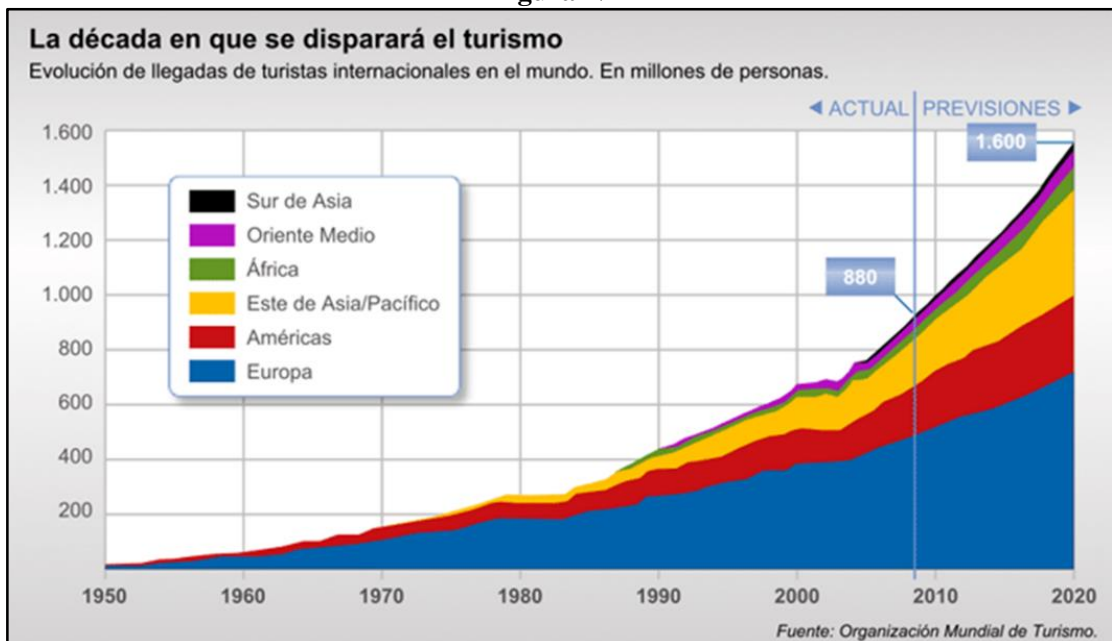
Figura N°1



Fuente: <https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347> en Dieckow, L., 2020  
<http://edicionesfhycs.fhycs.unam.edu.ar/index.php/tekoha/>

Inclusive, se preveía un importante crecimiento turístico para el año 2020:

Figura N°2



Fuente: <https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347> en Dieckow, Liliana, 2020  
<http://edicionesfhycs.fhycs.unam.edu.ar/index.php/tekoha/>

Es necesario destacar que la humanidad ha pasado por ciclos de auge y crisis, surgidos por problemas climáticos (inundaciones, sequías), sanitarios (enfermedades como la llamada fiebre española, enfermedades subtropicales, entre otras) sociales y políticos (como las guerras mundiales, el terrorismo, entre otros), todas ellas con consecuencias económicas de orden local y global. Los efectos de las diversas crisis impactan con diversa intensidad sobre la actividad turística global y nacional, pero, la estrategia aplicada habitualmente ha sido sustituir los mercados donde se opera, (tanto emisor como receptor) según la conveniencia del momento, lo cual permitió llegar solo a la desaceleración de la actividad, sin paralizarla por completo.

Sin embargo, la Pandemia del Covid - 19 (año 2020) detuvo la actividad turística a nivel mundial. El Covid -19 (virus SARS-CoV-2) es una enfermedad actualmente declarada como pandemia que se contagia por vía respiratoria por proximidad física según la Organización

Mundial de la Salud (OMS). Su origen oficial data del 31 de diciembre de 2019, cuando China notificó oficialmente la detección de casos con este nuevo coronavirus en la ciudad de Wuhan, dando inicio a la detección progresiva de contagios en los demás países.

Se entiende que el turismo es una actividad socioeconómica que implica el desplazamiento de las personas fuera de su domicilio habitual e implica el traslado y permanencia en los mismos, por lo cual es un fenómeno muy sensible y elástico, condicionado por las coyunturas sociales, económicas, políticas y ambientales, situación que se puso en evidencia con el Covid -19. Una vez declarada la Pandemia del Covid - 19 a nivel mundial, se plantearon 3 escenarios de recuperación del turismo a nivel mundial para el año 2020 en función de su duración de los contagios masivos: Figura N°3



Fuente: <https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347> en Dieckow, Liliana, 2020 <http://edicionesfhycs.fhycs.unam.edu.ar/index.php/tekoha/>

El turismo reabrió sus puertas paulatinamente a partir de septiembre del año 2020. Sin embargo, queda claro que la actividad turística en Argentina retrocedió 30 años en el 2020, al situarse en niveles de 1990, con caídas de más del 70% en llegadas de visitantes. Recién para el año 2021 mejorará definitivamente la situación del sector turístico en Argentina.

La Asociación de Hoteles de Turismo (AHT) de Argentina estima que “se perdieron 170.000 empleos y que los cierres definitivos representaron el 10% de la oferta total y cerraron más de 1.700 hoteles por la pandemia y preocupan las nuevas restricciones. Desde la asociación indicaron que “la crisis, la desaparición de empresas y la destrucción de puestos laborales son "récords,



significativamente superiores a cualquier otra debacle, como la de 2001-2002 y la hiperinflación de 1989-1990” (<https://www.iprofesional.com/negocios/337995-cuantos-hoteles-cerraron-en-argentina-por-la-pandemia>, 27/04/2021)

Para el año 2021 se planteaba una rápida recuperación del turismo: “el Gobierno argentino habla de una temporada récord, con más de 8 millones de turistas viajando por el país. La Cámara Argentina de Turismo (CAT) dio a conocer sus números del verano. Aunque aceptan que el movimiento es aceptable para un escenario pandémico (y en comparación con los peores momentos), sostienen que una ocupación promedio del 40% es muy baja para una alta estival (sic)... En Misiones, Puerto Iguazú, principal destino de la provincia y uno de los más destacados del país, alcanzó el 40%.” ([https://www.hosteltur.com/lat/142137\\_argentina-privados-relativizan-el-exito-de-la-temporada-de-verano.html](https://www.hosteltur.com/lat/142137_argentina-privados-relativizan-el-exito-de-la-temporada-de-verano.html) 08/02/2021)

Desde el gobierno argentino, se implementaron diversas medidas y recursos financieros de mitigación para recuperar el turismo, entre las que se destacan: los ATP, IFE, el Previaje y la reapertura gradual. El Programa de Asistencia al Trabajo y la Producción (ATP) surgió “para dar alivio económico inmediato a aquellas empresas y trabajadores afectados directamente por la caída de la actividad económica luego de las medidas de contingencia implementadas durante la Emergencia Sanitaria”

(<https://www.argentina.gob.ar/economia/politica-tributaria/covid19/trabajoyproduccion>, 10/06/2020)

En una entrevista realizada a la Sra. Patricia Durán Vaca, propietaria de una agencia de viajes y hoteles en Puerto Iguazú, señalaba en junio de 2020 que “tenemos un presente inestable y un futuro incierto” ... pero “No debemos dejar de hacer lo que hacíamos antes como ciudad la sustentabilidad en todo sentido...hemos certificado nuestra empresa. Nuestra prioridad son las capacitaciones para colaboradores y la comunidad. También es muy importante la sinergia público- privado y la inversión del Estado como los ATP y el IFE” (entrevista del 27/06/2020).

### **Nuevas demandas y ofertas de turismo desde 2020: turismo activo, de cercanía y lodges.**

La pandemia del COVID-19 aplicó efectos disruptivos en la relación destinos turísticos y mercados. Las relaciones comerciales y las gestiones en general, apuntan a una dinámica armonía entre estos dos componentes del sistema turístico. Los planes de desarrollo, las agendas de gestión pública y los menús de venta de los operadores y prestadores turísticos buscan atender las demandas de los mercados turísticos, con estudios, análisis en campo y con el despliegue de la propia experiencia e intuición de cada agente.

El retroceso mencionado en párrafos anteriores de este trabajo, abrió espacios de búsqueda de nuevas posibilidades de captar clientes, pulsando en aquellos mercados que los medios de comunicación presentaban como propicios para el perfil de Misiones. El escenario en 2020 presentaba a las empresas sin actividad regular, con costos y gastos fijos imposibles de prorratear, y el posible público consumidor con cientos de barreras para llegar al destino de consumo turístico. Aun así, la búsqueda de acciones privadas y públicas que generarían efectos positivos en el corto plazo y que tuvo algunas oportunidades para aprovechar.

Algunas variaciones se identificaron en entrevistas realizadas a agentes del sector privado de Lodges de Selva misioneros, así como también a través de información secundaria proveniente de fuentes oficiales, y visitas a establecimientos. Según se pudo constatar, la variación en el consumo turístico se vinculó al origen de los visitantes. A saber:

- a. Los residentes misioneros descubrieron o redescubrieron su propia Provincia. Las restricciones impuestas por las autoridades a los viajes turísticos fueron flexibilizándose a tal punto de iniciar con movimientos locales, esto es dentro de los límites provinciales.
- b. Las autoridades provinciales y organismos nacionales autorizaron las primeras aperturas de áreas naturales protegidas. En 2021 las expectativas se acercaban aún sin público extra jurisdicción.

- c. Los espacios abiertos ofrecían una mayor flexibilidad para recorrer en una visita turística.
- d. El propio turista (en su carácter de huésped o pasajero) prefería ejercer sus actividades al aire libre o en espacios naturales.

Estos nuevos clientes - para el caso de los establecimientos estudiados, los lodges - impusieron nuevas formas de trabajo y atención de parte de los gestores (reservas, ventas, cuartos, actividades). A modo de ejemplo, los espacios de estacionamiento tuvieron que ampliarse dado que los visitantes de cercanía utilizan sus propios automóviles para arribar al

establecimiento. En otros casos, se adaptaron las tarifas al público local, con rangos de valoración diferente al extranjero o turista nacional. También hubo lodges que variaron sus ofertas de actividades (ejemplo, observación de aves) a estancias despojadas de complementos o servicios usualmente requeridos por un público más especializado.

En el siguiente cuadro se pueden observar algunos cambios que se produjeron durante la pandemia y las sucesivas flexibilizaciones de los viajes en la provincia de Misiones.

**Cuadro N° 2: Turismo, adaptaciones motivadas por la pandemia en Misiones**

Anterior COVID-19	2020/2021	Post pandemia
<b>Argentina 2019:</b> cambio de gobierno. Buenas expectativas de recuperación económica general.	<b>Argentina 2020:</b> Cierre actividades económicas y cierre de fronteras. Incertidumbre empresarial. Asistencia gubernamental insuficiente.	<b>Argentina:</b> Recuperación gradual. Políticas públicas de asistencia limitadas por emergencia sanitaria y social.
<b>Misiones 2019:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Destino de turismo de naturaleza para argentinos.</li> <li>· Iguazú destino internacional</li> <li>· Expansión territorial con áreas protegidas y misiones jesuíticas.</li> <li>· Productos especiales: lodges de selva.</li> <li>· Temporada de verano con sol y playa + camping y balnearios.</li> <li>· Limitada conectividad aérea y dificultades crónicas de tránsito en fronteras.</li> </ul>	<b>Misiones 2020/21:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Cierre de fronteras determinante.</li> <li>· Estricto control sanitario</li> <li>· Apertura gradual de parques y reservas provinciales.</li> <li>· Misioneros re-descubren su provincia.</li> <li>· Viajes cortos y periódicos</li> <li>· Revelación: Saltos del Moconá.</li> <li>· Público generalista</li> <li>· Escaso consumidor especializado.</li> </ul>	<b>Misiones 2021/22:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Dificultades para recuperar personal calificado en hoteles y agencias de viajes.</li> <li>· Empresas: Gestión de nuevos públicos en actividades de aventura, ecoturismo, deportes.</li> <li>· Estrategias para sostener la recuperación a mediano plazo.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Se destaca un escenario con factores tan imprevistos como novedosos. Los Saltos del Moconá se convirtieron en un destino “revelado a los ojos del público residente” en la Provincia, así como para mercados cercanos. Durante la pandemia se registraron visitas turísticas que no solo oxigenaron a los prestadores de servicios, sino que además se logró afianzar el destino,

con ingresos sostenidos en el tiempo. Este posicionamiento se produjo en virtud de sus atributos percibidos, vinculados a saltos y selva, o por omisión en la elección de destinos por parte de un público ávido de “salidas” ante el confinamiento, o también debido a restricciones para acceder a viajes a destinos lejanos. Así, la región de Yabotí tuvo su mejora sostenida desde



la segunda mitad del año 2020 (<https://www.noticiasdel6.com/semana-santa-record-con-el-impulso-de-previaje-y-en-misiones-sobresalen-cataratas-y-saltos-del-mocona/>, mayo 2022) y continúa.

La ciudad de El Soberbio y localidades de perfil rural que se encuentran cercanas a los Saltos del Moconá, no reúnen las condiciones que posee Puerto Iguazú, en cantidad de plazas de servicios de alojamiento, gastronomía y excursiones, pero es precisamente su perfil de

destino de naturaleza agreste, con alojamiento en la selva, lo que podría posicionarlo a largo plazo.

La recuperación general del sector turístico en la Provincia de Misiones se registra de manera gradual, con muchas dificultades para el sector que produce los servicios. Pero se observa que se vislumbran oportunidades en el tipo de actividades y experiencias demandadas por los públicos que se manifestaron en esta etapa de “post” pandemia.

**Figura N°4: Ubicación de lodges de selva**



Fuente: elaboración propia en base al mapa del Corredor Verde de Misiones en <https://ecologia.misiones.gob.ar/corredor-verde/>, septiembre 2021

En el mapa de la provincia de Misiones se observa que la localización de lodges de selva coincide con los núcleos del Corredor Verde y atractivos turísticos. Así, los manchones selváticos de Urugua-í incluyen lodges de Iguazú y Andresito; el relicto de selva de Cuña Pirú ubica lodges en Salto Encantado y Dos de Mayo; mientras que el Bloque Yabotí localiza establecimientos en los municipios de El Soberbio y San Pedro. Además, se ubican establecimientos cercanos a las Misiones Jesuíticas - guaraníes, al Parque de la Cruz de Santa Ana.

En relación a la demanda turística, se hará referencia a la generación Millennials o

Generación Y, son los nacidos entre 1980-2000, que representan a un segmento de la población que, trabaja desde su casa e invierte su dinero en viajes, los planifican, buscan información del destino, antes, durante y después de haber realizado el viaje. Prefieren experiencias personalizadas y destinos que demuestren prácticas de sostenibilidad. Se convierten en *influencers*, ya que su opinión influye sobre otros (...) “La tecnología ocupa un lugar central en su vida y es una herramienta natural en su cotidianidad. Las redes sociales fueron inventadas por ellos y son su forma de vida; están descontentos y son incrédulos, tienden a confiar menos en las personas que las



generaciones anteriores, se declaran independientes y forman el grupo con mayor descontento político y religioso. Si hablamos de su nivel educativo y se comparan a los Millennials con generaciones anteriores, tienen un nivel de estudios bastante superior. Su situación social es compleja, se les conoce como la generación boomerang; han tenido que volver a su casa de crianza y retrasar la formación de su propio hogar o familia por encontrar un trabajo que los apasione y lograr total independencia. Las compañías deben aprovechar las cualidades de los Millennials para impulsar la innovación en su negocio y navegar en una economía que está siendo transformada por ellos mismos.” ([http://www.elfinancierocr.com/opinion/Oscar\\_Hidalgo-Dia\\_de\\_la\\_Juventud-Millennials\\_0\\_1224477557.html](http://www.elfinancierocr.com/opinion/Oscar_Hidalgo-Dia_de_la_Juventud-Millennials_0_1224477557.html), 09/08/17)

**En cuanto a su perfil, a los Millennials se los define en términos generales como:**

a- Digitales: es decir, prefieren Internet/youtube/streaming a la TV convencional, b- Multipantallas y multidispositivos, con capacidad (o necesidad) de hacer varias cosas a la vez, c- Nomófobos y appdictos (teléfono móvil y aplicaciones), d- Sociales (consultan, comparten y comentan en redes sociales y aplicaciones, las principales actividades que realizan a través de sus teléfonos inteligentes), e- Críticos y exigentes (los negocios ya no son solo servicios y productos, son también relaciones y la experiencia de compra es casi tan relevante como el propio producto), f- Exigen personalización y nuevos valores (son clientes que no buscan exclusivamente una buena atención, sino que exigen personalización y esperan que la empresa se adecue a sus preferencias), g- Fuerte conciencia social y ambiental, h- Resilientes y adaptables, i- Creativos y autodidactas, j- No conciben la realidad sin la tecnología.

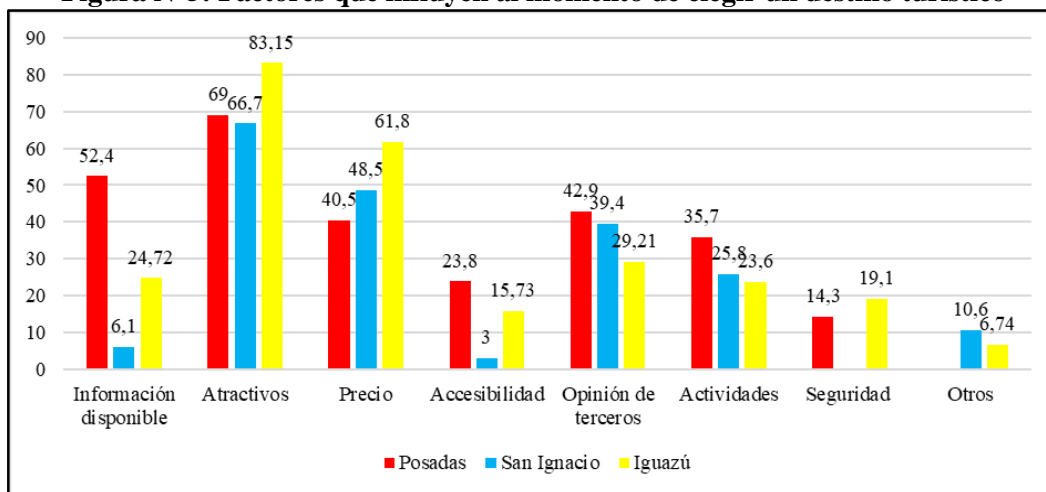
([https://iqlatino.org/2017/tendencias-los-millennials-lapolitica/?gclid=Cj0KCQjw5PGFBhC2ARIsAIFIMNdLbm5\\_Q\\_-zX3xXAN6-SJ9HyGnWGnGO3iLMqY\\_kryDoWcREBtPEelcaAjmbEALw\\_wcB](https://iqlatino.org/2017/tendencias-los-millennials-lapolitica/?gclid=Cj0KCQjw5PGFBhC2ARIsAIFIMNdLbm5_Q_-zX3xXAN6-SJ9HyGnWGnGO3iLMqY_kryDoWcREBtPEelcaAjmbEALw_wcB))

**Motivaciones en relación al turismo**

Por motivación se entiende a “la fuerza impulsora dentro de los individuos que los empuja a la acción. (Schiffman L. y Kanuk L., 2010, p. 88). Los individuos se esfuerzan por aliviar esas tensiones provocadas por necesidades insatisfechas, eligiendo metas deseadas que según sus expectativas van a satisfacer sus necesidades. La motivación es lo que hace que el individuo actúe y se comporte de determinada manera como resultado de su personalidad, percepción, aprendizaje, experiencias previas y actitudes. Estos factores personales y culturales se combinan para crear un deseo, que es la manifestación de una necesidad. Por consiguiente, “la motivación es un indicador altamente dinámico que cambia de manera constante al reaccionar ante las experiencias de la vida”. (Schiffman L.y Kanuk L., 2010, p. 93) Cabe destacar que los turistas Millennials, cuando planifican su viaje, no elegirán un paquete estructurado de turismo masivo, sino que preferirán algo personalizado. Preferentemente un destino emergente, donde puedan interactuar, con la gente local y experimentar emociones auténticas, teniendo un rol activo. Y al estar comprometidos con la sostenibilidad, realizarán actividades, que generen impactos positivos, en la comunidad que visitan.

A continuación, presentamos en la Figura N°5, Factores que influyen al momento de elegir un destino turístico. Donde se observan resultados de encuestas realizadas, a visitantes Millennials en la provincia de Misiones, en las localidades de Posadas (capital), San Ignacio en el año 2018 y en Puerto Iguazú en 2019.

**Figura N°5: Factores que influyen al momento de elegir un destino turístico**



Fuente: elaboración propia en base a encuestas, Posadas y San Ignacio (2018;) Iguazú (2019)

Los principales factores que influyeron al momento de elegir un destino fueron los atractivos, el precio y la opinión de terceros.

**Los factores claves de éxito de las empresas del turismo de Misiones ante la coyuntura**

De acuerdo a Arthur Thompson (e.a.), son factores clave de éxito de una industria (o sector) los elementos de la estrategia, los atributos del producto y servicio, planteamientos operativos, recursos y capacidades competitivas con el mayor impacto en el éxito competitivo futuro en el mercado.

En términos generales, el turismo como actividad económico- social y espacial (territorial), es muy vulnerable a cambios del entorno (micro y macro ambiente; especialmente relacionados con los cambios en la demanda, la competencia y proveedores, las normativas y las barreras de entradas), y de escenarios coyunturales (como la pandemia del Covid - 19 y las crisis y recesiones económicas) La necesidad de conocer y comprender el perfil de la demanda, sus motivaciones, expectativas y satisfacción son fundamentales.

Por otra parte, la Provincia de Misiones posee gran variedad de ofertas turísticas como atractivos naturales, culturales y acontecimientos programados (fiestas, turismo de reuniones, etc.)

La presencia de muchas PyMEs las cuales son empresas flexibles y con gran capacidad de adaptación y a la vez la presencia de algunas grandes empresas (cadenas hoteleras con productos y servicios de alta gama) permiten ofrecer gran variedad de ofertas ajustadas al segmento Millennials y a quienes hacen turismo de cercanía (residentes de la Provincia de Misiones)

En cuanto a la identificación de impulsores del cambio en la industria (condicionados por la coyuntura) que menciona Thompson son relevantes en el sector industrial del turismo las siguientes:

1. Cambios de la tasa de crecimiento de largo plazo de una industria: si bien la demanda de turismo tuvo un crecimiento vertiginoso hasta el mes de marzo del año 2020, se observa lo sensible del mismo con lo acontecido a partir de esa fecha con la declaración de pandemia del Covid - 19 y las medidas restrictivas aplicadas, llevando al surgimiento del turismo de cercanía. A edados del año 2021, la demanda turística nacional nuevamente se incrementa en Misiones y desde el año 2022 reaparece nuevamente el turismo regional de países fronterizos.
2. Globalización creciente: el turismo es una actividad territorial mundial, y por lo tanto muy influenciada por la globalización.

3. Cambios en quienes compran el producto y su forma de usarlo: se evidencia con las nuevas motivaciones y expectativas de la Generación Millennials que ya superan el 24 % de la población mundial ([http://www.elfinancierocr.com/opinion/Oscar\\_Hidalgo-Dia\\_de\\_la\\_Juventud-Millennials\\_0\\_1224477557.html](http://www.elfinancierocr.com/opinion/Oscar_Hidalgo-Dia_de_la_Juventud-Millennials_0_1224477557.html), 09/08/17) y en cuanto a la provincia de Misiones pudo determinarse en el verano de 2018 que el 42% de los visitantes fueron personas pertenecientes a las generaciones Millennials y Centennials y son el grupo etario más amplio (<https://issuu.com/mktmintur-misiones>).
4. Cambio tecnológico: grandes avances en la internet, redes sociales y las formas de comunicarse y comercializar productos turísticos.
5. Surgimiento de nuevas capacidades y aplicaciones de internet: se identifican nuevas formas de pago y aplicaciones. Se van eliminando los intermediarios.
6. Innovación en el producto y en el marketing: productos más vinculados con la naturaleza y la experiencia (turismo activo).
7. Entrada o salida de empresas importantes: muchos lodges y complejos de cabañas, comidas regionales, nuevos destinos a visitar en la provincia de Misiones.
8. Difusión del conocimiento técnico entre empresas y países: muchas universidades con carreras e investigaciones en turismo, mayor acercamiento, colaboraciones e intercambios entre las oficinas de turismo y las empresas y direcciones de turismo municipales.
9. Mejoras en la eficiencia en mercados adyacentes: los mercados de Brasil y Paraguay no presentan ofertas semejantes a las de turismo de naturaleza (lodges y cabañas) como ofrece la provincia de Misiones.
10. Reducciones de la incertidumbre y del riesgo de negocios: aspecto crítico en la coyuntura actual.
11. Influencias regulatorias y cambios de políticas gubernamentales: las medidas de ASPO y DISPO y las ayudas recibidas (subsidios).
12. Preocupaciones, actitudes y estilos de vida cambiantes de la sociedad: más conciencia ecológica de las nuevas generaciones, preocupación por el cambio climático, interés por la cultura local.

Finalmente, la identificación y adaptación al cambio en función de las nuevas normativas, la motivación de la demanda y estrategias de la competencia son claves para la gestión empresarial en el sector turístico.

### **APORTE DESDE LA DISCIPLINA DEL TURISMO A LA ADMINISTRACIÓN**

El turismo como disciplina y actividad socio económica y territorial se nutre de la Administración para comprender cómo funcionan las empresas en este sector o industria. El aporte que se plantea en este caso lleva a mostrar cuáles son los factores clave de éxito empresarial específicos de la industria del turismo y cuáles son los principales impulsores de cambio en la coyuntura del mercado turístico actual.

### **CONCLUSIONES**

El turismo es una actividad socio económica en la provincia de Misiones relevante y constituye una política de Estado. Previo a la pandemia del Covid -19, esta actividad tuvo un crecimiento marcado por sus atractivos, servicios y el uso de las tecnológicas tradicionales, presentando ciertos altibajos por problemas sanitarios y climáticos. Con la pandemia declarada y la implementación de medidas restrictivas por parte del gobierno, el turismo no solo se redujo sino también se paralizó, al cerrarse las fronteras y prohibir la libre circulación de personas entre provincias. Sin embargo, esto dio lugar a nuevos servicios y ofertas, nuevas tecnologías (redes sociales y plataformas), motivando a una nueva demanda (turismo de cercanía) con más vinculación con la naturaleza y la cultura local, donde ciertos lugares, tipos de alojamiento (como los lodges y cabañas) y nuevas actividades de contacto interpersonal, de especialización turística y de turismo activo dieron lugar a nuevas formas de hacer turismo, generando un nuevo escenario disruptivo, con



dificultades y gradual, pero muy alentador para el turismo en general.

La incertidumbre que se generó durante la pandemia condujo a una serie de estrategias llevadas a cabo por parte de dueños de establecimientos prestadores de servicios de alojamiento y actividades de naturaleza. Por un lado, se debieron realizar mejoras y ajuste en aspectos de diseño y edificaciones dado que se presentaron nuevos públicos que demandan servicios más generales, y el aumento de la visita en automóvil propio. Por otro lado, actuaciones intuitivas para el cuidado de los costos fijos y adecuaciones en función de las restricciones sanitarias: adaptaciones de los restaurantes y bares, kits sanitarios, control de proveedores, entre otros aspectos. En muchos casos, las estrategias de comercialización se enfocaron en la venta on-line o a través de redes sociales propias. En definitiva, se aplicaron estrategias reactivas y luego algunas proactivas, para captar nuevos clientes (de cercanía)

La importancia de los emprendedores innovadores con ofertas de servicios diferenciados y de turismo activo, junto con empresas que inician nuevas unidades de negocios que atienden a estos segmentos de mercados (como los Millennials) es fundamental.

Para finalizar, en cuanto a los Factores claves de éxito de la industria, las empresas de turismo de Misiones tienen productos turísticos bien diferenciados y muy vinculados con la naturaleza y cultura local y, con la presencia de gran cantidad de empresas PyMEs. La posibilidad de atender nuevos clientes (estrategia riesgosa) ha funcionado para mantener los costos fijos ante la coyuntura generada, aunque no es recomendable como estrategia permanente.

Esto lleva a considerar que se pueden aplicar estrategias no sólo reactivas sino también proactivas mediante una planificación integral y no solo como reacción ante una coyuntura y ante momentos de caída del crecimiento de demanda, sino de forma permanente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amadasi, E., López Ibáñez, J., comp. (2020). El turismo en Iguazú desde 2005: una mirada desde la LNT 1a ed. La Plata. Arte editorial Servicop.
- Ámbito (2021). Análisis. Así fue la evolución del PBI argentino durante la última década.  
<https://www.ambito.com/economia/economia/analisis-asi-fue-la-evolucion-del-pbi-argentino-la-ultima-decada-n5252976>
- Cámara Argentina del Turismo (2019). La industria de viajes y turismo creció por encima del PBI global del año 2018 según el informe de la WTTC.  
<http://www.camaradeturismo.org.ar/seccion/noticias/la-industria-de-viajes-y-turismo-crecio-por-encima-del-pbi-global-en-2018-segun-el-informe-de-la-wttc>
- Chioatto, S. (2021). Turismo en la Era Digital: El análisis del segmento de viajeros Millennials en Argentina. Universidad Nacional de San Martín - Escuela de Economía y Negocios. [Archivo de PDF].  
<https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1846/1/TFPP%20EEYN%202021%20CSA.pdf>
- Cram, T. (2003). Los clientes que cuentan. Nuevos retos en la atención al cliente. Prentice Hall. Madrid.
- Dieckow, L. y Lansse, E. (2017). La problemática económica del turismo II. Eduman. Posadas.
- Dieckow, L. (2020). El impacto económico del COVID 19 en el turismo y los escenarios post pandemia para las empresas. Revista Tekohá. 1 (10). 50-66.  
<http://edicionesfhycs.fhycs.unam.edu.ar/index.php/tekoha/>
- Dieckow, L., Castells, C., e.a. (2020). “LOS MILLENNIALS Y EL TURISMO. Análisis de las particularidades de esta generación en relación al consumo turístico, su percepción sobre la calidad, y su desempeño como profesional, en función de su formación, inserción laboral y Emprendedurismo”. (Código

- 16H/493) Proyecto de investigación. UNaM
- Dieckow, L., Castells, C., Garcete, F., Kremar, A., Maciel, A., Groh, M., Balustra, C., Gutiérrez, F., Bacigalupi, R. (2021). Las experiencias turísticas en la provincia de Misiones. Los aportes del Neuromarketing y la Tecnología en los nuevos escenarios de mercado. (Código 16H/1408) Proyecto de investigación de la FHyCS - UNaM
- El cronista (2022). Pese al coronavirus, la Argentina es el país con mayor turismo interno en la región. <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/pandemia-coronavirus-el-turismo-en-argentina-se-reactivara-en-segundo-semester-segunt-omt/>
- Enfoque Misiones. (5 de agosto de 2019). Invierno 2019: la actividad turística en Misiones creció un 19% respecto al 2018. <https://enfoquemisiones.com/invierno-2019-la-actividad-turistica-en-misiones-crecio-un-19-respecto-al-2018>
- Fernández, R. (2021). Crecimiento del Producto Interior Bruto (PIB) global de 2010 a 2026. <https://es.statista.com/estadisticas/635707/crecimiento-del-producto-interior-bruto-pib-global>
- Freire, A. (2015). Argentina emprendedora. Buenos Aires.
- Gómez, A. (2012). El emprender y su impacto en la sociedad. Revista de Instituciones, Ideas y Mercados N° 58, mayo 2013[Archivo de PDF]. [http://www.eseade.edu.ar/wpcontent/uploads/2016/08/riim58\\_alejandro\\_gomez.pdf](http://www.eseade.edu.ar/wpcontent/uploads/2016/08/riim58_alejandro_gomez.pdf).
- Hosteltur (2014). Cierran circuitos en Cataratas del Iguazú por la crecida del río. [https://www.hosteltur.com/lat/136210\\_cierran-circuitos-cataratas-iguazu-crecida-rio.html](https://www.hosteltur.com/lat/136210_cierran-circuitos-cataratas-iguazu-crecida-rio.html)
- Infobae (2021). Por el impacto de la pandemia, el PBI de la Argentina se contrajo un 9,9% en 2020. <https://www.infobae.com/economia/2021/03/23/por-el-impacto-de-la-pandemia-el-pbi-de-la-argentina-se-contrajo-un-99-en-2020/>
- Iprofesional (2021). Cerraron más de 1700 hoteles por la pandemia y preocupan las nuevas restricciones. <https://www.iprofesional.com/negocios/337995-cuantos-hoteles-cerraron-en-argentina-por-la-pandemia>
- Mathieson, A.; Wall, G. (1982): Tourism economic, physical and social impacts. Longman, Harlow.
- Ministerio de salud pública de la Provincia de Misiones (2020). Misiones confirmó la circulación comunitaria del Covid 19. <https://salud.misiones.gob.ar/misiones-confirmo-la-circulacion-comunitaria-del-covid-19/28>
- Ministerio de Turismo de Misiones (2019). Anuario turístico 2017. <https://docs.google.com/document/d/10TqC31MCTsvNXICYApCUzXvVtirmBA5r/edit>
- Misionesonline (2019). El turismo genera en Misiones más de 15 mil empleos directos <https://misionesonline.net/2019/01/25/turismo-genera-misiones-mas-15-mil-empleos-directos/>.
- OMT (1998): Introducción al turismo. OMT. Madrid. España.
- Schiffman, L. y Kanuk, L. (2010). Comportamiento del consumidor. Prentice Hall
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., Strickland III, A. (2012). Administración estratégica. Teoría y casos. México.
- Universidad Gastón Dachary (2016). Informe estadístico. Observatorio para el desarrollo económico de Misiones. Primer semestre del 2016. Número 1. <https://www.ugd.edu.ar/la-universidad/la-ugd/observatorios/144-editorial-dachary/revistas/odem/653-revista-informe-estadistico-observatorio-para-el-desarrollo-economico-de-misiones-primer-semester-del-2016-numero-1>

## FINANCIAMIENTO Y SUS EFECTOS SOBRE LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DE LOS FERIANTES Y VENDEDORES AMBULANTES, AÑO 2022

Ulises Venialgo Vera [uvenialgo@uni.edu.py](mailto:uvenialgo@uni.edu.py) [ulisesvenialgo@gmail.com](mailto:ulisesvenialgo@gmail.com)  
 Mario Alberto Benítez Ibarra [mabenitez@uni.edu.py](mailto:mabenitez@uni.edu.py) [mbconsultora2015@gmail.com](mailto:mbconsultora2015@gmail.com)

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa (FaCEA-UNI)

### RESUMEN

La investigación consistió en la caracterización del financiamiento y sus efectos sobre las actividades productivas de feriantes y vendedores ambulantes que operan en el distrito de Encarnación en el año 2022, por la necesidad de poner a disposición de la comunidad académica y público en general un estudio del sistema de financiamiento y sus efectos en los referidos grupos de Encarnación. La investigación midió la demanda de microcréditos en el sector especificado, también fueron puntualizados las características actuales de los servicios de microcréditos, además de determinó los efectos del sistema de financiamiento actual para los sujetos de la investigación. La metodología fue mixta, pues, se utilizaron instrumentos de recolección de datos como entrevistas, análisis de normativa nacional y fórmulas de matemáticas financieras, el diseño fue no experimental de corte transversal, con un alcance descriptivo, la población y muestra estuvo conformada por feriantes, vendedores ambulantes y entidades que ofertan servicios de micro préstamo. Se encontró que la demanda real y potencial de microcréditos es elevada, el 75% recurre al microcrédito constantemente, por otra parte, los servicios de micropréstamo se caracterizan por una elevada tasa de interés tanto en sectores formales como informales, llegan a sobrepasar el 65% anual a sistema francés.

**Palabras clave:** microcréditos, feriantes, vendedores ambulantes, demanda, tasa de interés.

### ABSTRACT

The research consisted of the characterization of financing and its effects on the productive activities of street vendors and street vendors operating in the district of Encarnación in the

year 2022, due to the need to make available to the academic community and the general public a study of the financing system and its effects on the referred groups of Encarnación. The research measured the demand for microcredit in the specified sector, the current characteristics of microcredit services were also pointed out, in addition to determining the effects of the current financing system for the research subjects. The methodology was mixed, since data collection instruments such as interviews, analysis of national regulations and financial mathematics formulas were used, the design was non-experimental cross-sectional, with a descriptive scope, the population and sample were made up of street vendors, street vendors and entities that offer micro-loan services. It was found that the real and potential demand for microcredit is high, 75% resort to microcredit constantly, on the other hand, microloan services are characterized by a high interest rate both in formal and informal sectors, they exceed 65%. annual French system.

**Keywords:** microcredit, street vendors, street vendors, demand, interest rate.

### INTRODUCCIÓN

El desarrollo sustentable de la población en general es en gran medida responsabilidad de los gobiernos: nacional, departamental y local. En dicho contexto, la adecuada financiación de las actividades económicas es una variable de alta incidencia, en este caso particular, el estudio trata de caracterizar la financiación de las actividades productivas de los feriantes del Mercado Municipal, de la Terminal de ómnibus, de la Avenida Japón y de los vendedores ambulantes, todos ellos del municipio de Encarnación, República del Paraguay.



Encarnación es la capital del departamento de Itapúa, es limítrofe con la ciudad de Posadas, República Argentina. Es uno de los polos de desarrollo de la zona sur de Paraguay, conocida por la intensa actividades comercial y turística.

Oferentes de productos y servicios de variados rubros operan en el distrito, cuenta con una feria municipal, que cuenta con 276 feriantes en el interior del local con cerca de 10.000 m<sup>2</sup>, se dedican a la comercialización de productos frescos y en estado natural (frutas, hortalizas, verduras, medicinas naturales, productos artesanales, venta de alimentos) así como bazar, electrónica, electrodomésticos menores, etc.; en los alrededores también hay 30 puestos de ventas ubicados en las veredas, que también comercializan casi todos los productos mencionados. También hay feriantes ubicados en la Avenida Japón de la ciudad, este lugar cuenta con las condiciones e infraestructuras básicas, aunque bastante precarias para operar en la referida zona; en este lugar, además de los feriantes permanentes vienen una vez a la semana, específicamente los días miércoles y jueves, 25 expositores rurales de diferentes distritos del Departamento de Itapúa a ofrecer, frutas, hortalizas, queso, carne porcina, y diferentes ganados menores (pollo, gallina, pato, pavo, oveja, cabra, etc.). También en los alrededores de la terminal de ómnibus hay 120 feriantes, que se dedican al rubro comercial (electrónicas y electrodomésticos menores, ropas, juguetes, comedores, etc.) (Encarnación, Municipalidad de, 2018).

Los vendedores ambulantes de variados productos recorren las zonas mencionadas, la playa de Encarnación, las avenidas y zonas comerciales más concurridas, la cantidad de vendedores ambulantes según registro de la Municipalidad local es de 67, es probable que la cantidad sea mayor. (Encarnación, Municipalidad de, 2018). Las condiciones para el buen desempeño laboral son mínimas.

Según breve sondeo previo a la presente investigación, los feriantes mencionados y los vendedores ambulantes en su mayoría no cuentan con las condiciones requeridas por el sistema financiero (bancos, financieras y cooperativas) para calificar como deudores, por

lo que deben recurrir a casas de préstamos y otros prestamistas informales (usureros) casi a diario para financiar sus actividades a tasas que oscilan entre el 65 al 130% anual a sistema francés, los préstamos que toman son de plazos cortos, generalmente las cuotas son diarias, semanal, quincenal y mensual en algunos casos.

De la forma mencionada el desarrollo sustentable de los trabajadores informales es un desafío duro de vencer, no han podido superar la informalidad por los escasos recursos para invertir; a lo sumo lo que lograrían es que no falten alimentos en sus hogares en el día a día, sin asegurar un futuro con mayores garantías y oportunidades para su desarrollo personal y familiar.

Paraguay cuenta con población inmersa en pobreza y pobreza extrema a superar. La medición de la pobreza es con respecto a la línea de pobreza. Según el Censo en el año 2017, a nivel país, la distancia promedio porcentual de los ingresos de la población pobre respecto a la línea de la pobreza total fue del 32,04%. Esta cifra indica el porcentaje del valor de la canasta básica de consumo que en promedio un hogar pobre no logra cubrir con sus ingresos (DGEEC, 2017)

Con lo expuesto hasta aquí, surge la siguiente pregunta general: *¿Cuál son las características de los microcréditos para los feriantes y vendedores ambulantes que operan en el distrito de Encarnación en el año 2022?*

De dicha pregunta surgen los objetivos específicos que consistieron en: 1) Puntualizar las características actuales de la oferta de microcréditos para los feriantes y vendedores ambulantes en el distrito de Encarnación; 2) Cuantificar la demanda de microcréditos por parte de los feriantes y vendedores ambulantes del distrito de Encarnación; 3) Describir los efectos que tienen los microcréditos en el desarrollo socioeconómico de los feriantes y vendedores ambulantes.

Centenares de personas, en su mayoría jefes de familias se dedican a la comercialización de diversos productos en diferentes lugares de la ciudad y todo el distrito, muchos de los espacios son propiciados por el propio gobierno local, los casos específicos son: Mercado Municipal



(Placita) la Avenida Japón, la terminal de ómnibus, el resto están diseminados a las veras de las calles, caminos y rutas de la ciudad, o deambulan en ellos. Todos ellos se dedican a la actividad de compraventas de diversos productos, por lo que requieren de fuentes de financiamientos de forma constante, este último aspecto es el que la presente propuesta pretende abordar, por considerarse que es una de las variables más sensible en ámbito del negocio de cualquier envergadura, ningún emprendimiento tiene la posibilidad de desarrollarse en debida forma si no cuenta con un sistema financiero eficaz, por lo tanto, esta investigación considera oportuno buscar las respuestas a las preguntas planteadas previamente, asimismo lograr los objetivos propuestos.

Se presume que el problema del sobrecosto de financiamiento de los comerciantes informales es una realidad, esto le resta posibilidad de recapitalizar utilidades para que este grupo siga creciendo. Los vendedores ambulantes y una parte interesante de los feriantes no tienen acceso a préstamos formales.

En cuanto a los resultados favorables, el producto de la investigación podrá ser utilizado por los organismos públicos o entes privados con o sin fines de lucro.

## MARCO TEÓRICO

### Antecedentes de la investigación.

#### El antecedente del entorno próximo a la presente investigación.

Se encontró un Trabajo Final de Carrera (Tesis) de la Universidad Nacional de Itapúa, Departamento de Itapúa. República del Paraguay, cuyas informaciones más relevantes de dicho trabajo se expone seguidamente:

Realizado en el año 2014 por Gustavo Hugo Martínez Portillo y Eliana Luján Bordón Vázquez, titulado OBSTÁCULOS PARA EL FINANCIAMIENTO DE LAS MYPES DE SAN PEDRO DEL PARANÁ, Departamento de Itapúa, cuyo objetivo general consistió en de analizar cuáles son los obstáculos que las MYPES de la ciudad de San Pedro del Paraná afrontan para financiar sus actividades; se llegó a la conclusión de que las MYPES de San Pedro

del Paraná afrontan diversos obstáculos para acceder a financiamiento como la falta de créditos específicos al rubro, los múltiples requisitos que se les exige, la informalidad en que trabajan, y la percepción negativa que tienen sobre los servicios financieros.

### Otros antecedentes.

Se encontró se trata de “LOS PROBLEMAS DE FINANCIAMIENTO EN LAS PYMES” trabajo realizado por Martín Luciano Miranda (2013), en la Universidad Nacional de Cuyo, República Argentina, el trabajo abordó:

Los problemas de financiamiento en las pymes”, determinando los obstáculos que impiden tal situación, como la información asimétrica, los costos de información, los problemas de señalización, los problemas del personal, las condiciones macroeconómicas

En la conclusión dicho trabajo, Miranda (2013) resalta:

Finalmente, y como conclusión final del trabajo, a pesar de los problemas que existen para acceder al financiamiento, se ven alternativas de solución con alto grado de certidumbre para solucionar el problema que tenga cada uno, teniendo en cuenta que para un mismo problema podrá optarse entre varias alternativas y no una sola, situación que favorece aún más un óptimo resultado

Se ha encontrado más antecedentes similares, pero ninguno abordó de forma específica para grupos vulnerables bien definido y diferenciado del resto, en este caso el problema de financiamiento de los feriantes y vendedores ambulantes del distrito de Encarnación.

La base teórica de la investigación se construyó considerando los objetivos del trabajo, que se presenta a continuación.

### Sistema económico atrasado.

Racionalmente hablando, toda sociedad persigue una economía sustentable, una



actividad económica que le propicie garantía en las condiciones de prosperidad suficiente para lograr una calidad de vida acorde a las pretensiones y lo que el entorno le pueda dar. Pero por diversas razones esto no sucede para muchas economías.

Lo expuesto, es muy bien definido según la teoría del desarrollo de la siguiente manera, “Por sistema económicamente atrasado se entiende un sistema que, por término medio, no ofrece a sus habitantes el bienestar económico existente en sistemas adyacentes” (REMOLA, 1975)

### El Desarrollo Económico.

Según el Banco Mundial, ente multilateral que se ocupa de establecer la receta de la política de desarrollo económico para los países miembros, en una de sus últimas producciones al respecto responde a la pregunta: ¿Qué es el desarrollo económico local?, la cual es respondida a continuación:

Para (GWEN SWINBURN, 2006)

El propósito del desarrollo económico local (DEL) es fortalecer la capacidad económica de un área local para mejorar su futuro económico y la calidad de vida para todos. Es un proceso mediante el cual los sectores públicos, privado y no-gubernamental trabajan colectivamente para crear mejores condiciones para el crecimiento económico y para la generación de empleo (p. 1)

Los grupos vulnerables requieren de apoyo para su desarrollo, no toda comunidad o determinado grupo ha logrado el impulso hacia el desarrollo deseado de forma aislada y sin el apoyo de terceros. Cada comunidad o grupo tiene su particularidad en cuanto a su necesidad, y en base esta última es como debe establecerse la estrategia de auxilio que les haga superar sus debilidades y así lograr mejorar la calidad de vida de sus miembros de forma sostenible. Lo afirmado aquí coincide con el manual de desarrollo económico local producido por el

Banco Mundial y que se encuentra en su sitio, que a continuación responde a la pregunta ¿Quién hace el desarrollo económico local?, cuya respuesta ha sido dada por Gwen y otros:

(GWEN SWINBURN, 2006)

Las concertaciones exitosas de empresas privadas, así como las concertaciones productivas público-privadas crean riqueza en las comunidades locales. La empresa privada, sin embargo, requiere de un ambiente empresarial positivo para proveer prosperidad. El gobierno municipal juega un papel esencial en crear un ambiente favorable para el desarrollo y el éxito empresarial. Por su naturaleza, el desarrollo económico local requiere de una articulación entre el sector empresarial, los intereses de la comunidad y el gobierno municipal (p. 1)

### Microcrédito.

El Banco Mundial enfatiza que “la inclusión financiera es un factor clave para reducir la pobreza e impulsar la prosperidad” (Mundial, 2020), es una óptica que coincide con la intención del proyecto, la cual está detrás de una solución a un grupo vulnerable en financiamiento de su actividad productiva.

Conforme a las teorías administrativas y económicas el oportuno financiamiento de la producción de bienes y servicio constituye una de las prácticas claves en el éxito de cualquier emprendimiento, así se encuentra una afirmación en los documentos del banco mundial y que está en idéntico sentido con lo que se acaba de considerar.

“El microcrédito se trata de una herramienta extraordinariamente poderosa para ayudar a las personas a salir de la pobreza, a través de la iniciación de sus microempresas y mediante el incremento de sus ingresos” (Rosenberg, 2020).

Se adopta el concepto de Microcrédito desarrollado por (Martínez, 2004) en su tesis



doctoral, se interpreta que es el que más se aproxima a lo que se pretende en este trabajo, dado que no se ha hallado una definición única y validada por ciencia financiera, ni administrativa.

“El microcrédito, también denominado microfinanzas, consiste en la provisión de una variedad de servicios financieros tales como depósitos, préstamos y seguro a familias pobres que no tienen acceso a los recursos de las instituciones financieras formales”. (Martínez, 2004)

### Feria

Este vocabulario ampliamente utilizado en Latinoamérica, que en Paraguay también se destina para el mismo fin, que consiste en un lugar físico, donde se comercializa por lo general productos en estado natural, semiprocesado, artesanales o relativos a las prácticas culturales y tradicionales del país o región.

Lo antes expresado, está en coincidencia con la Real Academia de la Lengua Española, que en su diccionario en línea da el siguiente significado de feria: “Mercado de mayor importancia que el común, en paraje público y días señalados” (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, 2020).

En Paraguay se utiliza como sinónimo contextual de feria al mercado, por lo que es común escuchar la expresión mercado municipal o feria municipal, refiriéndose ambas para la misma finalidad. A su vez feriante, que se refiere a las personas que acuden al lugar para comercializar algún bien o servicio, en Paraguay, feriante se utiliza a este efecto exclusivamente, pero que conforme a la Real Academia de la española indica que se refiere a vendedor y comprador a la vez, que acuden a la feria o mercado.

### Economía informal.

A efecto de dar referencias teóricas de contenidos técnicos con rigor científico sobre la economía informal se recurre a los documentos de la OIT (Organización Internacional del Trabajo y al Banco Mundial), ambas

organizaciones seleccionan cuidadosamente los artículos antes de publicarlos, por lo que se concluye que reúnen el rigor necesario a los efectos de la presente investigación.

No se ha encontrado una definición universal sobre la economía informal, pero la que más se aproxima en la práctica es la propuesta por la Organización Internacional del Trabajo.

Para la OIT (Organización Internacional del Trabajo, 2020):

El término economía informal hace referencia al conjunto de actividades económicas desarrolladas por los trabajadores y las unidades económicas que, tanto en la legislación como en la práctica, están insuficientemente contempladas por sistemas formales o no lo están en absoluto. Las actividades de esas personas y empresas no están recogidas por la ley, lo que significa que se desempeñan al margen de ella; o no están contempladas en la práctica, es decir que, si bien estas personas operan dentro del ámbito de la ley, ésta no se aplica o no se cumple; o la propia ley no fomenta su cumplimiento por ser inadecuada, engorrosa o imponer costos excesivos (p. 25).

Lo asumido por la OIT está en idéntico sentido con el contexto local de lo que es la informalidad, que constituye el caso de los vendedores ambulantes la mayoría de los feriantes que forma parte del universo y muestra del presente trabajo.

La agenda 2030 del Desarrollo Sostenible al cual Paraguay está comprometido, contempla en su objetivo el trabajo decente, que la OIT recalca, en el Objetivo 8 cuya finalidad es: promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos (Organización Internacional del Trabajo, 2020).

**Informalidad**

El trabajo realizado por Guillermo E. Perry y otros para el “término informalidad tiene diferentes significados para diferentes personas, pero casi siempre tiene connotaciones negativas: trabajadores desprotegidos, regulación excesiva, baja productividad, competencia desleal, evasión de la ley, bajos pagos o no pago de impuestos y trabajo “subterráneo” o en la sombra”. (Banco Mundial, 2008), (Saavedra-Chanduvi, 2008, pág. 21).

**MÉTODOS**

El diseño metodológico fue no experimental de corte transversal; no experimental porque los estudios se realizaron sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se

observó y describió el fenómeno en su ambiente natural para su posterior análisis (Cuella, 2014).

La metodología fue mixta, se combinaron metodologías y técnicas de investigación, recolección de datos, contextualización de la información; cuantitativo mediante encuesta y cualitativo, por medio de entrevista semiestructurada.

De corte transversal, porque se recolectaron los datos en un solo momento, es decir, en un tiempo único, en este caso los datos se recogieron en el año 2022. Su propósito fue describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Sampieri, 2014).

Los universos estuvieron compuestos de la siguiente manera:

**Universo 1: Feriantes** = 712 Feriantes para lo cual se utilizó la formula estadística para población conocida:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q} = \text{se obtuvo una muestra equivalente a 67 personas, entre los que integraron la población de feriantes}$$

**Universo 2: Vendedores Ambulantes**= Para la muestra de vendedores ambulantes se recurrió a la formula estadística para muestra infinitas, es decir de población desconocida, debido a que no se tuvo una base de datos oficial sobre la cantidad de vendedores ambulantes en la ciudad de Encarnación.

Para el cálculo se recurrió a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2} = \text{Con la dicha fórmula se obtuvo una muestra de 50 vendedores ambulantes.}$$

**Universo 3: entidades financieras (Bancos, Financieras, Casas de Préstamos)** que ofertan servicio de microcrédito, que en total son como sigue en la Tabla N° 1:

**Tabla 1. Entidades Financieras**

Tipo de entidad	Cantidad
Bancos	6
Financiera	4
Casas de Prestamos	4
Cooperativas	5

Fuente: Elaboración propia 2022

Se aplicaron las guías de entrevista semiestructurada en presencia del entrevistado que conforma la muestra, se acudió al horario indicado por los mismos, se garantizó al

entrevistado el carácter anónimo de la entrevista.

Se procedió a recolectar flyer de promociones de créditos de los entes financieros que operan



en la ciudad de Encarnación con productos de micropréstamo

Posterior a ello, se continuó con el proceso de identificar a los vendedores ambulantes y feriantes que forman parte de la muestra y al azar fueron seleccionados para la entrevista y llenado de los instrumentos, quienes atendieron en su espacio de trabajo.

Finalmente se recurrió a las planillas electrónicas y gráficas para el procesamiento y análisis de los datos.

## RESULTADOS

### Puntualizar las características actuales de la oferta de los microcréditos en el distrito de Encarnación.

#### Análisis de respuestas de feriantes

Para poder lograr el referido objetivo, se recurrió a más de las entrevistas a analizar las ofertas de créditos cuyo monto demandan los feriantes y vendedores ambulantes, en dicho sentido, a continuación, se exponen los resultados y análisis de las entrevistas en primer lugar y de forma subsiguiente el análisis de la oferta crediticia por los sectores bancarios, financieras, cooperativas y casa de préstamos.

**Tabla 2 Tasa de interés anual de préstamos a los feriantes.**

De 10% al 40%	40%
De 41% al 60%	46%
Más del 61%	14%

Fuente: Elaboración propia

De entre los que expresan conocer los pormenores de la composición de la cuota, se encontró que el 46% de los feriantes dijo acceder a los préstamos a una tasa anual oscilante entre 41 al 60%, seguido por el 40% de los consultados que expresó pagar una tasa cuyo intervalo varía del 10 al 40%, por último, una porción del 14% manifiesta abonar más del

60% en concepto de tasa de interés. A efecto de la caracterización de la oferta crediticia para el sector, estos datos revelan que el dinero tiene un elevado costo.

¿Los préstamos obtenidos te ayudó a mejorar tu situación económica?

**Tabla 3 Importancia del préstamo para los feriantes.**

Sí	45%
No	43%
Solamente para subsistir en la actividad	12%

Fuente: Elaboración propia

Sobre la Importancia del préstamo para los feriantes se constata que una muy amplia minoría expresó que el préstamo obtenido no le fue de gran ayuda para la mejoría de su situación económica, se observa que el 45%, valor próximo a la mitad del grupo de estudio comentó que el préstamo le ayudó solamente para subsistir en la actividad, es decir, para

mantener el negocio en marcha, mientras que un 43% importante porción que representa a la muestra aseguró que sí le ha sido de ayuda para mejorar su situación económica.

#### Análisis de respuestas de vendedores ambulantes

**Tabla 4. Tasa de interés anual de préstamos**

De 10% al 40%	24%
De 41% al 60%	42%
Más del 61%	34%

Fuente: Elaboración propia

No la mayoría del total, pero sí una importante mayoría relativa, que es del 42% constituidos por vendedores ambulantes quienes expresaron obtener préstamos a una tasa superior al 61%, el costo del dinero que destinan para sus trabajos es muy elevado, a dicha tasa sería muy difícil que un emprendimiento, del tamaño que sea, logre sustentabilidad; por otro lado, el 34% de la muestra afirmó obtener préstamos a un rango

de tasas del 41 al 60%, lo que evidencia que en suma, el 76% de los vendedores ambulantes acceden a préstamos muy costosa, solamente el 24% de los vendedores ambulantes dijo obtener préstamos a una tasa base del 10%, que llega hasta el 39% anual

¿Los préstamos obtenidos te ayudó a mejorar tu situación económica?

**Tabla 5. Importancia del préstamo para los feriantes**

Sí	32%
No	29%
Solamente para subsistir en la actividad	39%

Fuente: Elaboración propia

Una leve mayoría expresó que no le ayudaron los préstamos obtenidos para mejorar su situación económica, mientras que el 29% expresó que el préstamo solamente le ayudó a subsistir en la actividad, en suma, entre los dos grupos descritos se tiene un 68% de personas que no está satisfecha con la demanda crediticia, mientras que una minoría relativa del 32% afirmó su satisfacción con el servicio de préstamo al que accedió.

Es una pregunta más que ayuda a inferir que las condiciones de ofertas de préstamos vigente en el mercado de microcrédito no satisface a los consumidores del sector.

**Análisis de la oferta crediticia de los sectores: bancario, financiera, cooperativas y casa de préstamos.**

Para este fin se recurrió a las ofertas que los bancos, las financieras, las casas de préstamo ofrecen a sus clientes actuales y potenciales mediante flyer de promociones, en relación a las cooperativas se obtuvo mediante consultas realizadas a los oficiales de créditos sobre los microcréditos destinados a emprendedores.

La oferta crediticia de parte de los bancos, financieras y cooperativas, en la totalidad de los casos está dirigida para el sector formalizado, ellos ofertan y desembolsan los préstamos conforme a Ley de Bancos y Financieras, decretos reglamentarios y Resolución del Banco, Central del Paraguay y lo propio de la Ley 438 de Cooperativas regido por el INCOOP (Instituto Nacional del Cooperativismo), además de cumplir lo estipulado en las normativas tributaria, los microemprendedores que solicitan servicios en estas entidades, como respaldo de su actividad deben presentar mínimamente: Registro Único de Contribuyente, Constancia de Persona Física, Declaraciones Juradas de Impuesto al Valor Agregado, Balance General y Estado de Resultados, Patentes de habilitación de parte la municipalidad local, en función a la aptitud, también les son solicitados garantías reales y codeudor.

Dicha exigencia es prácticamente de imposible cumplimiento por los feriantes y vendedores ambulantes, salvo aisladas excepciones, que se trata de los feriantes que se encuentran dentro del recinto de la feria municipal.

A continuación, se presentan cuadros de oferta de créditos relativos a los costos financieros de los préstamos que son ofrecidos por los bancos, financieras, cooperativas, casas de préstamos y prestamistas independientes:

calculado a sistema francés de amortización método de cuota vencida, no se encontró en dicha oferta diferencias entre banco y financieras.

**Oferta de créditos de bancos financieras**

Los créditos de microfinanzas a emprendedores llegan a alcanzar tasas del 65% anual a 12 meses

**Tabla 6. Préstamo / Cuota**

Tasa: 65%	Plazos: meses y cuotas					
	2	4	6	8	10	12
<b>Capital</b>						
<b>1.000.000</b>	540.982	284.746	199.650	157.338	132.138	115.492
<b>3.000.000</b>	1.622.946	854.239	598.951	472.015	396.414	346.477
<b>5.000.000</b>	2.704.910	1.423.732	998.252	786.691	660.690	577.461
<b>7.000.000</b>	3.786.875	1.993.225	1.397.553	1.101.368	924.966	808.445
<b>10.000.000</b>	5.409.821	2.847.464	1.996.505	1.573.382	1.321.380	1.154.922
<b>15.000.000</b>	8.114.731	4.271.196	2.994.757	2.360.074	1.982.070	1.732.383
<b>20.000.000</b>	10.819.642	5.694.928	3.993.010	3.146.765	2.642.760	2.309.844
<b>30.000.000</b>	16.229.462	8.542.391	5.989.515	4.720.147	3.964.140	3.464.766

Fuente: Elaboración propia

**Oferta de créditos de Cooperativas.**

Entre las ofertas crediticias, la más relativamente accesible es la proveniente de las cooperativas, en este caso se encontraron tasas que oscilan desde 10% hasta 32% anual a sistema francés método cuota vencida.

independientes, en este caso, no hay diferencias algunas entre ambas, los dos grupos otorgan préstamos a tasas que llegan hasta el 80 % anual a sistema francés en cuota vencida, con la diferencia de que los prestamistas independientes otorgan préstamos a cuota diaria. A continuación, se presenta la tabla de cuotas, en este caso mensuales.

**Oferta de créditos de las Casas de Préstamos y prestamistas independientes**

La oferta más onerosa son las provenientes de las casas de préstamos y prestamistas

**Tabla 7. Préstamo/cuota, prestamistas independientes**

Tasa 80%	Plazos en meses y cuotas					
	2	4	6	8	10	12
<b>Capital</b>						
<b>1.000.000</b>	550.538	293.010	207.642	165.311	140.192	123.675
<b>3.000.000</b>	1.651.613	879.029	622.925	495.933	420.575	371.024
<b>5.000.000</b>	2.752.688	1.465.048	1.038.209	826.554	700.958	618.374
<b>7.000.000</b>	3.853.763	2.051.067	1.453.492	1.157.176	981.341	865.723
<b>10.000.000</b>	5.505.376	2.930.096	2.076.417	1.653.109	1.401.916	1.236.747
<b>15.000.000</b>	8.258.065	4.395.145	3.114.626	2.479.663	2.102.875	1.855.121
<b>20.000.000</b>	11.010.753	5.860.193	4.152.835	3.306.218	2.803.833	2.473.495
<b>30.000.000</b>	16.516.129	8.790.289	6.229.252	4.959.327	4.205.749	3.710.242

Fuente: Elaboración propia

Acontinuación, se expone **las características básicas y comunes** de toda oferta de microcrédito en mercado del municipio de Encarnación

La oferta de microcrédito son a tasas elevadas que llegan hasta el 70% de tasa de interés a sistema francés, este valor es válido para bancos y financieras que operan en el referido sector, mismas tasas utilizan las casas de préstamos, cuando se trata de prestamistas independiente (Usurero) las tasas podrían ser mayores.

Trabajadores o emprendedores que operan como feriantes y vendedores ambulantes casi no

acceden a los préstamos del sistema financiero, ni en las cooperativas, por lo que terminan recurriendo a casas de préstamos o prestamistas independientes, y en caso de que sean aceptados por el sistema financiero, las condiciones de los préstamos no distan de las ofrecidas por las casas de préstamos.

**Cuantificar la demanda de microcréditos por parte de los feriantes y vendedores ambulantes del distrito de Encarnación.**

En los últimos 24 meses, ¿Ha obtenido préstamos de una entidad financiera?, ¿Bancos, financieras y cooperativas?

**Tabla 8. Obtención de préstamos durante los últimos 24 meses (Feriantes)**

Sí	12%
No	88%

Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 12% de los feriantes consultados obtuvo préstamos a través de entidades de financieras (bancos, financieras y cooperativas), son feriantes cuya condición económica es algo mejor que el resto, o porque tienen arraigo con dicha entidad crediticia. El resto, que representa el 88%, no obtuvo

préstamos bancarios, de financieras ni de cooperativas.

Ambos grupos son usuarios potenciales en caso de que se diseñe una fuente de financiamiento especialmente pensado para ellos.

¿Cuál es el monto promedio de préstamos que requiere mensualmente?

**Tabla 9 Monto promedio de préstamos que requiere mensualmente los feriantes**

De 500.000 a 3.000.000	27%
De 3.000.000 a 5.000.000	31%
Más de 5.000.000	42%

Fuente: Elaboración propia

Casi todos los feriantes comercializan productos de alta rotación, es decir, el stock de mercadería lo deben renovar casi diariamente, para lo que requieren de constante liquidez.

En dicho contexto, para garantizar la marcha del negocio, deben contar con dinero económicamente lo más líquido posible (efectivo), por lo que la fuente segura es el préstamo, es así que, se observa que un poco más del 40% obtiene en promedio una suma de entre Gs. 3.000.000 a Gs. 5.000.000 para el financiamiento de sus operaciones comerciales diarias y una leve minoría del 27% opera en un rango no mayor a Gs. 3.000.000, pero entre ambos grupos descritos, es decir, entre los que

operan entre Gs. 500.000 hasta Gs. 5.000.000 constituye el 69%; mientras que la tercera parte que afirman operar por encima del monto límite mencionado. En estos casos, la liquidez garantizada debe ocurrir en el momento oportuno, si en el caso de que se dé apertura a un ente que apoye a este sector en financiar sus operaciones comerciales, y cumple con este principio de oportunidad, los feriantes serían usuarios potenciales del servicio de micropréstamos.

¿A qué destina los préstamos obtenidos?

**Tabla 10. Destino del préstamo**

Compra de insumo y mercaderías	40%
Gastos de ventas	27%
Inversión en equipos y/o transporte	21%
Construcciones	12%
Otros:	0%

Fuente: Elaboración propia

A efecto de la presente investigación, la compra de insumo y mercaderías se refieren netamente a compras de productos para la reventa con o sin procesamiento previo a la venta; mientras que gastos de ventas engloban pagos por materiales para embalar, pagado de comisiones, fletes, jornales relativas a la comercialización; en tanto que la inversión en equipos y/o transporte constituyen erogaciones para pagos por herramientas y equipo de usos en el local, así como compra de moto de carga u otro, carrito u otro transporte; Construcciones se refiere a pago por acondicionamiento del espacio de trabajo (pisos, estantes, lavatorio, etc.), en otros, se tiene en cuenta lo no contemplado ni mencionado anteriormente.

Hecha dichas aclaraciones, se observa que la porción más importante que es del 40% implica la obtención del préstamo para la compra de

insumos y mercaderías para la reventa, seguido por gastos de venta, que, en suma, este y el primer rubro mencionado llegan a 61%, lo que significa que una porción relevante de la demanda del préstamo es para mantener el flujo comercial diario. En importancia sigue el financiamiento de la inversión, que se aproxima a la tercera parte de la torta de financiamiento obtenido y por último la construcción, con una participación algo más de la décima parte (12%).

Por lo que representa la liquidez en la vida diaria del negocio de los feriantes, estos son candidatos firmes a demandar un micropréstamo en mejores condiciones a las que acceden actualmente.

¿Tiene conocimiento sobre los intereses que les son cobrados?

**Tabla 11. Conocimiento sobre los intereses**

Sí	28%
No	72%

Fuente: Elaboración propia

**Conocimiento de los feriantes sobre los intereses que les son cobrados.**

La gran mayoría no conoce con exactitud la composición de la cuota, conforme a lo expresado verbalmente por la mayoría, ellos analizan si el compromiso a ser asumido podría estar sus alcances, de ser así, obtienen el préstamo, dado que no hay mucho para reflexionar, las mercaderías deben ser compradas para ser ofrecidas al consumidor final, una minoría del 28% del total dijo conocer

sobre los intereses, estos constituyen en su mayoría por aquellos feriantes que acceden a préstamos bancarios, financieras y de cooperativas, donde al desembolso se les entrega la tabla del servicio de la deuda.

**Análisis de respuestas de vendedores ambulantes**

En los últimos 24 meses, ¿Ha obtenido préstamos de una entidad financiera?, ¿Bancos, financieras y cooperativas?

**Tabla 12. Entidad a la que recurrió para la obtención del préstamo**

Sí	12%
No	88%

Fuente: Elaboración propia





Muy cerca del 90% respondió no haber obtenido préstamos de ninguna entidad bancaria, financieras, ni cooperativas, si bien, no se consultó en esta parte, pero varios de los vendedores ambulantes afirmaron que ellos no reúnen los requisitos que los bancos y cooperativas les piden, por lo que les es imposible acceder a los servicios que aquellos ofertan. Una amplia minoría afirmó acceder a los préstamos bancarios. Todos los vendedores

ambulantes son potenciales demandantes de los micropréstamos en caso de ser ofrecido en condiciones aceptables por algún organismo estatal, de hecho, que son usuarios de los micropréstamos ofertado actualmente en el sector privado.

Si la respuesta anterior ha sido no, Cuándo necesita, ¿cómo financia su actividad?

**Tabla 13. Forma de financiación de los vendedores ambulantes**

¿Casa de préstamo o prestamista independiente (usurero)?	68%
Ayuda familiar	32%

Fuente: Elaboración propia

Existe una coincidencia entre las respuestas de parte de los vendedores ambulantes y feriantes, en este caso, el 68% de los ambulantes, que representa por lejos a la mayoría de ellos, frente al 32% que recurre a ayuda familiar, si bien, no se consultó, ni se midió, pero vale mencionar algunos de los que expresaron recurrir a la

ayuda familiar, son los vendedores ambulantes más jóvenes, que se están iniciando en el rubro. Con los datos obtenidos, ambos grupos califican para predecir que son serios candidatos a ser usuarios del servicio de préstamos de parte de un organismo estatal. ¿Con qué frecuencia obtiene préstamos?

**Tabla 14. Frecuencia de obtención del préstamo por los vendedores ambulantes**

Siempre	56%
A veces	20%
Nunca	24%

Fuente: Elaboración propia

En suma, la 3/4 parte (56+20=76) obtiene préstamo de manera constante para poder trabajar, más de la mita expresó que lo hace siempre, esto conforme al criterio de la presente investigación, indica que los plazos son de ciclos muy cortos con amortización de capital más la devolución de los intereses inferior a periodo mensual, lo que indica que están

abonando cuotas diarias, semanales y hasta quincenales, mientras que el 20% restante lo hace a veces, esto, significa que los plazos son anuales con amortizaciones mensuales y pagos de intereses también mensuales.

¿Cuál es el monto promedio de préstamos que requiere mensualmente?

**Tabla 15. Monto de préstamos que requieren los vendedores ambulantes.**

De 500.000 a 3.000.000	63%
De 3.000.000 a 5.000.000	24%
Más de 5.000.000	13%

Fuente: Elaboración propia

Entre los que obtienen hasta Gs. 5.000.000 representa el 13% de la totalidad de los préstamos obtenidos por los vendedores ambulantes, el 63%, que constituye el grupo mayoritario obtiene préstamo hasta por un

importe de Gs. 3.000.000, solamente el 13% de los vendedores ambulantes gestiona préstamos por más de Gs. 5.000.000. Estos datos indican que existe una demanda potencial en el sector, que en el caso de que exista una entidad



gubernamental especializada que oferte préstamos para el sector de referencia, tendría posibilidades de éxitos. ¿A qué destina los préstamos obtenidos?

**Tabla 16. Destino de préstamos (vendedores ambulantes).**

Compra de insumo y mercaderías	74%
Gastos de ventas	13%
Inversión en equipos y/o transporte	8%
Construcciones	5%
Otros:	0%

Fuente: Elaboración propia

Prácticamente 3/4 de los vendedores ambulantes obtienen préstamos para poder comprar insumo y mercaderías para la venta, el 13% expresó que recurre a crédito para financiar gastos de ventas, 8% dicen hacerlo para realizar inversiones, esto, porque hay vendedores ambulantes que cuentan con motocicleta para trabajar o tienen que comprar

equipos tales como: amasadora, horno, termo, etc., y por último el 5% restante realizan construcciones, que generalmente son de mejoras. Los datos obtenidos hasta aquí indican que existe una continua demanda de créditos de parte de los vendedores ambulantes.

¿Tiene conocimiento sobre las tasas de interés que les son cobradas por los préstamos?

**Tabla 17. Conocimiento de los vendedores ambulantes sobre los intereses que les son cobrados.**

Sí	55%
No	45%

Fuente: Elaboración propia

Una leve mayoría expresa que sí conoce de la tasa de interés que les son cobradas en las operaciones de préstamos, mientras que el resto que es del 45%, si bien, es una minoría, pero una porción importante del total, ha expresado que desconocen sobre las tasas de interés del préstamo que obtienen. Este último grupo, representa a aquellos que la obtención del dinero en el momento oportuno es más importante que el conocimiento del costo de oportunidad del capital prestado, además, indica que hay una debilidad en cuanto a educación financiera, de cualquier manera, también revelan que los que integran este grupo, son candidatos a obtener préstamos.

**Describir los efectos que tienen los microcréditos en el desarrollo socioeconómico de los feriantes y vendedores ambulantes**

Los efectos que tienen los microcréditos en las condiciones como son ofertadas actualmente son:

Elevados costos de financiamiento de las diversas actividades productivas a las que se dedican los feriantes y vendedores ambulantes, que incide negativamente en el margen de rentabilidad.

La actividad comercial permanece en marcha, que garantiza ingreso sostenible al grupo de estudio, pero que no asegura una prosperidad económica, que potencialmente ofrece la actividad económica analizada, debido a que, gran parte de dichos ingresos son destinados para pago de los costos financieros.

La actividad de los feriantes y vendedores ambulantes casi en su totalidad es calificada como informal, debido a que no son contribuyentes, no cuentan con registros de ingresos formalizado mediante contabilidad y liquidaciones tributarias, lo que incide negativamente en su aptitud para acceso a préstamos formales ofrecidos por entes del sector público o como privado y en mejores condiciones.



Debido al punto anterior, los feriantes y vendedores ambulantes recurren a prestamistas independiente, que por lo general operan también de manera informal, otorgando préstamos a cuotas diarias a tasas usurarias. La alta dependencia de dicho sistema de financiamiento, genera un círculo vicioso financiero informal, situación que le cuesta superar al grupo de estudio.

Los efectos antes descritos, finalmente repercuten en la calidad vida de las familias afectadas.

## CONCLUSIONES

Seguidamente se presenta la conclusión del trabajo de investigación considerando cada uno de los objetivos específicos.

Respecto al primer objetivo específico, que consistió en; **Puntualizar las características actuales de la oferta de microcréditos para los feriantes y vendedores ambulantes en el distrito de Encarnación**, se encontró que la principal característica de los micropréstamos a los que acceden los feriantes y vendedores ambulantes tiene elevado costos financieros, llegando a sobrepasar los 70% de tasa de interés a sistema francés, este valor es válido para bancos y financieras que operan en el referido sector, mismas tasas utilizan las casas de préstamos, cuando se trata de prestamistas independiente (Usurero) las tasas podrían ser mayores. También se constató que los emprendedores que operan como feriantes y vendedores ambulantes casi no acceden a los préstamos del sistema financiero formalizado, ni en las cooperativas, por lo que terminan recurriendo a casas de préstamos o prestamistas independiente, y en caso de que sean aceptados por el sistema financiero, las condiciones de los préstamos no distan de las ofrecidas por las casas de préstamos.

En relación al segundo objetivo específico que fue; **Cuantificar la demanda de microcréditos por parte de los feriantes y vendedores ambulantes del distrito de Encarnación**: Solamente el 12% de los feriantes y vendedores ambulantes consultados aseveran haber obtenido préstamos del sistema

financiero formalizado (bancos, financieras y cooperativas); El 68% de los feriantes y vendedores ambulantes, que representa por lejos a la mayoría recurre a casas préstamos o prestamista independiente (usurero) para financiar su actividad, e 32% restante lo hace mediante ayuda familiar. El monto del préstamo que obtienen integrantes de ambos grupos investigados oscila entre Gs. 500.000 y Gs. 5.000.000, el destino es para capital operativo y equipamiento, la forma de pago oscila desde cuotas diarias, semanales hasta mensuales. Casi la 3/4 parte de los feriantes y cerca de la mitad de los vendedores ambulantes desconocen la tasa de interés que se les aplica a los préstamos, ellos se guían por su capacidad de afrontar el compromiso asumido, no consideran la composición de la cuota. El 56% de los vendedores ambulantes y el 72% de los feriantes obtienen préstamos siempre, es decir, el apalancamiento financiero depende del préstamo de forma constante.

Finalmente, el tercer y último objetivo específico el cual buscó; **Describir los efectos que tienen los microcréditos en el desarrollo socioeconómico de los feriantes y vendedores ambulantes**, que fue también inferido y que se expone seguidamente: Elevados costos de financiamiento de las diversas actividades productivas a las que se dedican los feriantes y vendedores ambulantes, que incide negativamente en el margen de rentabilidad. La actividad comercial permanece en marcha, que garantiza ingreso sostenible al grupo de estudio, pero que no asegura una prosperidad económica, que potencialmente ofrece la actividad económica analizada, debido a que, gran parte de dichos ingresos son destinados para pago de los costos financieros. La actividad de los feriantes y vendedores ambulantes casi en su totalidad es calificada como informal, debido a que no son contribuyentes, no cuentan con registros de ingresos formalizado mediante contabilidad y liquidaciones tributarias, lo que incide negativamente en su aptitud para acceso a préstamos formales ofrecidos por entes del sector público o como privado y en mejores condiciones. Debido al punto anterior, los feriantes y vendedores ambulantes recurren a



prestamistas independiente, que por lo general operan también de manera informal, otorgando préstamos a cuotas diarias a tasas usurarias. La alta dependencia de dicho sistema de financiamiento, genera un círculo vicioso financiero informal, situación que le cuesta superar al grupo de estudio.

### BIBLIOGRAFÍA

- Banco Mundial. (2008). **INFORMALIDAD: ESCAPE Y EXCLUSIÓN SOCIAL**. BOGOTÁ: Mayol Ediciones S.A.
- CHAIN, N. S. (2011). Proyecto de Inversión, Formulación y Evaluación. Santiago de Chile: Pearson Educación de Chile SA.
- Cuella, A. (2014). Apuntes de Metodología de la Investigación. Guía práctica para la redacción de proyectos de investigación. Buenos Aires, Argentina: La Imprenta Digital S.R.L.
- Encarnación, Municipalidad de. (2018). Encarnación.
- GWEN SWINBURN, S. G. (01 de 01 de 2006). <http://documentos.bancomundial.org/>. Obtenido de Banco Mundial: Documentos e informes: <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/836691468142503631/Desarrollo-economico-local-un-instructivo-para-el-desarrollo-y-la-implementacion-de-las-estrategias-y-planes-de-accion-de-desarrollo-economico-local>
- <https://sites.google.com/site/proyectos1eduardoperez/tipos-de>. (02 de Junio de 2020). Obtenido de <https://sites.google.com/>: <https://sites.google.com/site/proyectos1eduardoperez/tipos-de>
- KOTLER, P. y. (2008). **FUNDAMENTO DE MARKETING**. MÉXICO: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- lifeder.com. (02 de junio de 2020). Obtenido de <https://www.lifeder.com/>: <https://www.lifeder.com/estudio-socioeconomico/>
- Martínez, A. (Diciembre de 2004). Microcrédito y Pobreza: Proyecto de Desarrollo de Comunidades Rurales Pobres. Caracas, Venezuela.
- Mundial, B. (05 de 06 de 2020). Banco Mundial. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/e:https://www.bancomundial.org/es/topic/financialinclusion/overview>
- Organización Iternacional del Trabajo. (06 de Junio de 2020). Organización Internacional del Trabajo. Obtenido de La agenda del desarrollo 2030: <https://www.ilo.org/global/topics/sdg-2030/lang-es/index.htm>
- Organización Iternacional del Trabajo. (06 de Junio de 2020). Organización Iternacional del Trabajo. Obtenido de OIT: <https://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc90/pdf/pr-25res.pdf>
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (05 de junio de 2020). Diccionario de la Lengua Española. Obtenido de <https://dle.rae.es:https://dle.rae.es/feria>
- REMOLA, E. M. (1975). El desarrollo económico y social. En E. M. REMOLA, El Desarrollo Económico y Social (pág. 117). Madrid: Revista de Economía Política.
- Rosa Aguilera, P. A. (2011). Eavluación Social de Proyectos Orientación para su apliación. Montevideo: Zonalibro.
- Rosenberg, R. (06 de 6 de 2020). Documentos Banco Mundial. Obtenido de <http://documentos.bancomundial.org/:http://documentos.bancomundial.org/curated/es/716081468149088291/pdf/566250BRI0Box31LIC10SPANISH0FN591SP.pdf>
- Saavedra-Chanduvi, G. E. (2008). **INFORMALIDAD: ESCAPE Y EXCLUSIÓN SOCIAL**. BOGOTÁ: Mayol Ediciones S.A.
- Sampieri, F. C. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Tirado, D. M. (2013). **FUNDAMENTOS DE MARKETING**. Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Urbina, G. B. (2013). Evaluación de Proyectos. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

**BLOCKCHAIN APLICADA A DATOS DE ESTUDIANTES Y DOCENTES  
UNIVERSITARIOS EN POSADAS y FORMOSA PERIODO 2022-2023**

Pugliese Marcelo Sergio

[pugliesomarcelo\\_for@ucp.edu.ar](mailto:pugliesomarcelo_for@ucp.edu.ar)

Villagra Cristina Noemí

[villagracristina\\_pos@ucp.edu.ar](mailto:villagracristina_pos@ucp.edu.ar)

Medina José Luis

[medinajose\\_pos@ucp.edu.ar](mailto:medinajose_pos@ucp.edu.ar)

**Facultad de Ingeniería y Tecnología. Ingeniería en Sistemas de Información. Licenciatura en Sistemas de Información. Universidad de la Cuenca del Plata. Sedes Posadas y Formosa**

**RESUMEN**

Esta investigación trata sobre aplicar cadenas de bloques (Blockchain) utilizada en transacciones comerciales, al ámbito académico. Se indagará la viabilidad de resguardar datos académicos de estudiantes y docentes universitarios, y por otra parte la implementación de contratos inteligentes y títulos encriptados. Físicamente se sitúa en las sedes regionales Misiones y Formosa de la Universidad de la Cuenca del Plata. Metodológicamente es tipo exploratorio-descriptivo, con enfoque cuali-cuantitativo y se le incorpora un desarrollo experimental. Las fuentes de datos que se utilizarán son las bases de datos que están disponibles en la UCP para hacer pruebas, primero obturadas para realizar las simulaciones correspondientes y luego con datos reales. Se trabajará con una población de conformada por aproximadamente 5000 estudiantes y 200 docentes, se calculará el tamaño de la muestra representativa mediante fórmula de calculo para muestras en poblaciones finitas. Los resultados esperables son: contar con un sistema funcionando en forma compatible con la Blockchain Federal Argentina y además comprobar el grado de aceptación de esta tecnología en ámbitos no tradicionales. Con los resultados obtenidos, se extraerán conclusiones sobre la ruta crítica que se debería transitar para implementar armónicamente y con bajos niveles de resistencia al cambio.

**Palabras claves**

Blockchain, seguridad en bases de datos distribuidas, generación de números aleatorios y pseudoaleatorios.

**ABSTRACT**

This research deals with applying blockchains (Blockchain) used in commercial transactions, to the academic field. The feasibility of safeguarding academic data of university students and teachers will be investigated, and on the other hand the implementation of smart contracts and encrypted titles. Physically it is located in the Misiones and Formosa regional headquarters of the University of the Cuenca del Plata. Methodologically, it is an exploratory-descriptive type, with a qualitative-quantitative approach and an experimental development is incorporated. The data sources that will be used are the databases that are available at the PCU for testing, first sealed to perform the corresponding simulations and then with real data. We will work with a population made up of approximately 5000 students and 200 teachers, the size of the representative sample will be calculated using a calculation formula for samples in finite populations. The expected results are: to have a system that works in a compatible way with the Argentine Federal Blockchain and also to check the degree of acceptance of this technology in non-traditional areas. With the results obtained, conclusions will be drawn on the critical path that should be traveled to implement harmoniously and with low levels of resistance to change.

**Keywords**

Blockchain, security in distributed databases, generation of random and pseudo-random numbers.

**INTRODUCCIÓN**

La seguridad de los datos sensibles en cualquiera de sus formas es un problema a nivel mundial que debe afrontarse cada vez con mas frecuencia.

En Argentina este fenómeno se ha manifestado a través de intrusiones a servidores, hacking de cuentas, suplantación o robo de identidades, falsificación de títulos académicos o emisión de documentos apócrifos.

Si bien la tecnología Blockchain ha demostrado ser muy efectiva a la hora de validar transacciones comerciales es importante validarla también en el ámbito de la educación, en todos sus niveles, pero más específicamente en el nivel universitario, donde se emiten titulaciones que habilitan a ejercer profesiones y sirven como base para otorgar matriculas profesionales.

Se puede apreciar que un creciente porcentaje de la sociedad va en camino o ya se encuentra en etapa de bancarización total y con ello de eliminación de billetes y monedas físicas, que van a ser reemplazados por valores monetarios intangibles, como es el caso de las criptomonedas, Pina B. et.al (2017)

Pero esto no es sencillo de realizar, para Hall, M. (2016) ingresar en este mundo digital requiere de una transición que vaya acompañada de la confianza de los usuarios y de garantías fehacientes en cuanto a la seguridad de los datos y de la información que pueda generarse a partir de ellos.

En este sentido, la gran diferencia entre el dinero digital estudiado por Chaum, D. (1983), que se basaba en un servidor central, y las criptomonedas como Bitcoin entre otras, es que plantean un sistema descentralizado, basado en la encriptación de los datos y el anonimato. Además la validación se hace por pruebas visualizables y registrables por los usuarios.

Independientemente de la jerarquía que ocupen dentro de la red, los usuarios son mutuamente solidarios en cuanto al mantenimiento de la seguridad, (Back et al, 2014; Wright & De Filippi, 2015).

Pero Pilkington (2016) advierte que este tipo de tecnología, que funciona en el background de todas estas transacciones, es sumamente compleja y debe someterse a una constante actualización; los autores revelan también que el nivel de riesgo es proporcional a los beneficios que se proclaman, ya que se ingresa

a un mundo autorregulado, sin entes de control, y cuyo equilibrio se logra por oferta y demanda, Por ello, resulta relevante resaltar que la importancia de realizar el presente estudio radica en poder analizar la utilización de Blockchain relacionada con la educación en diversos ámbitos geográficos y determinar la factibilidad de su implementación en un futuro inmediato a nivel Nordeste Argentino

## Objetivos

### Objetivos Generales

- ✓ Indagar acerca de la aplicación concreta de cadenas de bloques (Blockchain) en el ámbito académico.
- ✓ Determinar la viabilidad de resguardar datos académicos de estudiantes y docentes universitarios mediante este tipo de tecnología

### Objetivos Específicos

- ✓ Seleccionar casos de estudio que permitan usar la tecnología Blockchain para construir modelos transaccionales en educación.
- ✓ Determinar las funciones académicas y/o administrativas que son susceptibles de ser aseguradas con Blockchain.
- ✓ Desarrollar una plataforma de prueba multiservicios que pueda servir como base para desarrollos futuros de toda la comunidad.
- ✓ Diseñar e implementar un sistema basado en la plataforma más adecuada, resultado de la primera etapa del proyecto, que se pueda fortalecer con los aportes de los diferentes sectores que componen el ecosistema de Internet.

## JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Es importante destacar que el trabajo se justifica en las posibilidades concretas de implementación a nivel de una institución educativa, como la Universidad de la Cuenca del Plata.

Por otra parte, se podrá contar una vez realizada la investigación y aun durante el desarrollo de la misma, con información valiosa y difícilmente obtenible.

Asimismo, se podrán realizar experiencias concretas de ataques, y ver como el sistema responde o si aparecen vulnerabilidades, dado que se trabajará en un entorno seguro de simulación, hasta que una vez probado, se pueda realizar una experiencia sobre datos reales.

En este sentido, dentro de los interrogantes que se propone responder el proyecto y que darán respaldo a actividades tendientes a su análisis, reflexión y posterior conclusión se destacan los siguientes:

- a) ¿Se dispone de información relevante sobre los mecanismos de seguridad basados en redes distribuidas autovalidadas en instituciones educativas como la Universidad de la Cuenca del Plata o similares?
- b) ¿Esta información es suficiente para emprender un proyecto de implementación Blockchain?
- c) ¿Es posible realizar con los elementos con los que se cuenta en la Universidad de la Cuenca del Plata realizar un prototipo para modelar y simular un proceso de implementación de seguridad Blockchain? (primera Etapa del Proyecto)
- d) ¿Qué técnicas de generación de números aleatorios y pseudoaleatorios resultan más adecuadas para implementar un Blockchain aplicado al ámbito de la educación?
- e) ¿A partir del análisis de los resultados obtenidos se estará en condiciones de poder formalizar una propuesta de implementación práctica en una etapa de prototipo primer y a futuro aplicaciones basadas en tecnología Blockchain, que contribuyan a elevar

sustancialmente la seguridad de la información sensible?

- f) ¿Blockchain realmente asegura invulnerabilidad de acceso a los datos?

### HIPÓTESIS DEL PROYECTO.

La implementación de tecnología Blockchain en el ámbito de la educación, aumentará exponencialmente el nivel de seguridad de los datos sensibles (académicos) pertenecientes a estudiantes y docentes de la Universidad de la Cuenca del Plata y generará un cambio sustancial en la confianza y la manera de percibir la seguridad de los datos y la información generada a partir de los mismos.

### MARCO TEÓRICO

Pina B. et.al (2017) afirma que las criptomonedas han aportado una solución tecnológica, las Blockchain, que puede cambiar aspectos relevantes en el sistema educativo, y que las mismas se utilizarán en un futuro inmediato para las acreditaciones académicas, y el seguimiento de las trayectorias que sigue cada alumno en un proceso individualizado de aprendizaje. En este sentido para Amo, D. F., et.al. (2020).no está claro cómo están utilizando los datos de los estudiantes las empresas de tecnología que dan servicio en educación, a quienes realmente beneficia, y cómo esto afectará a los estudiantes en un futuro a corto y largo plazo. Por su parte Bellomo (2019), pone de manifiesto que Blockchain irrumpe en el escenario educativo, a partir de nuevos tipos de procesos administrativos, (reconocimiento de identidad del usuario, la validación no mediada de certificados académicos, o la utilización de contratos inteligentes, entre otras propuestas para mejorar la eficiencia de la gestión de los sistemas educativos, y que es indispensable que los usuarios confíen en el sistema para que este prospere en el tiempo. Asimismo Adell, J. & Bellver, C.(2018) analizaron cómo se materializará el potencial de las blockchain en la educación superior y cómo la sobreexpectación creada alrededor de blockchain se traduce en promesas exageradas,



que puede hacer fracasar la iniciativa, ya que los usuarios pueden llegar a oponerse a dejar la seguridad de sus datos librada a entes independientes, o algoritmos matemáticos que si bien se complejizan a cada instante, no es menos cierto que el poder de cómputo, se duplica también a velocidades nunca antes vistas. En el ámbito de la evaluación, cuya privacidad está sustentada en tecnología blockchain, Valdivieso, P. et.al (2019), afirman que se puede implementar un alto nivel de seguridad que evita la manipulación de la información almacenada y proponen la creación de un repositorio de certificación basado en Blockchain que pueda ser utilizado por una institución educativa para incorporar información sobre la carrera y trayectoria que han desarrollado los estudiantes, tales como asignaturas cursadas, competencias y habilidades obtenidas, logros, cursos o estancias realizadas. En cuanto a la Identidad digital basada en blockchain en instituciones educativas, Srinivisan, B.S. (2015). concluye que la tecnología blockchain se concentra en la creación de un sistema global que no requiere la mediación de un tercero para regular las transacciones, pero resalta que se debe tener especial cuidado cuando se trata de contextos tan complejos como el financiero y el educativo, donde la identificación física y digital se realiza por medio de carnés y credenciales usuario/contraseña, respectivamente, y el problema de la falta de una identificación única que permita a los miembros de la universidad identificarse, física y digitalmente, de forma segura y confiable puede conducir a robos de identidad de los miembros de la institución. En cuanto a la actualización tecnológica, Palao (2016), sostiene que cada diez años aproximadamente se produce un cambio de paradigma que revoluciona e impacta en la sociedad, afirma que en los años 2010 y venideros, la nueva revolución es la aparición de la tecnología Blockchain. Los conceptos centrales que aparecen en el presente estudio son “Blockchain” (o cadena de bloques) que es la tecnología que está detrás de las criptomonedas Bitcoin, que no es nueva y tiene como representantes más notables a Turing (1936) Habber (1991), Stornetta (1992) y

Szarbo (1997). Una de las primeras aplicaciones concretas de Blockchain, surge como respuesta al problema del *doble gasto*, en este caso asociado al momento de la creación de la criptomoneda Bitcoin en el año 2009, que es un tipo de ciberataque que permitiría a un delincuente utilizar unas mismas monedas múltiples veces, un hecho que afecta a la tecnología de las criptomonedas debido a su descentralización y para el cual los desarrolladores han creados diversos mecanismos de protección. Chohan (2021) afirma que para que este tipo de sistemas funcione, primero se debe garantizar que algo que se puede copiar infinitas veces, como es el caso de una moneda virtual, solo se pueda gastar una sola vez. Además, advierte que se plantea un desafío desde lo contable y desde la rendición de cuentas que las criptomonedas están tratando de superar con el aumento sistemático de la complejidad de los cálculos. También debe mencionarse el planteo de Marcas (1994), quien sostiene que las cadenas de bloques programables de hoy y los contratos inteligentes se limitan a ser deterministas y no probabilísticos. Esto trae problemas que limitan la efectividad del sistema dado que al carecer de un alto índice de aleatoriedad puede darse que determinados algoritmos puedan llegar a generar patrones reconocibles y en consecuencia elevar la tasa de acierto en la resolución de los problemas que se plantean como llave para habilitar una transacción. Esto ha generado alarmas en muchos de los potenciales usuarios, representados en una amplia variedad de contratos financieros del mundo real, como los juegos de casino y las loterías, dependen completamente de la aleatoriedad. Palao (2016), op.cit. Como resultado de este tipo de cuestionamientos, se han propuesto nuevos métodos para la generación de números aleatorios de maneras innovadoras y con diversos enfoques destinados a ser utilizados en los contratos inteligentes; Entre ellos se pueden nombrar confiar en el hash del bloque, variando algunos caracteres de manera aleatoria para que no puedan ser manipulados en su salida, otros proponen un enfoque novedoso desde la teoría de juegos para generar números pseudoaleatorios que se ha





demostrado que pueden ser muy difíciles de manipular, Rodríguez (2016).

Otro de los conceptos centrales de este trabajo lo constituye el modelo de “red descentralizada” (distribuida en miles de computadoras denominadas nodos, con la característica de contar con una copia de la red por cada uno de sus integrantes, con el aliciente que quienes guardan una copia, son parte de la red y reciben Bitcoins. Es decir que en la Blockchain lo central es la transacción dividida en varias partes: a) La dirección de la persona que emite la transacción. b) La dirección destino que es a quien está dirigida, c) La cantidad de Bitcoins que se quieren enviar, y d) La firma digital. Este último ítem es muy importante para la transacción, el destinatario sabe quién se la envía, pero además está directamente relacionada con la validación y aprobación de la transacción por parte de la red Bitcoin. La descentralización, es una concepción muy robusta desde lo teórico, pero que resulta tener algunas complicaciones al momento de administrar los datos por el hecho de estar distribuidos. Entre las soluciones propuestas consiste en que cuando una transacción llega a un nodo, éste intenta construir un bloque con todas las transacciones que le van llegando. Por diseño y concepción teórica cada nodo tiene que resolver un reto matemático, el primer nodo que lo consiga hará que el bloque forme parte de la Blockchain y por consiguiente el bloque quedará validado. En esta concepción, los intentos de los otros nodos se desechan y el nodo que lo ha resuelto recibe una compensación en Bitcoins; una vez que el bloque ha sido validado, se copia en la red, y todos los nodos tienen la misma copia de la cadena de bloques. Otro termino fundamental para entender el concepto de seguridad basada en blockchain lo constituye el concepto de registro contable (“libro mayor”) en donde se anotan todas las transacciones realizadas, que en realidad es una base de datos donde se

registran todas las transacciones, con los datos de entrada y salida de las personas involucradas y el valor de la transacción de manera encriptada, toda la información se codifica a través de un *hash* y se distribuye a todos los nodos de la red, lo que dificulta el acceso o manipulación indebida de los datos. A lo largo del trabajo se profundizarán en otros conceptos y teorías que sustentan el paradigma de la seguridad distribuida, a saber: Nodos Regulares (Mineros), hash, Nonce, Fuerza de trabajo (proof-of-work), Billetera (cartera o wallet), trazabilidad, Contratos inteligentes (smart contracts)

## MÉTODO

Para afrontar el problema central de la presente investigación y los interrogantes que se han planteado precedentemente, se determina el siguiente diseño:

El proyecto es exploratorio-descriptivo porque en un primer momento se va a observar y describir el comportamiento del objeto de estudio, en este caso la red Blockchain, sin influir sobre ella y experimental puro, porque luego se van a desarrollar las experiencias en un ambiente acotado (laboratorio de informática) y con total control de las variables del objeto de estudio.

El Universo de estudio lo constituyen los datos, transacciones y los nodos, que componen una red de protección distribuida,

Las unidades de análisis son cada una de las transacciones realizadas en estas redes en el ámbito de la educación, para lo cual se tomará una muestra representativa de datos y transacciones seleccionados en forma aleatoria y cuyo tamaño se determinará en base a la fórmula para determinar tamaños de muestras en poblaciones finitas.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Para el caso de ésta investigación se trabajará con los siguientes parámetros

N = Total de la población

Z $\alpha$  = 1.96 al cuadrado, para una seguridad del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

d = precisión 5%.

En cuanto a las instancias metodológicas, técnicas e instrumentos de recolección de información, el proyecto seguirá la metodología CRISP-DM, Schröer, C., Krusert, F. y Gómez, JM (2021, ampliamente utilizada en el ámbito de la informática orientada al análisis de datos y que también es aplicable como metodología para encarar un proyecto de implementación de Blockchain, que implica la comprensión del negocio, la comprensión de los datos, la preparación de los mismos, el modelado, la Evaluación y el despliegue.

Por otra parte, se incluirán:

- ✓ Identificación de casos de uso representativos, Fontela (2011), que servirán para determinar por qué se necesita una blockchain en el ámbito de la educación, y qué objetivos se intentan alcanzar con su implementación.
- ✓ Desarrollo de una Prueba de Concepto (POC), Pinto Orduz (2017), que es un proceso que determina el potencial práctico y la viabilidad de un proyecto blockchain.
- ✓ Prototipo que contiene código, bocetos, arquitectura, diseño y maquetas. Sánchez Jiménez (2004).
- ✓ MVP: También llamado producto viable mínimo, González Paz, A., & Nieto Velasco, G. F. (2019)., que es una versión de un producto que permite a un

equipo recabar la mayor cantidad de aprendizaje validado sobre los datos o clientes internos y externos en el menor tiempo posible. Es usado para probar rápidamente de manera cuantitativa y cualitativa la respuesta de los extramuros a un producto o una funcionalidad específica.

## RESULTADOS

Los resultados esperables son:

Contar con un sistema funcionando en forma compatible con la Blockchain Federal Argentina y además comprobar el grado de aceptación de esta tecnología en ámbitos no tradicionales. Con los resultados obtenidos, se extraerán conclusiones sobre la ruta crítica que se debería transitar para implementar armónicamente y con bajos niveles de resistencia al cambio.

Por otra parte:

Se planea la producción, como mínimo, de 2 artículos de investigación siguiendo los lineamientos de la Revista de la Universidad de la Cuenca del Plata CONEXIONES. ISSN 1850-535X.

Realización, como mínimo, de dos publicaciones en revistas externas con referato, entre las que se encuentran: Edutec, Revista Electrónica de Tecnología Educativa (ISSN-e:1135-9250)

y la Revista de la Educación Superior, Asociación Nacional de Universidades e

Instituciones de Educación Superior de la República Mexicana A.C, versión impresa ISSN 0185-2760.

Presentación de una ponencia anual en jornadas o congresos, representando a la UCP.

### TRANSFERENCIA AL MEDIO

En cuanto a la transferencia prevista al medio y/o empresas de los resultados, aplicaciones o conocimientos derivados del Proyecto, Además de lo planteado precedentemente, se transferirá el know how adquirido a las instituciones o personas que requieran este tipo de consultoría.

Se contará con un prototipo de software funcional para ser puesto a prueba con miras a que se pueda instalar en instituciones educativas que deseen conformar una red con seguridad basada en Blockchain

Difusión de la información científica generada a través de los modelos teóricos a la práctica profesional.

### CONCLUSIONES PRELIMINARES

A partir de los datos relevados de diversas fuentes académicas universitarias, organismos oficiales como la Blockchain Federal Argentina, Dirección Nacional de

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adell, Jordi & Bellver, Carles. (2018). Blockchain en la educación superior: una visión crítica. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/325972485\\_Blockchain\\_en\\_la\\_educacion\\_superior\\_una\\_vision\\_critica](https://www.researchgate.net/publication/325972485_Blockchain_en_la_educacion_superior_una_vision_critica)
- Amo, D. F., et.al. (2020). “Privacidad, seguridad y legalidad en soluciones educativas basadas en Blockchain: Una Revisión Sistemática de la Literatura”, Publicado en RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia, 23(2), pp. 213-236. doi: <http://dx.doi.org/10.5944/ried.23.2.26388>
- Back, A, Corallo, M., Dashjr, L., Friedenback, M., Maxwell, G., Miller, A., Poelstra,

Certificaciones y Títulos de MCyE Nación Argentina, se puede afirmar que el camino de implementación de tecnología Blockchain en el ámbito educativo se está considerando como una prioridad en un futuro inmediato.

La intervención en el reconocimiento oficial y validez nacional de planes de estudio de carreras universitarias, irá acompañada de contratos inteligentes.

Se coordinarán los procesos de creación, seguimiento y modificación de las instituciones universitarias privadas especialmente.

Se elevará notablemente la fiscalización tanto a instituciones universitarias privadas como a las nuevas carreras durante el período de autorización provisoria.

Las certificaciones de firmas de los diplomas universitarios contarán con este tipo de tecnología de cadenas de bloques.

Se prevé que el Estado Argentino implemente acuerdos tecnológicos para convalidar titulaciones de universitarias extranjeras. Se encriptarán las bases de Títulos Universitarios Oficiales; Registro de Graduados Universitarios; Diplomas y Certificaciones; Registro Público de Centro de Investigación e Instituciones de Formación Profesional Superior.

- A., Timon, J., & Wuille, P. (2014). Enabling Blockchain Innovations with Pegged Sidechains. Recuperado de [http://www.blockstream.com/sidechain\\_s.pdf](http://www.blockstream.com/sidechain_s.pdf)
- Bellomo (2019), “Aportes instrumentales y sustantivos de Blockchain a la educación” Editor: Universidad Autónoma de Madrid. Departamento de Didáctica y Teoría de la Educación, en Revista: Tendencias Pedagógicas 35 (2020): 34-38, [//doi.org/10.15366/tp2020.35.004](https://doi.org/10.15366/tp2020.35.004),
- Chaum, D. (1983). Blind signatures for untraceable payments. En Chaum, D., Rivest, R.L, & Sherman, A.T. (eds), Advances in Cryptology, pp.199-203. New York: Springer.



- Chohan, Usman W. (2021). The Double Spending Problem and Cryptocurrencies recuperado de <https://ssrn.com/abstract=3090174> o <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3090174>
- González Paz, A., & Nieto Velasco, G. F. (2019). El proceso de creación y evolución del Producto Mínimo Viable en las startups de software. Recuperado de: <https://bibliotecas.ort.edu.uy/bibid/89720>
- Hall, M. (2016). The blockchain revolution: will universities use it, or abuse it? THE (28/11/2016). Recuperado de <https://www.timeshighereducation.com/blog/blockchain-revolution-will-universitiesuse-it-or-abuse-it>
- Marcas, S. (1994). Efectivo fuera de línea no rastreable en billetera con observadores. En: Stinson, DR (eds) *Advances in Cryptology — CRYPTO'93*. CRYPTO 1993. Lecture Notes in Computer Science, vol 773. Springer, Berlín, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/3-540-48329-2\\_26](https://doi.org/10.1007/3-540-48329-2_26)
- Palao, N. (2016). Blockchain y la verdad matemática (Archivo de video). Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=vDrwgzAyrk>
- Pilkington, M. (2016). Blockchain Technology: Principles and Applications. En F. Xavier Olleros & Majlinda Zhegu (Eds.), *Research Handbook on Digital Transformations* (pp. 225-253). Northampton (MA): Edward Elgar.
- Pina Bartolomé, A. R., Bellver Torlà, C., Castañeda Quintero, L., & Adell Segura, J. (2017). Blockchain en Educación: introducción y crítica al estado de la cuestión. *EduTec. Revista Electrónica De Tecnología Educativa*, (61), a363. <https://doi.org/10.21556/edutec.2017.61.915>
- Pinto Orduz, J. S., Avila Garcia, M. S., & Mejia Sierra, M. Y. (2017). Diseño y desarrollo de una prueba de concepto. *Jóvenes en la ciencia*, 2(1), 1917–1921. Recuperado de: <https://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/articloe/view/1321>
- Rodríguez, M. (2016). Suecia prueba un nuevo sistema de contratos inteligentes y tecnología blockchain para el registro de la propiedad. *FinTech Observatorio*. Recuperado de <https://fintech.es/2016/07/suecia-blockchain-para-el-registro-de-la-propiedad.html>
- Srinivisan, B.S. (2015). A bitcoin miner in every device and in every hand. *Medium blog post*, May 18. Recuperado de <https://medium.com/@21dotco/a-bitcoin-miner-in-everydevice-and-in-every-hand-e315b40f2821>
- Valdivieso, P. et.al (2019), “Desarrollo de un repositorio de certificación basado en Blockchain para la evaluación de una asignatura de grado”. *Enseñanza y aprendizaje de ingeniería de computadores: Revista de Experiencias Docentes en Ingeniería de Computadores*, (9), 75-86,

**IMPACTO DE LAS PRESENTACIONES DIGITALES MUNICIPALES EN LAS FISCALÍAS REVISORAS DEL AREA DEL TRIBUNAL DE CUENTAS MISIONES**

Paprocki Letizia Mariel

[letiziapaprocki@gmail.com](mailto:letiziapaprocki@gmail.com)

Ramirez Alejandra María Lorena

[aml-ramirez@hotmail.com](mailto:aml-ramirez@hotmail.com)

Del Bello Sandra Edith

[sandradelbello@hotmail.com](mailto:sandradelbello@hotmail.com)

Facultad de Ciencias Económicas – UNaM

**RESUMEN**

Los municipios de la Provincia de Misiones presentan sus rendiciones de cuentas al Tribunal de Cuentas de la Provincia, órgano de control externo instituido por la Constitución Provincial.

En el año 2020, como consecuencia de la emergencia sanitaria provocada por el COVID-19, el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Misiones – TC - implementó por primera vez, un proceso orientado a la presentación digital de rendiciones de cuentas municipales, consistiendo la misma, en esta primera etapa de implementación en la remisión de una serie de archivos en formato Excel y pdf, determinados por la Resolución 045/2020, hoy incluida a través del digesto normativo del TC en la Resolución IV N° 3.

El presente trabajo, encuadrado en el proyecto de desarrollo tecnológico social “Transformación digital aplicada en la gestión pública. Presentaciones digitales de las rendiciones de cuentas de las Municipalidades de la Provincia de Misiones”, estudia el impacto que tuvo la modificación del proceso de presentaciones digitales en el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Misiones, a través del análisis de las opiniones de los actores principales del proceso en este organismo, las Fiscalías revisoras de cuentas del área.

**Palabras clave:** control – municipios – rendiciones.

**ABSTRACT**

The municipalities of the Province of Misiones submit their accounts to the Tribunal de Cuentas (Court of Accounts) of the Province, an external control body instituted by the Provincial Constitution.

In 2020, as a consequence of the health emergency caused by COVID-19, the Tribunal de Cuentas of the Province of Misiones - TC - implemented for the first time, a process aimed at the digital presentation of municipal accounts, consisting, in this first stage of implementation, in the submission of a series of files in Excel and pdf format, determined by Resolution 045/2020, today included through the regulatory digest of the TC in Resolution IV No. 3.

The present work, framed in the social technological development project “Digital transformation applied in public management. Digital presentations of the rendering of accounts of the Municipalities of the Province of Misiones”, studies the impact that the modification of the process of digital presentations had in the Tribunal de Cuentas of the Province of Misiones, through the analysis of the opinions of the actors of the process in this body, the Prosecutor's Offices that review the accounts of the area.

**Key words:** control – municipalities – accountability.

**INTRODUCCIÓN**

El Tribunal de Cuentas de la Provincia de Misiones se encuentra en un proceso de transformación digital que se ha iniciado en los últimos años. El mencionado proceso incluye diferentes módulos, áreas y procesos del organismo que se encuentran en la actualidad en diferentes grados de desarrollo. Específicamente en materia de rendiciones de cuentas de municipalidades, la situación de pandemia del COVID 19 ocurrida en el año 2020, ha acelerado la implementación de soluciones que permitieron continuar con las tareas de control encomendadas



constitucionalmente al organismo, planteándose por tanto en esa coyuntura, las presentaciones digitales de las rendiciones de cuentas municipales, instituidas por la Resolución N°045/2020, incorporadas a la Resolución IV N° 3.

Es así que en el año 2020, como consecuencia del aislamiento preventivo impuesto por las normas legales para la prevención de la pandemia, y ante el vencimiento del plazo para la presentación de las rendiciones de cuentas trimestrales sin que fuera materialmente posible el cumplimiento de dicha obligación legal impuesta, el Tribunal de Cuentas implementa la presentación de las rendiciones de cuentas digitales, consistiendo las mismas en la remisión de una serie de registros y planillas digitales, y una muestra de documentaciones físicas que serían requeridas por los Contadores Fiscales a las municipalidades.

El proceso de las presentaciones digitales, requirió en primer lugar a los cuentadantes la constitución de un domicilio fiscal electrónico, y codificó una serie de información, determinando planillas requeridas y un listado de documental en pdf que debía ser remitida por correo electrónico.

En la actualidad, las presentaciones digitales de las rendiciones de cuentas se encuentran reglamentadas por la Resolución IV N° 3 del HTC, en su capítulo N° 5, artículo N°122 en adelante, estableciéndose la obligatoriedad de las presentaciones digitales de las rendiciones de cuentas para los municipios de primera y segunda categoría y los detalles de la misma, y en el Anexo A de la Resolución IV N° 3, donde se especifican las planillas que deben remitirse y su contenido.

Si bien el proceso se encuentra plenamente vigente, desde el Tribunal de Cuentas se busca alcanzar mejoras en las actuales presentaciones digitales, encontrándose en estudio alternativas de logros de mayor eficiencia en cuanto a las diferentes instancias del precitado, ya sea en la etapa de presentación, en los controles que se realizan, o en el archivo de las rendiciones, entre otras.

Por ello se desarrolla en la actualidad un proyecto de desarrollo tecnológico social –

PDTs -en conjunto con un equipo docente interdisciplinario de la Facultad de Ciencias Económicas y otras unidades académicas, en el que se busca analizar y desarrollar una propuesta de transformación digital que contribuya a la mejora de los procesos actuales de presentaciones digitales de rendiciones de cuentas municipales, definidas por el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Misiones, de modo de mejorar el control y la transparencia del manejo de fondos públicos de las municipalidades de la Provincia.

El presente trabajo presenta el cumplimiento de uno de sus objetivos específicos que establece analizar el impacto que tuvo la modificación del proceso de presentaciones digitales en el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Misiones.

El estudio es de gran relevancia, puesto que analizando el impacto del proceso en las Fiscalías revisoras del área del propio Tribunal pueden conocerse desde el punto de vista de actores claves del mismo, las ventajas y desventajas que se han presentado con este nuevo modelo y los aspectos clave que deben trabajarse para lograr mejoras del proceso de presentaciones digitales y para una tarea de control más efectiva y eficiente.

## MARCO TEÓRICO

La transformación digital en el ámbito público se da a partir del concepto de gobierno abierto, como nuevo paradigma que surgió con el advenimiento de la sociedad de la información y del conocimiento. El gobierno digital o electrónico refiere al uso y aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones y sus herramientas en la prestación de los servicios públicos y a partir de ello, simplificar, tecnificar o efficientizar un proceso. Fomenta el uso de las TICs en la gestión estatal y está basado principalmente en la implantación de herramientas como portales, redes sociales, apps y comunidades virtuales para mejorar la eficacia y la eficiencia en los procesos estatales internos (Acción Colectiva, 2020).



Para la OCDE, gobierno digital son las tecnologías digitales integradas a las estrategias de modernización de los gobiernos con la finalidad de crear valor público, basado en un ecosistema de gobierno digital donde participan varios actores y personas que se ocupan de la producción y acceso a los datos, servicios y contenidos, mediante interacciones con el gobierno.

También se menciona que un buen gobierno digital necesita una gobernanza que contenga y abarque la gobernanza digital, de manera de articularse actores, políticas, recursos y relaciones que posibiliten la implementación de estrategias y programas de gobierno digital.

La gobernanza, desde una perspectiva centrada en el Estado, es el arte de liderazgo público en pos de proporcionar una dirección coherente a la sociedad, donde su principal actor es el Estado y sus elementos críticos son el régimen político, la capacidad del gobierno y la gerencia pública. Y la gobernanza digital define la organización y las reglas presentes en un gobierno para conducir su política y estrategia de digitalización con el objetivo de mejorar su gestión y brindar servicios a ciudadanos y empresas. Precisa temas transversales como: los alcances y contenidos, la política pública, el marco normativo, el liderazgo, la infraestructura y las soluciones comunes. En cambio, el gobierno digital, plantea el esquema de articulación organizacional, es decir de las funciones, competencias y perfiles, y la institucionalidad encargada de brindar los servicios y las soluciones digitales para los servicios del Estado. La institucionalidad se concreta mediante leyes, decretos o normas que le dan atribuciones (Naser, 2021, págs. 13-15).

En el último cuarto de siglo diferentes gobiernos del mundo y a los fines de dar respuestas a las presiones que enfrentan (económicas, sociales, políticas, etc.), han producido innovaciones que impactaron en sus propias organizaciones y en la calidad de vida de los ciudadanos gracias a la adopción e implementación de estrategias de gobierno electrónico y digital. El concepto y la práctica de gobierno digital, ha ido evolucionando desde que se comenzó a aplicar tecnología digital en

las operaciones internas y en la prestación de los servicios públicos, identificándose las siguientes fases o etapas: digitalización, transformación, compromiso y contextualización. Cada una de esas fases implican diferentes tareas y procesos que se van complejizando a medida que se avanza, tanto en la propia organización gubernamental, como así desde el punto de vista de los ciudadanos y la forma en que estos interactúan con el gobierno (Estévez & Janowski, 2016).

Varios países han avanzado en procedimientos de presentación de rendiciones de cuentas digitales, entre ellos Perú y Chile. En el caso de Perú, mediante la implementación de aplicativos para facilitar la presentación de la información contable, de manera digital para el caso de entidades gubernamentales, empresas públicas y otras organizaciones que administren fondos públicos, como iniciativa del Ministerio de Economía y Finanzas de la República de Perú (Contraloría General de la República del Perú, 2019). Chile por otra parte, determina la rendición de cuentas ante la Contraloría General, con documentación electrónica o en formato digital, como así también indica las características que deben cumplir tales documentos o rendiciones (Contraloría General de la República de Chile, 2015).

En Argentina, se han advertido numerosos avances en este sentido. Así en el Sector Público Nacional se pueden mencionar la Ley 27446 de Simplificación y Desburocratización de la Administración Pública Nacional, que en su artículo 7 establece que:

“los documentos oficiales electrónicos firmados digitalmente, expedientes electrónicos, comunicaciones oficiales, notificaciones electrónicas y domicilio especial constituido electrónico de la plataforma de trámites a distancia y de los sistemas de gestión documental electrónica que utilizan el sector público nacional, las provincias, el gobierno de la CABA, municipios, poderes judiciales, entes públicos no estatales, sociedades del Estado, entes tripartitos, entes binacionales, BCRA, en procedimientos administrativos y



procesos judiciales, tienen para el sector público nacional idéntica eficacia y valor probatorio que sus equivalentes en soporte papel o cualquier otro soporte que se utilice a la fecha de entrada en vigencia de la presente medida, debido a su interoperabilidad que produce su reconocimiento automático en los sistemas de gestión documental electrónica, por lo que no se requerirá su legalización.”

El Decreto N° 782/2019 del PEN establece que las rendiciones de cuentas de aquellas transferencias y asistencias previstas en los artículos 2° y 3° del Decreto N° 1063/16 y las que surgen de los Decretos Nros. 892/95, 225/07 y 1344/07, deberán ejecutarse en formato electrónico en el sistema de Gestión Documental Electrónica – GDE, a través de los siguientes módulos: Gestor de Asistencias y Transferencias (GAT), Registro Integral de Destinatarios (RID) y/o Trámites a Distancia (TAD).

También, otros organismos como la Universidad Nacional del Litoral, mediante la Resolución Rectoral 617/20 implementa el Expediente Electrónico en el ámbito de la universidad, razón por la cual todas las presentaciones de rendiciones de fondos deberán ser realizadas de manera digital, alcanzando tal disposición a los subsidios otorgados en relación con proyectos de investigación (2020).

En cuanto a Organismos provinciales de control externo, el Tribunal de Cuentas de Mendoza en virtud de sus atribuciones para dictar las reglamentaciones inherentes a las formalidades que deben revestir las rendiciones de cuentas, a través de la Acordada N° 5661 establece las especificaciones informáticas y exigencias a las que deberán ajustarse las presentaciones que realicen los organismos, teniendo en cuenta que ellos utilizan sistemas de registro e información asistidos por tecnología informática, de manera de asegurar la confiabilidad e integridad de los datos que serán sustento de la contabilidad (2012).

A su vez, el Tribunal de Cuentas de Catamarca a través de la Acordada N° 11586/20 ha dispuesto la implementación del Sistema de Rendición de Cuentas Digital, la cual será aplicable por todos los responsables, legalmente obligados a rendir cuentas de la gestión financiera, de la Tesorería General de la Provincia, los Organismos descentralizados y Autárquicos de la Administración Pública Provincial, de los Poderes Legislativo y Judicial, y de las Administraciones Municipales. Entre varias cuestiones, indica que las rendiciones de cuentas serán confeccionadas digitalmente, por semestre calendario, comprendiendo la totalidad de los ingresos y egresos dispuestos en el período, mediante la utilización de la herramienta Rendición de Cuentas Digital Versión 1.0.xlsx que estará disponible para su descarga libre y gratuita en el sitio web del Organismo (2020).

De la misma manera, el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Misiones ha iniciado desde hace unos años un proceso de transformación digital tendiente a modernizar y agilizar las tareas que lleva adelante conforme a las atribuciones que le han sido asignadas, y que abarca diversas áreas como ser recursos humanos, gestión de expedientes, entre otros. Tal proceso se ha acelerado a principios del año 2020 como consecuencia de la emergencia sanitaria derivada del COVID-19, que estableció entre otras medidas el aislamiento preventivo y obligatorio para la prevención de la pandemia.

No obstante, la situación atravesada que, si bien afectó la vida de la comunidad toda a una escala sin precedentes, no eximió a los cuentadantes y responsables de cumplir con sus obligaciones en cuanto a la rendición de los fondos públicos.

En este sentido, y a los fines de brindar soluciones acordes al contexto y que permita continuar con las tareas de control encomendadas constitucionalmente al organismo ante el vencimiento de los plazos para remitir la documentación pendiente del ejercicio 2019 y las correspondientes al ejercicio 2020 dicta la Resolución N° 34/2020 para las Municipalidades, disponiendo que los cuentadantes y responsables deberán remitir la documentación mencionada en formato digital



vía correo electrónico a la dirección de correo electrónico [rendicionmun@htcmisiones.gob.ar](mailto:rendicionmun@htcmisiones.gob.ar), debiendo suscribir una declaración jurada consignando los siguientes datos: dirección de correo electrónico personal y seguro que será considerado domicilio válido para el cumplimiento de sus obligaciones ante el Tribunal de Cuentas, para la entrega y recepción de comunicaciones de cualquier naturaleza.

Posteriormente, mediante Resolución N°045/2020 implementando con carácter obligatorio las “presentaciones digitales de las rendiciones de cuentas para los municipios de primera y segunda categoría.

Establece asimismo como exigencia que las municipalidades deberán remitir una serie de registros y planillas digitales, y una muestra de documentaciones físicas que serían requeridas por los Contadores Fiscales a las municipalidades.

Actualmente, la Resolución 045/2020 se encuentra incluida en el cuerpo de la Resolución IV N° 3 Normas de Rendición y Control de las Cuentas de la Administración Municipal en sus capítulos V y VI, y anexos I, II y A.

El proceso de adaptación y modernización, no se ha acotado a la implementación de la mencionada Resolución (tanto en la etapa de presentación, en los controles que se realizan, o en el archivo de las rendiciones, entre otras), sino aprovechando las potencialidades que brindan los mecanismos de vinculación y transferencia de tecnología para incentivar la creación de emprendimientos a partir del resultado de investigaciones llevadas a cabo en el ámbito de universidades, se ha suscripto un Proyecto de Desarrollo Tecnológico Social – PDTS - en conjunto con un equipo docente interdisciplinario de la Facultad de Ciencias Económicas y otras unidades académicas.

Estos proyectos de desarrollo tecnológico y/o de impacto social buscan la resolución de una necesidad del mercado, en los cuales existe un adoptante y/o demandante, que puede ser público o privado, de la tecnología desarrollada. En este caso específico, el organismo adoptante es el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Misiones y el objetivo es analizar y desarrollar una propuesta de Transformación Digital que

contribuyan a mejorar el proceso actual de presentaciones digitales de rendiciones de cuentas municipales, que redunde en el perfeccionamiento del control y la transparencia del manejo de fondos públicos municipales.

Básicamente el proyecto está organizado en las siguientes etapas: comprensión del negocio o proceso, comprensión de los datos, preparación de los datos, modelado, evaluación, despliegue y desarrollo de prototipos web. Durante el año 2021 y lo que va del presente ejercicio se han efectuado importantes avances hasta la etapa de preparación de datos, comenzando con la etapa de modelado. Encontrándose expuestos en el presente trabajo algunos resultados vinculados con las dos primeras etapas, información que servirá como insumo en el desarrollo de las siguientes.

## METODOS

El presente trabajo es de carácter explicativo y teórico. Para la realización del mismo se relevó información tanto de fuentes primarias como secundarias, como así también de documentos públicos, realizando una profundización bibliográfica. Se ha relevado asimismo normativa para conocer el proceso de implementación de las presentaciones digitales definidas por el Tribunal de Cuentas en el año 2020.

Técnicamente la metodología empleada fue la inductiva, o sea se logró conclusiones como un conocimiento derivado de los hechos de la experiencia.

Para alcanzar el objetivo propuesto, se han realizado entrevistas a la Procuradora Fiscal del Tribunal y a los directores generales del Área Municipalidades y encuestas al 100% Contadores Fiscales del TC del área municipalidades. Las entrevistas han sido personales y las encuestas se realizaron a través de un formulario google elaborado con preguntas abiertas o de multiple choice. Se han realizado asimismo tres reuniones de trabajo presenciales con todos los Contadores Fiscales a cargo del estudio de las rendiciones de cuentas municipales y sus Directores Generales, para el análisis de los resultados de las encuestas para

determinar el impacto de las presentaciones digitales en el TC y la definición de propuestas para la mejora de las mismas.

El presente trabajo es de tipo descriptivo, ya que trabaja mediante la obtención de información, su caracterización y evaluación, y también empírico o aplicado por el empleo de la misma para proponer alternativas de solución al problema.

El diseño de investigación es de tipo no experimental porque los investigadores no manipulan la unidad de análisis, se observa y analiza para luego aplicar a investigación cualitativa (participativa) y cuantitativa (con datos secundarios, estadísticas, registros).

Según la dimensión cronológica la investigación es sincrónica ya que se estudia por un periodo determinado de tiempo.

## RESULTADOS

Se exponen a continuación los resultados del presente trabajo detallando, por una parte, las ventajas o aspectos que fueron mejorados desde el punto de vista del control a partir de las presentaciones digitales de las rendiciones de cuentas municipales, y por otro, los aspectos negativos, desventajas o dificultades que se han planteado a partir del nuevo proceso.

Finalmente se presenta un análisis de los resultados del relevamiento realizado concluyendo con una serie de propuestas de mejora obtenidas a partir del estudio del impacto actual de las presentaciones digitales en el Tribunal de Cuentas.

## ASPECTOS POSITIVOS O VENTAJAS QUE SE OBSERVAN DESDE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS PRESENTACIONES DIGITALES DE LAS RENDICIONES DE CUENTAS DE MUNICIPALIDADES

A través de entrevistas y encuestas han sido relevados todos los aspectos positivos observados por los actores de las rendiciones municipales del TC que deben ser mantenidos o potencializados en la propuesta de mejoras a considerarse.

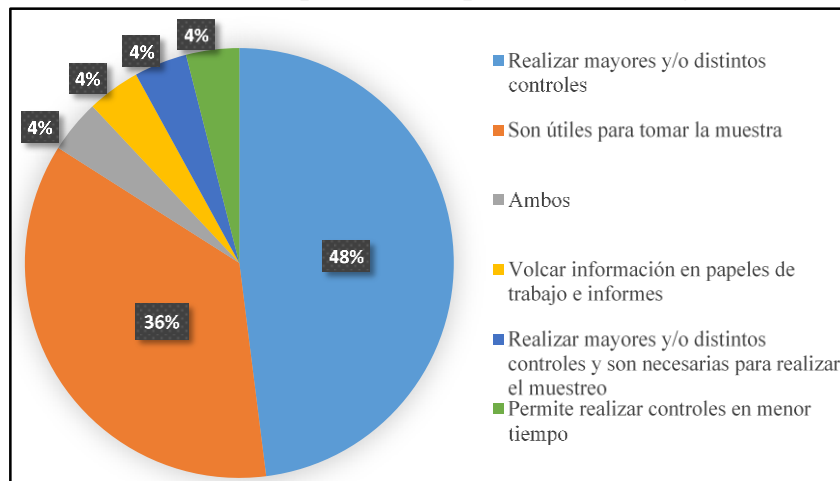
En relación a ello, se han realizado asimismo abiertas que han señalado aspectos positivos o ventajas. Esas preguntas fueron:

- ¿Que permiten las presentaciones digitales?
- ¿Hubo tareas que pudo realizar recién a partir de las presentaciones digitales? ¿Cuáles?
- ¿La implementación de presentaciones digitales agilizó su trabajo? es decir ¿Le permitió ahorrar tiempo?
- ¿Le permitió realizar mayores y mejores procedimientos de control?
- ¿Qué tareas se facilitaron a partir de las presentaciones digitales?

Se presentan a continuación los datos recabados.

En relación a qué permiten las presentaciones digitales se puede observar que el 44% de los encuestados ha manifestado que pueden realizar mayores y diferentes controles. Además, el 36% señala que son útiles para la selección de la muestra cuya remisión física se requiere luego a las municipalidades. Por otra, en menor porcentaje se ha indicado que sirven para recabar de manera previa la información que es utilizada luego en los papeles de trabajo, permite realizar los controles en menor tiempo. Todas ellas pueden ser consideradas como ventajas de la nueva modalidad de presentación. Gráficamente se observan las respuestas citadas:

**Gráfico 1- ¿Qué permiten las presentaciones digitales?**



Fuente: elaboración propia en función de los resultados de las encuestas

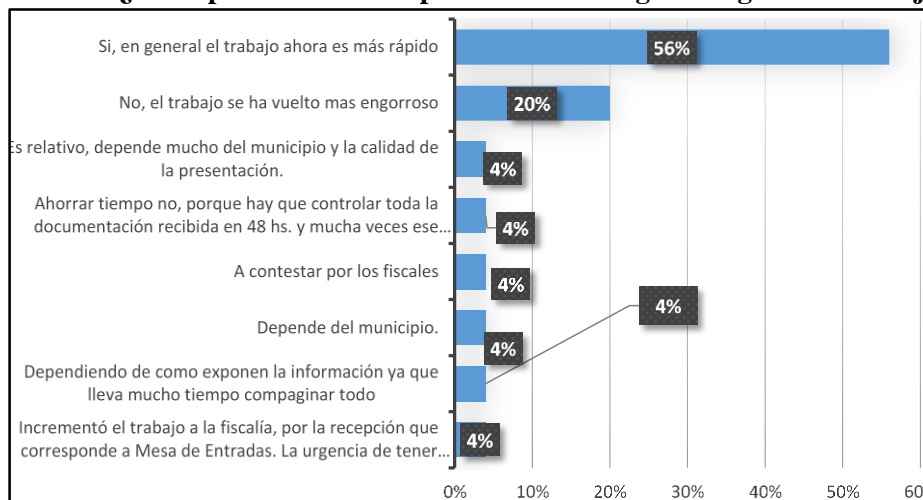
En relación a si ha habido tareas que han podido realizar recién a partir de las presentaciones digitales y cuales fueron ellas, el 48% de los encuestado manifestaron que no han podido realizar nuevas tareas o controles, pero el 56 % señaló aspectos positivos como: la posibilidad de tener una visión más amplia de lo que estoy controlando; la facilidad de armar los papeles de trabajo de forma integral, realizar el muestreo y filtrado de datos; en los municipios que presentan mis comprobantes - AFIP, se pudo verificar las operaciones con facturación electrónica y el seguimiento de mis comprobantes; y la posibilidad de verificar y controlar con anticipación la documentación.

En la consulta sobre si la implementación de presentaciones digitales agilizó su trabajo o les

permitió ahorrar tiempo, el 56% señaló que si, que en general el trabajo es rápido, en tanto que el 20% manifestó que no, que se volvió más engoroso ya que hay controlar la rendición recibida a través del correo electrónico en 48 horas para requerir la documentación física por muestreo y a veces es imposible hacerlo. Por otra parte, en menor proporción, respondieron que es relativo dependiendo de cómo se expone la información ya que lleva mucho tiempo compaginar todo, que se incrementó el trabajo de la fiscalía porque tiene que hacer el control de la recepción que antes hacía mesa de entradas, como así también, que depende de la forma de presentación de los municipios.

Gráficamente se puede observar:

**Gráfico 2- ¿La implementación de presentaciones digitales agilizó su trabajo?**



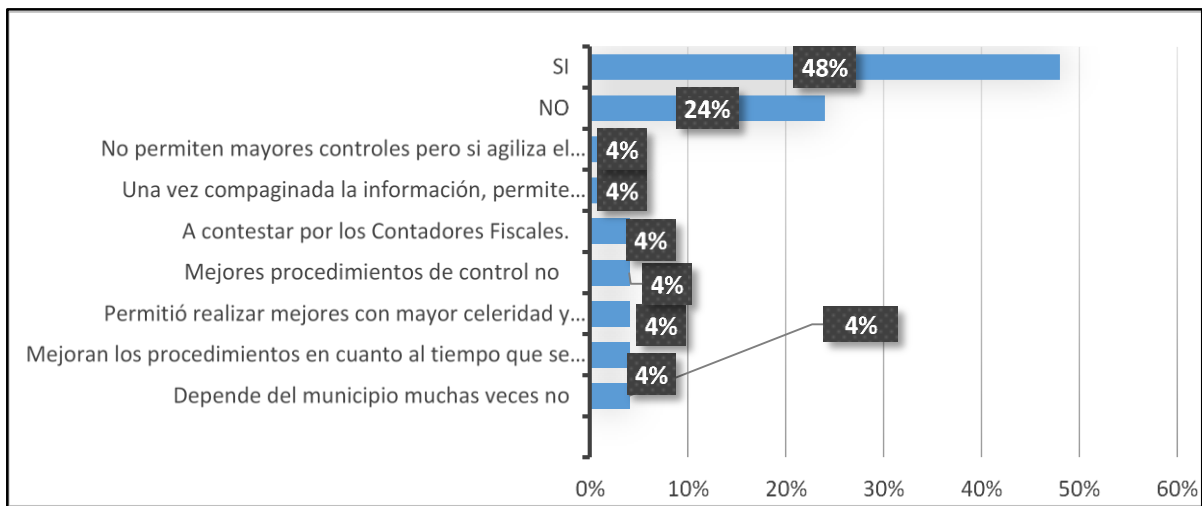
Fuente: elaboración propia en función de los resultados de las encuestas.

Respecto a la pregunta si le permitió realizar mayores y mejores procedimientos de control, el 52% respondió que sí, que una vez compaginada la información permite excelentes procesos de control, el 24 % respondió que no permiten mayores controles. Por otra parte en

menor proporción, señalan que no permite mayores controles pero si agiliza el procedimiento de control o bien se optimiza el tiempo y permite menores niveles de errores.

Se puede observar en el gráfico:

**Gráfico 3- ¿Las presentaciones digitales permitieron realizar mayores y mejores procedimientos de control?**



Fuente: elaboración propia en función de los resultados de las encuestas.

En la consulta sobre qué tareas se facilitaron a partir de las presentaciones digitales, la mayoría respondió que, la búsqueda de datos es más rápida, hay una mejor visualización de la información en cuanto a la calidad e integridad, que permite realizar el muestreo para solicitar la información física, la confección de papeles de trabajo ya no es manual y se puede realizar antes del envío de la documentación física, lo que permite realizar el cruzamiento de datos con los reportes, planillas y libros, siempre y cuando los municipios presenten las rendiciones digitales completas.

Como conclusión, puede referirse que han sido señalados como aspectos positivos o ventajas de la implementación de las presentaciones digitales los componentes que se mencionan a continuación:

- Control y análisis de datos: señalan como aspectos positivos que la información para el estudio de la cuenta es más dinámica y accesible, lo que permite hacer mayores y mejores

controles en forma integral, y que la disponibilidad de la información en forma instantánea agiliza el proceso de control y selección.

- Soporte digital: sostienen que tener la información de la comuna en soporte digital agiliza la búsqueda de datos, en especial en los In Situ, que permite tener una visualización y panorama de las rendiciones en forma previa, en este sentido los Fiscales pueden realizar las consultas pertinentes de los datos contenidos en las rendiciones y cruzar la información, esto siempre y cuando se presenten las rendiciones en forma completa, de acuerdo a los requerimientos del TC.
- Accesibilidad a los libros: otra de las ventajas es la accesibilidad a los libros para todos los integrantes de las Fiscalías al mismo tiempo, en el caso de que los mismos requieran información

se puede acceder y visualizar los datos necesarios para el estudio de la cuenta.

- Papeles de trabajo: indican que resulta beneficiosa la reducción de acumulación de papeles ya que con las actuales presentaciones se logra una disminución de archivos de antecedentes en el TC, teniendo en cuenta que antes de la digitalización los municipios debían remitir o presentar todos los legajos, libros y planillas en cajones. Esto permite una reducción de espacio físico para el resguardo de la documentación que se solicita y considera útil para el estudio de la cuenta, previo a la selección por muestreo de la visualización de los datos contenidos en las rendiciones presentadas en formato digital.

#### **ASPECTOS NEGATIVOS DESVENTAJAS O DIFICULTADES QUE SE OBSERVAN DESDE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS PRESENTACIONES DIGITALES DE LAS RENDICIONES DE CUENTAS DE MUNICIPALIDADES**

Respecto a las desventajas o dificultades de la implementación y funcionamiento de las presentaciones digitales, surge de las entrevistas y encuestas lo que señalan los actores:

- Plataforma digital: falta una plataforma unificada con formularios estandarizados que permita que los responsables de las rendiciones puedan ingresar y adjuntar la información digital de acuerdo a los requerimientos de TC, así también que los fiscales puedan acceder y realizar los requerimientos solicitando la información digital o física necesaria por eso medio.
- Recepción de las presentaciones digitales: la recepción a través del correo electrónico en la dirección establecida por el TC es insegura, esta se debe a que en el proceso de carga se pierden algunos archivos en la transmisión de datos o bien remiten en

varios correos; otro de los inconvenientes que presenta es la falta de generación de reporte de la recepción de las presentaciones por parte del TC, lo que puede generar intimaciones o multas a los responsables por la ausencia de la implementación de un procedimientos de respuesta de la recepción de los datos.

- Resguardo de las presentaciones digitales: los archivos recibidos por correo electrónico no tienen copia de seguridad en el servidor del TC, situación por la cual los contadores fiscales deben guardar la información en otros dispositivos- individuales- por seguridad.
- Formas de presentación: los formatos de presentación de los municipios no son uniformes, o remiten en formato correcto, pero con vista protegida lo que no permite trabajar con las planillas, esto demanda mayor tiempo de trabajo para la apertura de los archivos. Así también hay inconsistencia entre las documentaciones presentadas en forma digital y la física, no todas las veces coinciden.
- Sistemas contables: existen municipios que no ajustaron sus sistemas contables de acuerdo a los requerimientos del TC (Anexo A), por lo cual al exportar los datos tienen que completar en forma manual lo que lleva implícito un riesgo y margen de error al cargar los datos.
- Capacitaciones: falta de capacitaciones/ mesa de ayuda para asesorar a los municipios y personal del TC para administrar los cambios en el procedimiento de presentaciones digitales.

Es de gran relevancia la consideración de la presente información puesto que los aspectos negativos de los datos relevados por los actores del TC, sirve para establecer objetivos estratégicos y marcar el rumbo de las acciones

correctivas que se pueden realizar para introducir mejoras en el proceso de control de las presentaciones digitales.

**PROPUESTAS DE MEJORA OBTENIDAS A PARTIR DEL ESTUDIO DEL IMPACTO ACTUAL DE LAS PRESENTACIONES DIGITALES EN EL TRIBUNAL DE CUENTAS**

Analizadas las encuestas se acordó con los directores generales del área municipalidades la realización de reuniones con la totalidad de los contadores fiscales para la puesta en común de sus resultados.

Se realizaron en total tres reuniones de trabajo en la cuales en primer lugar se desarrolló la presentación de un power point con las respuestas recibidas a las encuestas, poniendo en común las observaciones y debatiendo sobre las mismas con los participantes. Luego se

trabajó en las propuestas conjuntas a elaborarse a partir del diagnóstico derivado de las encuestas y finalmente se trabajaron en detalle las planillas y documentaciones requeridas en las presentaciones digitales para la optimización de los datos e información solicitada, de modo de evitar un trabajo excesivo y duplicado para los cuentadantes municipales, y la obtención de presentaciones útiles para la realización de más efectivos y eficientes controles.

Así, del procesamiento de las encuestas que fuera socializado en las reuniones presenciales referidas en los párrafos precedentes, y luego del debate conjunto desarrollado en las mismas, se acordaron una serie de ideas de mejora.

Del análisis conjunto de las propuestas obtenidas de las encuestas y las ideas debatidas en la reunión presencial, se puede elaborar el siguiente cuadro:

**Cuadro 1 – Análisis conjunto de propuestas realizadas en las encuestas y en las reuniones presenciales**

Propuestas surgidas en las reuniones presenciales	Propuestas surgidas de las encuestas
Sanciones más severas por rendición incompleta, para evitar presentaciones parciales y con planillas sin la información solicitada;	Que el área de mesa de entradas haga la recepción de la rendición digital como hacen de la física; No aceptar presentaciones digitales incompletas o insuficientes Sancionar las presentaciones parciales;
Estandarizar la rendición a través de la implementación de una aplicación/software del HTC, que sea brindada por este a los municipios para evitar la gran diversidad de modelos y disparidad de datos;	Trabajar con un sistema informático único en el que los municipios carguen toda la información y no múltiples planillas de Excel; Confecionar el modelo de cómo tienen que rendir los municipios (un manual de procedimiento); Capacitar a los municipios sobre la forma de presentar las rendiciones digitales; Reducir la cantidad de archivos requeridos en formato digital; Eliminar reportes e información duplicada; Mejorar la redacción de las normas de rendiciones digitales; Definir codificación de los reportes, el título de los archivos y el título de las carpetas que contengan los archivos compactados; Definir el criterio de organización de los documentos dentro de cada archivo compactado (nro. de orden, títulos, otros); Unificar y simplificar las presentaciones en cuanto a volumen y formato;



	<p>Desarrollar un sistema de rendición de cuentas que unifique el formato de los reportes emitidos y otorgue herramientas de control a las fiscalías;</p> <p>Crear una contabilidad única para todos los municipios para unificar presentación;</p> <p>Control previo o programado (que lo virtual no difiera a lo físico).</p> <p>Incorporación de un sistema de gestión documental electrónico.</p>
<p>Acceder de forma directa, vía autorización por el administrador de relaciones, al servicio "mis comprobantes" de cuanta de AFIP de la Municipalidad</p>	<p>Gestionar convenio con AFIP para acceso directo a "Mis comprobantes";</p> <p>Solicitar el reporte en excel de las liquidaciones diarias de tarjetas y/o billeteras virtuales.</p>
<p>Proponer un espacio digital donde los fiscales tengan conocimiento de los municipios.</p>	<p>Plataforma unificada para recepción automática de rendiciones digitales, con formularios estandarizados y formatos unificados;</p> <p>Plataforma unificada para envío de requerimientos digitales (de información digital o física).</p> <p>Incorporar tablas dinámicas en el control de datos de las planillas de cálculo;</p> <p>Taller de capacitación a contadores fiscales con la finalidad de estandarización de controles digitales y/o mayores controles;</p> <p>Taller de capacitación al personal administrativo sobre controles digitales;</p> <p>Proponer un espacio digital compartido, donde los fiscales tengan acceso a la información de las rendiciones y no tener que molestar a directores u otros fiscales para acceder a ella.</p>

Fuente: elaboración propia en función de las encuestas y los resultados de las reuniones presenciales

Del análisis de las propuestas se definen cuatro líneas de acción:

- Proponer un espacio digital donde los fiscales tengan conocimiento de los municipios
- Acceder de forma directa, vía autorización por el administrador de relaciones, al servicio "mis comprobantes" de cuanta de AFIP de la Municipalidad
- Sanciones más severas por rendición incompleta, para evitar presentaciones parciales y con planillas sin la información solicitada
- Estandarizar la rendición a través de la implementar una aplicación/software del HTC, que sea brindada por este a los municipios para evitar la gran

diversidad de modelos y disparidad de datos

De la segunda columna del cuadro se puede desarrollar de manera más amplia cada una de las propuestas.

## CONCLUSIONES

En el presente trabajo se ha profundizado acerca del estudio de diversas experiencias de implementación de tecnología digital por distintas organizaciones públicas y las normativas específicas vinculadas a la temática. Se explica además el desarrollo del trabajo realizado por el equipo interdisciplinario del PDTS señalando las etapas en que se plantea el mismo y los avances logrados a la fecha.

Se presenta además, en cumplimiento de uno de los objetivos específicos del PDTS, el análisis del resultados de las entrevistas y encuestas

efectuados a los Contadores Fiscales de las Fiscalías revisoras de cuentas de la División Municipalidades del TC, así como el resultado del consenso logrado en reuniones presenciales con los mismos, de modo de conocer el impacto que tuvo la implementación del proceso de las presentaciones digitales de las rendiciones de cuentas municipales en el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Misiones.

Pudo observarse que los actores principales del proceso dentro del TC han definido una serie de aspectos positivos y negativos, así como también una serie de propuestas de mejora al proceso.

En función de esta información relevada se pueden establecer objetivos estratégicos y marcar el rumbo de las acciones para introducir mejoras en el proceso de control de las presentaciones digitales.

Este proceso de implementar nuevas tecnologías, revisar y detectar posibilidades de mejora dentro de su aplicación forma parte de un concepto de mejora continua que permite el crecimiento organizacional dentro de lo que se conoce como inteligencia organizacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acción Colectiva. (01 de 07 de 2020). [www.accioncolectiva.net](http://www.accioncolectiva.net). Obtenido de <http://www.accioncolectiva.net/contentFront/publicaciones-1/gobierno-digital-vs.-gobierno-abierto--57.html#:~:text=Se%20trata%20de%20dos%20conceptos,tecnolog%C3%ADas%20de%20informaci%C3%B3n%20y%20comunicaci%C3%B3n>.

Contraloría General de la República de Chile. (2015). Resolución N° 30. Obtenido de [http://dfi.mineduc.cl/usuarios/MECESUP/File/2020/Manuales-y-Formatos/Resolucion-30-de-2015-de-la-CGR\(1\).pdf](http://dfi.mineduc.cl/usuarios/MECESUP/File/2020/Manuales-y-Formatos/Resolucion-30-de-2015-de-la-CGR(1).pdf)

Contraloría General de la República del Perú. (2019). Rendición de Cuentas de Titulares. Obtenido de

<https://www.mef.gob.pe/es/rendicion-de-cuentas-digital>

Estévez, E. C., & Janowski, T. (2016). Gobierno digital, ciudadanos y ciudades inteligentes. . *Bit & Byte*(3), 11-13. Obtenido de *Revista Institucional de la Facultad de Informatica UNLP*. Año 2 N° 3. 11-13: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/53440>

Franco, P. (9 de junio de 2021). Procuradora Genral del Tribunal de Cuentas. (J. P. Franco, Entrevistador)

Honorable Tribunal de Cuentas de Catamarca. (2020). Acordada N° 11586/20. Obtenido de [http://www.tccatamarca.gob.ar/sitio/img/noticias/761\\_otr\\_Modificacion%20Ac%202150%20RC%20DIGITAL.pdf](http://www.tccatamarca.gob.ar/sitio/img/noticias/761_otr_Modificacion%20Ac%202150%20RC%20DIGITAL.pdf)

Honorable Tribunal de Cuentas de Mendoza. (2012). Acuerdo HTC 5661. Obtenido de [https://www.tribcuentasmendoza.gob.ar/tcnet/digesto/filtrodigesto/FiltroNormativaWeb\\_2.aspx](https://www.tribcuentasmendoza.gob.ar/tcnet/digesto/filtrodigesto/FiltroNormativaWeb_2.aspx)

Luisa Lucila Lazzari, Víctor Maeschalck. (2002). El análisis FODA como una herramienta para el control de gestión. *Cuadernos del CIMBAGE*, ISSN-e 1669-1830, 5, 71-90. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2469967>

Naser, A. (. (2021). Gobernanza digital e interoperabilidad gubernamental: una guía para su implementación". *Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/80)*, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago.

Universidad Nacional del Litoral . (2020). Resolución Rectoral N° 617/20. Obtenido de [https://www.unl.edu.ar/noticias/news/view/las\\_rendiciones\\_de\\_fondos\\_unl\\_dober%C3%A1n\\_ser\\_realizadas\\_de\\_manera\\_digital#.Ysbmo3bMLIV](https://www.unl.edu.ar/noticias/news/view/las_rendiciones_de_fondos_unl_dober%C3%A1n_ser_realizadas_de_manera_digital#.Ysbmo3bMLIV)



**LA DIGITALIZACIÓN Y LA SOSTENIBILIDAD EN LAS MIPYMES ARGENTINAS**

Beltramino Nicolás S.                      nbeltramino@unvm.edu.ar  
 Ingaramo Juan Marcelo iscecontabilidad@hotmail.com  
 Beltramino Natalia A.                      nataliabeltra.nb@gmail.com  
 Gazzaniga Lilia Carina                      carinagazzaniga@hotmail.com  
**Universidad Nacional de Villa María – Córdoba**

**RESUMEN**

El presente trabajo tiene por objetivo determinar el estado en el que se encuentran las Mipymes de Argentina con respecto al uso de tecnologías digitales en la gestión de sus actividades estratégicas y operativas y los efectos en su sostenibilidad. Para ello se llevó a cabo un estudio de campo por medio del Observatorio Iberoamericano de las Mipymes durante los meses de febrero a mayo de 2022, relevando un total de 1130 empresas. Se lo efectuó mediante un cuestionario digital, previo contacto telefónico, dirigido al máximo nivel de la empresa. Luego los datos fueron analizados por medio del software SPSS. El análisis de datos revela una relación entre nivel de uso y la satisfacción con las diferentes tecnologías digitales. En general, como tecnologías más utilizadas figura la banca digital, uso de redes sociales con fines comerciales, página web propia, ERPs e intranet corporativa. En cuanto al desarrollo sostenible, las medidas medioambientales con mayor grado de penetración en las pymes son la gestión de residuos, la gestión del agua y la gestión energética.

**Palabras claves:** Digitalización Desarrollo sostenible. Medio ambiente. Mipymes.

**ABSTRACT**

The objective of this work is to determine the state in which the MSMEs of Argentina are in with respect to the use of digital technologies in the management of their strategic and operational activities and the effects on their sustainability. For this, a field study was carried out through the Ibero-American Observatory of MSMEs during the months of February to May 2022, surveying a total of 1,130 companies. It was carried out through a digital questionnaire,

after telephone contact, addressed to the highest level of the company. The data was then analyzed using SPSS software. Data analysis reveals a relationship between level of use and satisfaction with different digital technologies. In general, the most used technologies include digital banking, use of social networks for commercial purposes, own website, ERPs and corporate intranet. Regarding sustainable development, the environmental measures with the highest degree of penetration in SMEs are waste management, water management and energy management.

**Keywords:** Digitization . Sustainable development. Environment. MSMEs

**INTRODUCCIÓN**

Las Mipymes representan más del 90% de la masa empresarial total, por ello resulta fundamental que se desarrollen en un ambiente que les permita crecer continuamente. Una posible herramienta para contribuir a dicho crecimiento consiste en la incorporación de herramientas de digitalización de sus operaciones. En esta línea, la investigación de Fernández-Portillo et al. (2019), en su estudio sobre Mipymes de España, apunta directamente a las TIC como un medio para conseguir el crecimiento económico. También, en el estudio de Alves et al. (2019) se indica que, por las características concretas de la digitalización de las empresas, existe un margen de mejora cuyas consecuencias podrían incrementar su volumen de ventas.

La digitalización se puede definir como el uso que se hace de las tecnologías para automatizar los procesos de las organizaciones (Delgado, 2016). Además, este autor apunta que en un mundo en el que impera una transformación digital constante, cada vez aumenta más rápidamente el ritmo de innovación tecnológica



y destrucción de mercados. Esto es debido a que los ciclos de vida de las empresas y sus productos son cada vez más cortos, por la digitalización que provoca a su vez la destrucción de barreras geográficas entre países y mercados promoviendo la internacionalización empresarial y acceso de muchos más clientes y competidores del entorno a distintos mercados. La globalización también juega un papel importante en todo esto, ya que necesariamente se compete en un mundo internacionalizado. Internet y las nuevas tecnologías llegan hoy en día a todos los rincones del planeta, por lo que surgen competidores de otros países y es mucho más sencillo también pasar a ser un competidor en otro país, a pesar de no tener presencia física en ellos. Estos competidores extranjeros pueden aportar nuevos productos, conocimientos, habilidades con que las empresas locales no cuentan, lo que acelera el proceso innovador de las empresas locales al intentar no perder su poder de mercado y luchando por adquirir nuevos conocimientos y capacidades que fortalezcan su posición. La globalización, por tanto, favorece la propagación de todo tipo de ventajas y amenazas, como por ejemplo la propagación de crisis financieras entre unos países y otros, o la facilidad exportadora e importadora de los comerciantes. Por tanto, el proceso de transformación digital supone una transición tecnológica para las empresas. Esta transformación también supone una inversión en recursos y desarrollo de nuevas capacidades, que pueden hacer la compañía mucho más competitiva en un entorno cada vez más feroz. Pero, el esfuerzo que les supone a las Mipymes invertir en estos recursos y capacidades que les permitan aumentar su competitividad puede ser muy costoso para estas pequeñas compañías, por ello que el Estado debe promover ayudas para poder abrirse paso en mercados cada vez más competitivos y no caer así en la obsolescencia.

Digitalizar la empresa es una tarea compleja porque conlleva rediseñar procesos, productos, servicios, relaciones con clientes, formación de los trabajadores, relaciones con proveedores y sobre todo el cambio del modelo de negocio de la pyme. Y para llevar a cabo esta

transformación requiere de un cambio de cultura, adaptación a las necesidades del cliente, de personas cualificadas en transformación digital y de los recursos financieros necesarios para llevarla a cabo (Matt, Hess & Benlian, 2015). En todo este proceso la implicación y el liderazgo de la dirección de la pyme resulta la clave en la mayoría de las ocasiones del éxito de la transformación digital. Las actividades necesarias para implementar una estrategia de transformación digital. Esta lista de actividades incluye desarrollar la capacidad de liderazgo digital, reinventar los modelos de negocios, repensar los procesos de negocios, redefinir el compromiso de los interesados y desarrollar una estrategia de gobierno digital (Heavin & Power, 2018).

Por otra parte, el desarrollo sostenible se ha convertido en la actualidad en un factor clave para la competitividad de las pymes, debido a las expectativas de la sociedad y de las regulaciones gubernamentales. Para la pyme es incuestionable la necesidad de tener un comportamiento medioambiental socialmente responsable a la hora de obtener sus beneficios. Por esta razón gestionar la sostenibilidad se ha convertido en un verdadero reto para la pyme. Las prácticas relacionadas con el desarrollo sostenible conllevan una serie de beneficios para las empresas que redundan en la mejora de su competitividad. Beneficios como la reducción de residuos, el ahorro de costes, una mayor satisfacción del cliente, un mayor compromiso de los empleados, mejores productos, mejores relaciones públicas y el incremento de la ventaja competitiva. La estrategia de sostenibilidad de la organización tiene un enorme interés para empresarios, profesionales y académicos, dada su contribución a los equilibrios de sostenibilidad.

Por todo ello, el objetivo del presente trabajo es tratar de determinar el estado en el que se encuentran las Mipymes de Argentina con respecto al uso de tecnologías digitales en la gestión de sus actividades estratégicas y operativas y el efecto de los criterios medioambientales dentro de la organización en distintos ámbitos de la gestión de la empresa.

## MARCO TEÓRICO

### Digitalización

El término digitalización ocupa crecientemente un lugar destacado y se relaciona con cambios económicos, pero también sociales, e incluso medioambientales. Las tecnologías digitales constituyen en la actualidad tanto una amenaza como una oportunidad. La amenaza porque tiene el potencial de disrupir cualquier empresa o sector, la oportunidad porque posibilita la innovación (WEF, 2018).

La transformación digital ofrece a Argentina la oportunidad de cambiar el patrón de crecimiento y asegurar así un avance estable y sostenible tanto en la perspectiva económica como en la social y en la ambiental (CES, 2017). La creciente digitalización afecta al modelo de negocio posibilitando nuevas formas de cooperación y el desarrollo de nuevos productos y servicios, así como nuevas formas de relación con clientes y empleados (Rachinger et al., 2018). Así, las empresas pueden optimizar el uso de recursos, reducir costes, incrementar la productividad, optimizar las cadenas de aprovisionamiento, aumentar la satisfacción y lealtad de sus clientes, entre otros.

La digitalización afecta a todos los sectores productivos, pero el ritmo de transformación de los productos, los procesos y los modelos de negocio no resulta igual en todos ellos. De hecho, aquellos en los que existe una mayor presión competitiva son los que lideran estos cambios y se han planteado específicamente estrategias digitales de negocio (CES, 2017). Para Okumura (2021), a pesar de los avances hacia la transformación digital, en realidad son solo las empresas grandes y poderosas las que lo consiguen. Los pequeños y medianos productores van a otro ritmo, por tanto, cabe esperar que el gap de productividad no haga sino aumentar.

### Desarrollo sostenible

La necesidad de investigar y conocer el comportamiento de las pymes ante las medidas de sostenibilidad de los negocios es un hecho demandado en la literatura especializada ante la falta de estudios (Cantele and Zardini, 2020); y

ante la importancia de la contaminación mundial que producen las pymes en su conjunto a nivel global y en particular, las pertenecientes al sector industrial (Yacob et al., 2019).

Además, teniendo en cuenta que la estrategia que siguen las grandes empresas ante la sostenibilidad viene condicionada en mayor medida por las presiones regulatorias, mientras que en las pymes la forma de ver la sostenibilidad se basa más en que pueda dar lugar a una oportunidad desde el punto de vista empresarial (Jansson et al., 2017). De hecho, tradicionalmente se ha comprobado que el papel que juegan las pymes frente a la sostenibilidad es una actitud pasiva, ya que no son capaces de evaluar el impacto medioambiental que tiene su actividad (Loucks et al., 2010).

Existe cierto consenso en los estudios recientes a la hora de clasificar las presiones y barreras, con las que se enfrentan las pymes ante el desarrollo sostenible, en externas e internas (Cantele and Zardini, 2020). Siendo las primeras las que se originan por agentes ajenos a las pymes y las segundas las que dependen de las propias pymes como organización empresarial. Respecto de las presiones externas cabe destacar la normativa aprobada por las administraciones, las exigencias de la comunidad local donde se asienta la empresa o de los propios clientes, las presiones de mercado que provienen de la competencia, la existencia de ayudas que fomenten la adopción de estándares de sostenibilidad. Desde el punto de vista interno las presiones hacia la sostenibilidad están orientadas a ganar en competitividad y vienen determinadas por la actitud proactiva y el grado de compromiso hacia el medioambiente de los directivos y el personal de la pyme, la necesidad de ganar reputación, aumentar la capacidad de innovación, la mejora de la calidad de productos/servicios. Respecto de las barreras internas destaca el posible impacto económico negativo de su implantación por los costes extra que suponen, la falta de recursos y capacidades, la falta de formación de directivos y empleados y la falta de tiempo para implementarlas.

## METODOLOGÍA

Debido a la escasa disponibilidad de estadísticas sistematizadas sobre la cantidad de empresas existentes en Argentina y su distribución por sectores de actividad y por su tamaño. El diseño general de la muestra se fundamenta en los principios del muestreo por conveniencia en el cual las empresas que se consultaron fueron elegidas de acuerdo a la proximidad o disposición para responder el cuestionario, sin considerar si ellos eran representativos de la población. Luego se definieron los criterios para determinar las características de la muestra en función de los objetivos del estudio, de la información disponible y de los recursos para la realización del trabajo de campo. Los criterios utilizados para la caracterización de la muestra fueron: sector (Agropecuario, Industria, Construcción, Comercio y Servicios), tamaño (microempresas, pequeñas y medianas empresas) y antigüedad (Jóvenes y maduras). El trabajo de campo se llevó a cabo a través de una encuesta por medio de una plataforma online. La muestra finalmente obtenida fue de 1.130 empresas argentinas (en el cuadro 1 puede verse la distribución por Actividad Económica y tamaño).

**Cuadro 1 Actividades económicas incluidas en cada Sector y tamaño**

	Nº de empresas	%
Agropecuario	122	10.8
Industria	321	28.4
Construcción	66	5.8
Comercio	282	25.0
Servicios	339	30.0
Microempresa (6 a 9 asalariados)	354	31.3
Pequeña (10 a 49 asalariados)	402	35.6
Mediana (50 a 249 asalariados)	374	33.1
<b>TOTAL</b>	<b>1130</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia

### Análisis estadístico de los datos

Las variables de clasificación utilizadas para contrastar si existen diferencias significativas en el perfil de respuestas han sido: tamaño, antigüedad y sector de actividad de la empresa. Para evaluar la significación estadística de las diferencias observadas en las respuestas según

el factor de clasificación utilizado, se han empleado las siguientes pruebas estadísticas:

- Cuando se analizan diferencias porcentuales se utiliza el análisis de tablas de contingencia aplicando el test de la Chi<sup>2</sup> de Pearson con el fin de valorar si dos variables se encuentran relacionadas. Siempre que los datos lo permitan, se utilizan tablas 2 x 2, con lo que los resultados son más potentes, realizando en este caso la corrección por continuidad de Yates sobre la fórmula de la Chi<sup>2</sup> de Pearson.

## RESULTADOS

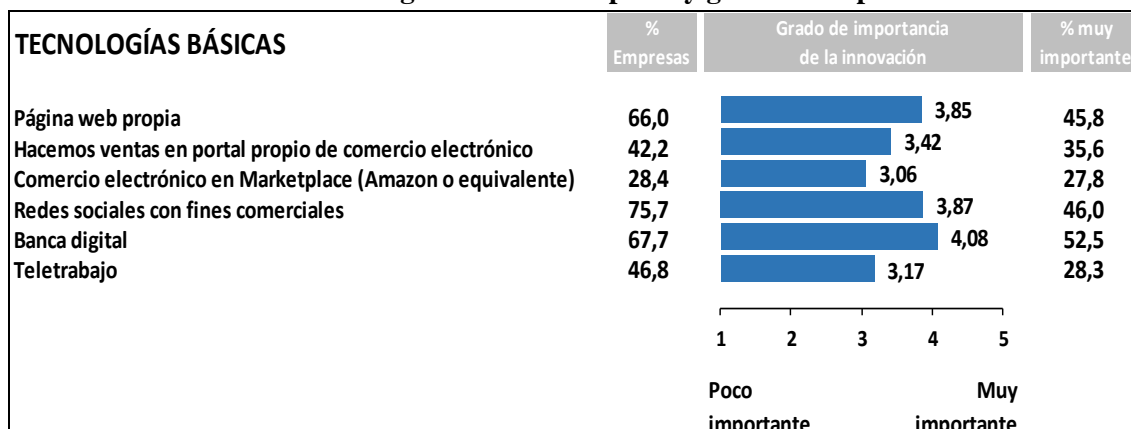
### Digitalización:

El grado de digitalización viene determinado por el equipamiento tecnológico de las empresas analizadas. Se ha recogido información sobre doce tecnologías, concretamente su nivel de adopción y su nivel de importancia (escala de 1 a 5).

A partir de su nivel de implantación las tecnologías han sido definidas en básicas (Gráfico 1) y avanzadas (Gráfico 2). En el gráfico 1, se observan las tecnologías básicas que son adoptadas por lo menos por un tercio de las empresas. Sobre todas destaca el uso de redes sociales con fines comerciales (75,7%) y con un nivel de valoración (3,87). Seguidas por la banca electrónica, con un grado de importancia de 4,08 y utilizadas por 67,7 y el uso de páginas web propias, 3,85 adoptados por 66,0% de las empresas.

El menor grado de desarrollo se asocia al comercio electrónico en Market place, adoptadas por 28,4% de las empresas, siendo su importancia de 3,06 en una escala de 1 a 5. En cuanto a la consideración como muy importante (última columna) la banca digital es la que registra un mayor grado de respuesta con 52.5% de las empresas, seguidas por el uso redes sociales con fines comerciales, 46,0% y la utilización de página web propia con 45,8 %.

**Gráfico 1 Tecnologías básicas: adopción y grado de importancia**

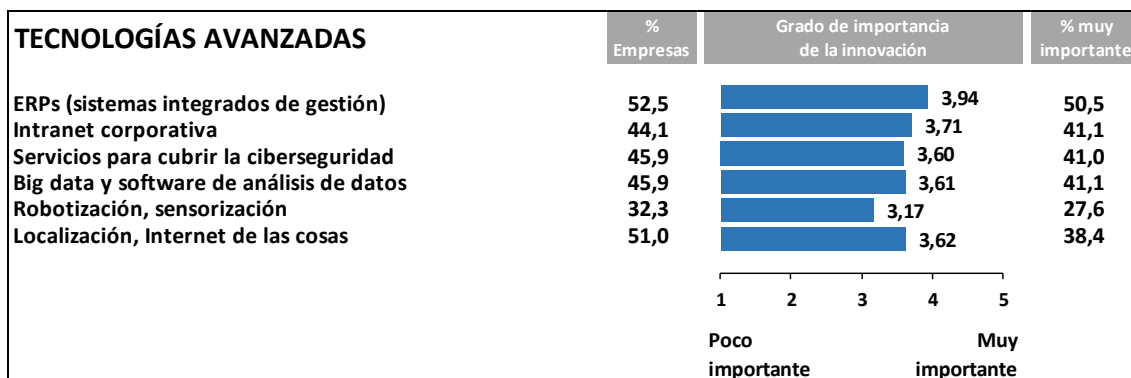


Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 2 se muestran las tecnologías avanzadas, siendo los sistemas Integrados de Gestión (ERPs) la tecnología que presenta un mayor grado de satisfacción (3,94). Un 51% cuentan con dispositivos de localización, con una importancia de 3.62. Un 45,9 % analizan sus datos para facilitar la toma de decisiones y usan Big Dat y software de análisis de datos, con una importancia de 3,60 y 3,61 respectivamente. La tecnología avanzada

menos utilizada es la robotización o sensorización con el solo 32,3 % de las empresas que lo utilizan y con el nivel de importancia más bajo 3,17. En lo que respecta a las tecnologías avanzadas las empresas que las consideraron como un importante figura en primer término ERPs con 50,5% y la de menor importancia la robotización, sensorización con 27,6%

**Gráfico 2 Tecnologías avanzadas: adopción y grado de importancia**



Fuente: Elaboración propia

Al analizar la digitalización por sectores (Cuadro 2) revela un menor nivel en agropecuarias, concretamente en teletrabajo, ciberseguridad, banca digital, ventas en portal propio, intranet corporativa y redes sociales con fines comerciales. Las empresas constructoras son las más digitalizadas, especialmente destacan en web propia, banca digital, ERPs,

teletrabajo y localización. El sector industrial lógicamente son empresas con mayor presencia de intranet corporativa, Big data y software de análisis de datos y robotización. El sector comercial muestra un comportamiento cerca de la media sobresaliendo en las redes sociales con fines comerciales ventas a través de portal propio y comercio electrónico Market place

**Cuadro 2 Digitalización por sector de actividad -(Porcentajes de empresas)**

Tecnologías	Agrop	Indust	Construc	Comer	Servic	sig
<b>Tecnologías Básicas</b>						
Banca digital (%)	59,5	70,8	78,0	71,1	62,9	***
Web propia (%)	79,5	81,6	97,0	75,7	67,7	***
Ciberseguridad (%)	34,8	48,4	44,2	49,1	44,2	**
ERPs (sistemas integrados gestión) (%)	38,5	56,1	57,7	57,9	47,9	**
Teletrabajo (%)	31,9	46,6	58,8	42,0	54,3	***
Redes sociales con fines comerciales (%)	37,6	80,4	68,6	89,7	73,9	***
<b>Tecnologías avanzadas</b>						
Intranet corporativa (%)	29,8	50,5	44,2	49,5	37,5	***
Big data y software de análisis de datos (%)	39,7	51,7	25,0	52,0	39,6	***
Localización, Internet de las cosas (%)	55,3	56,5	56,6	49,3	44,2	***
Ventas portal propio (%)	16,4	46,0	39,0	54,3	37,7	***
Robotización, sensorización (%)	31,3	46,7	17,3	24,8	26,8	***
Comercio electrónico Marketplace (%)	9,5	31,4	32,7	38,8	22,4	***

Diferencias estadísticamente significativas (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ ; - no significativa.  
Fuente: Elaboración propia

A nivel sectorial, las empresas del sector construcción y comercio muestran un mayor nivel de digitalización. En cuanto a la valoración de su importancia, se encuentra repartido entre el sector comercio y el de servicio son los que valoran más los distintos impulsores.

La relación entre tamaño y adopción de tecnologías es absoluta (Cuadro 3). Las empresas medianas son las que sacan mayores diferencias en todas las tecnologías. Las más rezagadas en cuanto al uso de la tecnología resultan de manera lógica las microempresas.

**Cuadro 3 - Digitalización por tamaño - (Porcentajes de empresas)**

Tecnologías	Micro	Pequeña	Mediana	sig
<b>Tecnologías Básicas</b>				
Banca digital (%)	62,4	69,7	70,7	***
Web propia (%)	55,4	62,0	80,4	***
Ciberseguridad (%)	29,9	40,4	66,9	***
ERPs (sistemas integrados de gestión) (%)	38,5	51,7	66,5	***
Teletrabajo (%)	43,2	42,9	54,2	**
Redes sociales con fines comerciales (%)	72,8	76,1	78,7	*
<b>Tecnologías avanzadas</b>				
Intranet corporativa (%)	28,9	40,5	61,8	***
Big data y software de análisis de datos (%)	30,3	43,0	63,3	***
Localización, Internet de las cosas (%)	37,8	46,9	67,6	***
Ventas portal propio (%)	39,4	37,3	50,6	***
Robotización, sensorización (%)	20,3	28,9	47,2	***
Comercio electrónico marketplace (%)	25,6	24,6	35,2	**

Diferencias estadísticamente significativas (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ ; - no significativa.  
Fuente: Elaboración propia

La asociación entre digitalización y antigüedad de la empresa no unívoca (Cuadro 4). Las empresas maduras puedan contar con más recursos para digitalizar, por otro lado, están más presentes inercias que dificultan el cambio de procesos. En la mayoría de tecnologías

existen diferencias significativas. Salvo en comercio electrónico Marketplace y las ventas en portal propio, dado que son las que son más sencillas de implementar y menos costosas.

**Cuadro 4 Digitalización por antigüedad**

Tecnologías	Jóvenes	Maduras	Sig
<b>Tecnologías Básicas</b>			
Banca digital (%)	61,2	70,3	***
Web propia (%)	56,8	69,5	***
Ciberseguridad (%)	30,2	52,3	***
ERPs (sistemas integrados de gestión) (%)	40,5	48,0	***
Teletrabajo (%)	43,5	48,0	**
Redes sociales con fines comerciales (%)	78,1	74,8	**
<b>Tecnologías avanzadas</b>			
Intranet corporativa (%)	27,5	51,6	***
Big data y software de análisis de datos (%)	34,0	50,6	***
Localización, Internet de las cosas (%)	40,5	55,1	***
Ventas portal propio (%)	39,5	43,3	-
Robotización, sensorización (%)	33,0	35,8	***
Comercio electrónico marketplace (%)	28,8	28,0	-

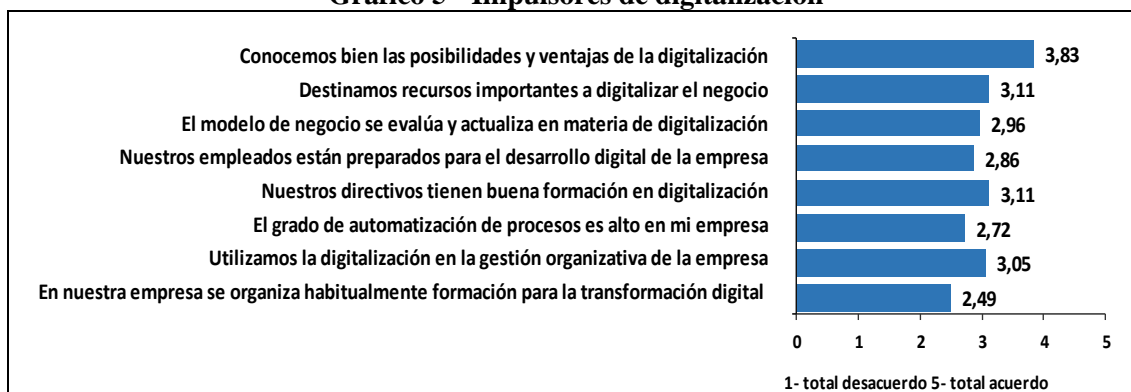
Fuente: Elaboración propia

**Impulsores de digitalización**

Parviainen et al. (2017) proponen un modelo incremental que depende del nivel de uso de tecnologías digitales y de su impacto en la cadena de valor, subrayando la importancia de disponer de una estrategia digital como prerequisite de la transformación exitosa. En este sentido, resulta necesario conocer los elementos que impulsan o motivan la digitalización de la empresa que, finalmente,

definen su estrategia de digitalización. El Gráfico 5 identifica como principal impulsor de la digitalización el conocimiento de sus posibilidades y ventajas (3,83). Le siguen en importancia el destinar recursos importantes para digitalizar el negocio y la formación directiva en digitalización (3,11), contar con un sistema de gestión organizativa de la empresa (3,05). La menor importancia es la formación para la transformación digital (2,49).

**Gráfico 5 - Impulsores de digitalización**



Fuente: Elaboración propia



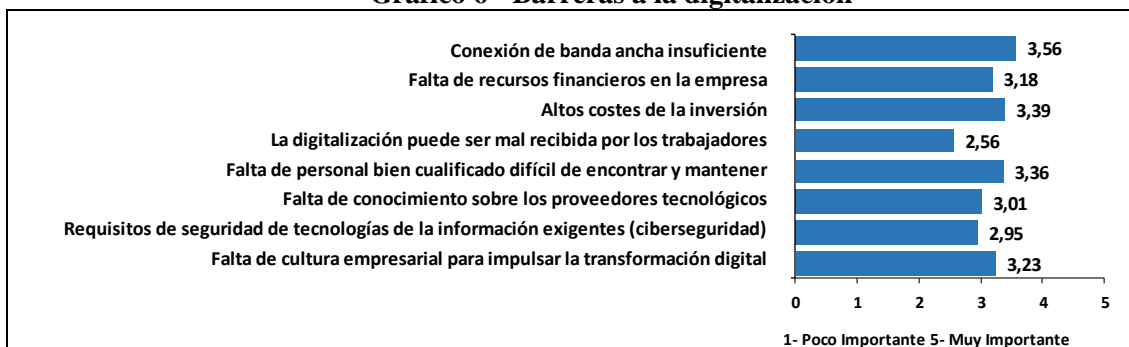
### Barreras a la digitalización

Las empresas perciben los beneficios de la transformación digital, pero existen indudablemente una serie de obstáculos y problemas que explican el bajo nivel de implantación y de experiencias infructuosas. Morgan (2021) afirma que un 70% de las transformaciones digitales fracasan.

De la serie de barreras presentadas (Gráfico 6) son la conexión de banda ancha insuficiente, los

altos costes de inversión, la falta de personal cualificado, la falta de cultura empresarial para impulsar la transformación digital, la falta de recursos financieros en la empresa y la falta de conocimiento sobre los proveedores tecnológicos las que reciben una puntuación superior a 3, o lo que es lo mismo, tienen cierta importancia. La menor importancia se sitúa en el mal recibimiento por los trabajadores y en los requisitos de seguridad de tecnologías de la información exigentes (Ciberseguridad).

Gráfico 6 - Barreras a la digitalización



Fuente: Elaboración propia

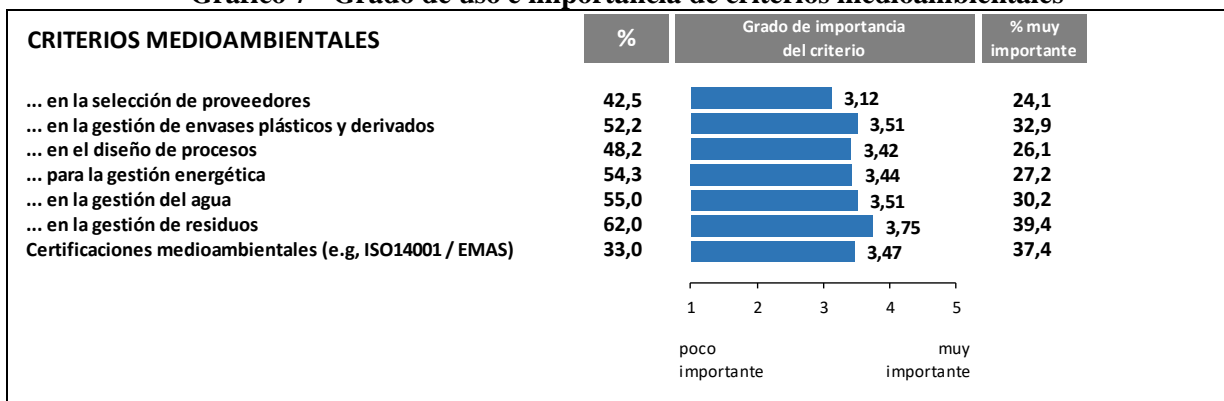
### Desarrollo sostenible

Para evaluar el desarrollo medioambiental de las pymes se ha procedido a investigar el grado de importancia que tienen los criterios medioambientales dentro de la organización en distintos ámbitos de la gestión de la empresa. Todo ello, en una escala Likert con un intervalo de 1 a 5 (Gráfico 7). De igual modo, se ha comprobado el grado de implementación de los criterios medioambientales en porcentaje con el fin de evaluar su grado de penetración en la empresa. Por último, también se considera el porcentaje de pymes que consideran

especialmente importante cada uno de los criterios medioambientales (Gráfico 7).

Atendiendo a los valores (Gráfico 6.1) se observa que las medidas medioambientales con mayor grado de penetración en las pymes son la gestión de residuos (62,0%), la gestión del agua (55,0 %) y la gestión energética (54,3%). Las tres son implementadas por la mayoría de las pymes. Por el contrario, son minoritarios todavía las certificaciones medioambientales (33,0%), la selección de proveedores (42,5%), el diseño de procesos (48,2%).

Gráfico 7 - Grado de uso e importancia de criterios medioambientales



Fuente: Elaboración propia



Analizando el grado de importancia las que otorgan un mayor grado de importancia son la gestión de residuos (3,75), la gestión de envases plásticos y derivados y la gestión del agua (3,51). Sin embargo, son consideradas de una menor relevancia la selección de proveedores (3,12), el diseño de procesos (3,42) y la gestión energética (3,44).

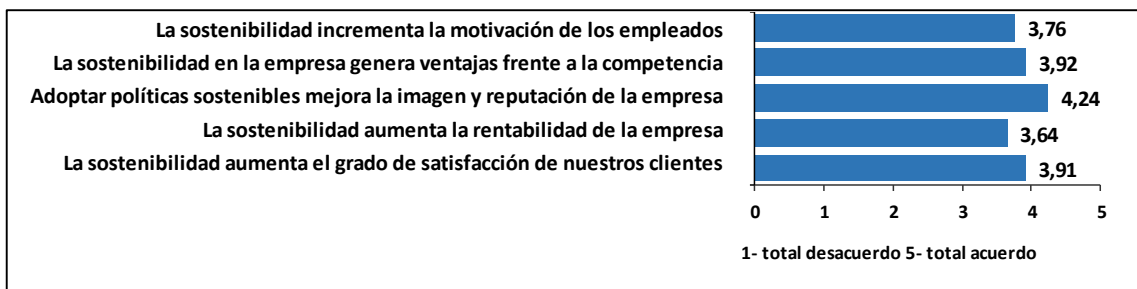
En términos porcentuales (Gráfico 7) el 39,4% de las pymes considera que la gestión de residuos es un criterio muy importante en su empresa y el 37,4 % considera también muy importante a las certificaciones medioambientales.

### Beneficios derivados de la sostenibilidad

Hemos estudiado la importancia que conceden las pymes a los beneficios derivados al adoptar medidas que promuevan la sostenibilidad del negocio. En este sentido, los resultados reflejan por orden de importancia los siguientes beneficios observados con las políticas de empresa en materia de sostenibilidad: mejora la imagen y reputación de la pyme (4,24 sobre 5), genera ventajas frente a la competencia (3,92) y aumenta el grado de satisfacción de los clientes (3,91) y (Gráfico 8).

Sin embargo, los resultados también muestran que para las pymes no es tan evidente que la adopción de políticas de sostenibilidad del negocio pueda aumentar la rentabilidad de la empresa (3,64) y que la sostenibilidad pueda motivar a los empleados (3,76).

**Gráfico 8 -Grado de acuerdo con los beneficios derivados de la sostenibilidad del negocio**



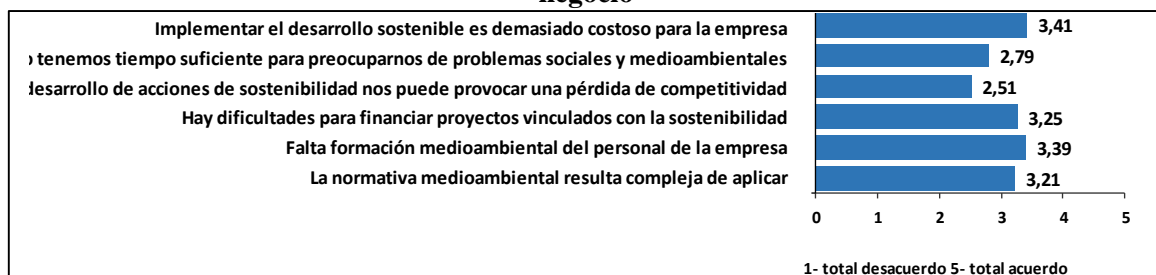
Fuente: Elaboración propia.

### Barreras a la sostenibilidad

Hemos analizado las posibles barreras u obstáculos que se encuentran las pymes para implementar medidas de sostenibilidad en sus modelos de negocio (Gráfico 9). Los resultados del estudio señalan que las principales barreras que encuentran las pymes son los costes asociados con la sostenibilidad (3,41), la falta de formación medioambiental del personal de la

empresa (3,39), las dificultades para financiar proyectos vinculados con la sostenibilidad (3,25) y el hecho de que la normativa medioambiental sea compleja en su aplicación (3,21). Por el contrario, las pymes consideran que no son especialmente problemáticos el desarrollo de acciones de sostenibilidad puede provocar una pérdida de competitividad (2,51) y el tiempo necesario para su desarrollo (2,79).

**Gráfico 6.3 Grado de acuerdo con las barreras u obstáculos para conseguir la sostenibilidad del negocio**



Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

### Características generales de las empresas encuestadas

El 31,3% son microempresas, el 35,6% son pequeñas y el 33,1% son medianas. El 10,8% pertenece al sector agropecuario, el 28,4% al industrial, el 5,8% a la construcción, el 25,0% al comercio y el 30,0% a servicios.

La antigüedad media de las empresas es de 26,3 años.

El control de la gestión de las empresas es en su mayoría de tipo familiar. El 75,1% de las empresas están regidas en el entorno familiar.

El 20,2% de las empresas están gestionadas por mujeres.

El 57,0% dispone de estudios universitarios.

El 26,1% de las empresas de la muestra están internacionalizadas y sus ventas al exterior representan por término medio el 27,2% del total de sus ventas.

El número medio de empleados que utilizan las TICs es de 19,4. El 46,8% de las empresas encuestadas tienen un responsable interno encargado de la digitalización de la empresa, y el 48,1% tiene externalizado el apoyo a la digitalización/TICs.

### Digitalización

En el apartado de digitalización, el análisis de datos revela una relación entre nivel de uso y satisfacción con las diferentes tecnologías digitales. En general, como tecnologías más utilizadas figura la banca digital, uso de redes sociales con fines comerciales, página web propia, ERPs e intranet corporativa.

Los principales impulsores a la digitalización se refieren al conocimiento de las posibilidades y ventajas, el destino de recursos y la formación y cualificación de directivos. Respecto a las barreras, destacan la conexión de banda ancha insuficiente, los elevados costos de inversión y la falta de personal bien cualificado.

### Desarrollo sostenible

Las medidas medioambientales con mayor grado de penetración en las pymes son la gestión de residuos, la gestión del agua y la gestión energética. Las tres son implementadas por la mayoría de las pymes. Por el contrario, son utilizadas en menor medida, las certificaciones medioambientales, la selección

de proveedores con criterios medioambientales y el diseño de procesos. La herramienta menos a la que otorgan un mayor grado de importancia es la gestión de residuos.

## REFERENCIAS

- Benhayoun, L., Ayala, N. F., & Le Dain, M. A. (2021). SMEs innovating in collaborative networks: how does absorptive capacity matter for innovation performance in times of good partnership quality?. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(8), 1578-1598.
- Cantele, S., & Zardini, A. (2020). What drives small and medium enterprises towards sustainability? Role of interactions between pressures, barriers, and benefits. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 126-136.
- CES. (2017). *La digitalización de la Economía*. Consejo Económico y Social.
- De Sousa Jabbour, A. B. L., Ndubisi, N. O., & Seles, B. M. R. P. (2020). Sustainable development in Asian manufacturing SMEs: Progress and directions. *International Journal of Production Economics*, 225, 107567.
- Heavin, C., & Power, D. J. (2018). Challenges for digital transformation—towards a conceptual decision support guide for managers. *Journal of Decision Systems*, 27(sup1), 38-45.
- Jansson, J., Nilsson, J., Modig, F., & Hed Vall, G. (2017). Commitment to sustainability in small and medium-sized enterprises: The influence of strategic orientations and management values. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 69-83.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(03), 377-400.
- Loucks, M.L. Martens, C.H. Cho (2010). Engaging small-and medium-sized businesses in sustainability. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 1 (2), 178-200.

**GESTION DE LAS ASOCIACIONES CIVILES. ESTRATEGIAS PARA SU CRECIMIENTO Y DESARROLLO**

Rampello, Silvia Marisa [srampello@unlam.edu.ar](mailto:srampello@unlam.edu.ar)  
**Universidad Nacional de La Matanza**

**Resumen**

En el marco de la elaboración de la tesis doctoral, se realizó una investigación acerca de las asociaciones civiles en la República Argentina. Se profundizó la misma con un trabajo de campo realizado en la Provincia de Buenos Aires, tomando como universo la totalidad de las bibliotecas populares allí establecidas, constituidas legalmente como asociaciones civiles, para conocer su gestión y problemáticas a través de una encuesta semiestructurada. La metodología utilizada es un análisis cuanti cualitativo y descriptivo. Siendo la investigación de tipo aplicada

El objetivo general de la tesis es proponer un modelo de marketing holístico aplicable a las asociaciones civiles, a fin de mejorar la gestión y el desarrollo en particular de las bibliotecas populares. En este marco se analizan cuatro dimensiones clave del marketing holístico y su aplicación: el marketing interno, el marketing integrado, el marketing relacional y el marketing de responsabilidad social.

Si bien la investigación aún se encuentra en curso, se pudieron obtener resultados respecto de la situación de las bibliotecas populares en la Provincia de Buenos Aires que sirven de sustento para el desarrollo del plan de marketing holístico que será propuesto. Estos resultados demuestran la necesidad de establecer una planificación ordenada a largo plazo que permitan el crecimiento y desarrollo de estas instituciones.

**Palabras clave:** Organización sin fines de lucro – Marketing – Modelo – Bibliotecas Populares

**Abstract**

Within the framework of the preparation of the doctoral thesis, an investigation was carried out on civil associations in the Argentine Republic. The same was deepened with a field work

carried out in the Province of Buenos Aires, taking as a universe all the popular libraries established there, legally constituted as civil associations, to know their management and problems through a semi-structured survey. The methodology used is a quantitative, qualitative and descriptive analysis. Being the research of applied type

The general objective of the thesis is to propose a holistic marketing model applicable to civil associations, in order to improve the management and development of popular libraries in particular. In this framework, four key dimensions of holistic marketing and their application are analyzed: internal marketing, integrated marketing, relationship marketing and social responsibility marketing.

Although the investigation is still ongoing, results could be obtained regarding the situation of popular libraries in the Province of Buenos Aires that serve as support for the development of the holistic marketing plan that will be proposed. These results demonstrate the need to establish an orderly long-term planning that allows the growth and development of these institutions.

**Keywords**

Non-profit organization – Marketing – Model – Popular Libraries

**INTRODUCCIÓN**

Las asociaciones civiles constituyen un entramado social de relevancia en toda la Republica Argentina. Según datos oficiales existen alrededor de 17000 organizaciones sin fines de lucro registradas en el CENOC (Centro Nacional de organizaciones de la comunidad) de las cuales el 47% se encuentran constituidas con el formato de Asociación civil. El presente articulo constituye parte de la investigación realizada para mi tesis doctoral, basada en crear un modelo de marketing que apoye a las asociaciones civiles en su desarrollo y

crecimiento. El relevamiento y análisis se realizó con un trabajo de campo sobre las bibliotecas populares radicadas en la Provincia de Buenos Aires con el objetivo de corroborar las problemáticas a las que se enfrentan estas instituciones y de esa manera crear un modelo más acorde.

El objetivo de centrar la investigación en las particularidades organizacionales de una asociación civil, organización sin fin de lucro, se encuentra sustentado en el surgimiento de un nuevo paradigma de conocimiento. El proyecto europeo «Science, technology and civil society – Civil Society Organisations, actors in the European system of research and innovation (STACS)» persigue firmemente esta línea, argumentando que las OSC deben ser incluidas en las actividades de política e investigación porque,

“... está surgiendo un nuevo paradigma de conocimiento, que se centra en la cooperación en lugar de la competencia, y en el intercambio de conocimientos en lugar de su apropiación privada, las organizaciones de la sociedad civil también pueden compartir, aportar y producir nuevos conocimientos, involucrándose en asociaciones con investigadores...” (2009, págs. 15-16).

Las problemáticas a las que se enfrentan estas organizaciones se relacionan básicamente con la falta de profesionalización de sus dirigentes, la no permanencia en el tiempo de su masa societaria, la captación de nuevos socios, la falta de planificación estratégica a largo plazo y sobre todo su situación económica -financiera producto de las problemáticas anteriormente mencionadas.

Los objetivos de la investigación realizada para la tesis doctoral son los siguientes:

Objetivo general:

Proponer un modelo de marketing holístico aplicable a las asociaciones civiles, a fin de mejorar la gestión y el desarrollo en particular de las bibliotecas populares.

Objetivos específicos:

- Identificar y describir los componentes de la estructura de una biblioteca popular, que se encuentre

constituida legalmente como asociación civil.

- Analizar el modelo de sistema viable (MSV), desarrollado por Stafford Beer, como herramienta conceptual para comprender el funcionamiento de las bibliotecas populares, desde una visión holística.
- Desarrollar un modelo de marketing holístico aplicable a las asociaciones civiles, específicamente a las bibliotecas populares.

## MARCO REFERENCIAL TEORICO Y ANTECEDENTES DEL TEMA

Con el objetivo de ampliar los conocimientos previos para esta tesis, se relevó bibliografía sobre la temática y artículos científicos con no más de diez años de antigüedad. La bibliografía adoptada está vinculada a tres tópicos que integran la investigación: la teoría general de los sistemas desarrollada por Ludwig Von Bertalanffy, el modelo de sistema viable de Stafford Beer y el marketing holístico.

Como referentes principales de la temática se incorporaron las obras de Philip Kotler *Strategic Marketing for nonprofit organizations* (2003) y Peter Drucker *dirección de instituciones sin fines de lucro* (1997). La búsqueda para los antecedentes y el marco referencial teórico, asimismo, demostró que existe numerosos antecedentes que presentan tanto la teoría general de los sistemas como el modelo de sistema viable pero no se halló evidencia de la vinculación de ambas teorías con las asociaciones civiles y sus estrategias de marketing. Es por ello por lo que, existe un vacío importante en la investigación de como se puede vincular ambos temas con la gestión de las asociaciones civiles para apoyar su crecimiento y desarrollo.

Los antecedentes presentados en la investigación se relacionan con la importancia de las asociaciones civiles en investigación, el desarrollo histórico de las asociaciones civiles en Argentina, el ordenamiento legal, la gestión específica de una Asociación civil, y por último

la relación entre una asociación civil y el marketing.

Con respecto al marco referencial teórico, y como fue mencionado anteriormente, se toma como principal referente a Philip Kotler, quien además de haber escrito obras sobre las organizaciones sin fines de lucro, es el principal referente en temas de marketing en el mundo. Dado que toda la tesis tiene una visión holística del marketing para ser aplicada a este tipo de organización, se analizó el concepto de holismo desde el punto de vista filosófico, siendo Bunge un autor analizado. Cabe diferenciar, para este análisis, a un agregado de un sistema, un agregado es una cosa compuesta cuyos componentes no están acoplados, ligados o vinculados (Bunge, 2012, pág. 29), esto significa que sus componentes no interactúan entre sí, *mientras que los sistemas muestran una vinculación entre sus elementos componentes*. Cada cambio o acción de uno de los componentes afecta directamente al resto, modifica su línea de comportamiento. Teniendo en cuenta estos conceptos, conocer exhaustivamente un sistema implica estudiar y conocer los siguientes elementos:

- La composición, el entorno y la estructura del sistema.
- La historia del sistema (en particular si se trata de un sociosistema).
- Las leyes del sistema.

El estudio o modelización de un sistema resulta una tarea difícil teniendo en cuenta que estos elementos, la composición, la interacción con el entorno y su estructura pueden cambiar, no son estáticas, lo que dificulta la tarea. En algunas ocasiones resulta útil distinguir la estructura interna y externa de un sistema. La primera es el subconjunto de la estructura total que está formado por las relaciones entre los propios componentes del sistema. La estructura externa es, desde luego, el complemento de la estructura interna respecto de la estructura total. Aunque distintas, las estructuras interna y externa son interdependientes. (Bunge, 2012, pág. 37)

Las teorías de la organización estudian a las mismas como sistemas con variables mutuamente dependientes. Así, existen

modelos, principios y leyes aplicables a sistemas generalizados o a sus subclases, sin importar su particular género, la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones o «fuerzas» que imperen entre ellos. (Bertalanffy, 1976, pág. 32). Esto concuerda con el concepto filosófico de holismo, uno de los ejes de esta investigación.

La elección del modelo de sistema viable elaborado por Stafford Beer como herramienta de análisis organizacional se basa en que es utilizado como una herramienta conceptual para entender las organizaciones desde una visión holística. Se utiliza también para rediseñar y gestionar el cambio. En el contexto actual, con desarrollos tecnológicos que imprimen velocidad a las decisiones, en el cual los cambios cada vez son más acelerados, los modelos de organización tradicionales van quedando obsoletos, se requiere de más cooperación y cohesión entre los sectores e integrantes de las organizaciones para enfrentar estos cambios. El modelo de sistema viable ofrece un marco para diseñar organizaciones flexibles y adaptables que equilibran lo externo y lo interno, el corto y el largo plazo. El modelo de sistema viable considera que los sistemas de la organización están compuestos por una serie de subsistemas cada uno con auto organización y características de autorregulación. Cada subsistema esta a su vez integrado por otros subsistemas adicionales y así hasta llegar al individuo.

El modelo de sistema viable funciona de manera diferente, semejante a los sistemas biológicos. Cada componente mantiene su autonomía frente al entorno, pero contribuyendo al sistema viable más grande. La gran cantidad de actividades primarias realizadas por el colectivo, estructuradas en cualquier forma, definen la complejidad del desempeño de la organización. Producen sus productos y servicios.

Beer define cinco funciones que deben darse para que una organización sea viable. Espejo (2011) resume cada sistema de acuerdo con la naturaleza y el propósito de cada una de estas diferentes funciones sistémicas

1. Sistema 1. Operación: son las actividades primarias necesarias para



producir los bienes o servicios. Estos están en el centro del modelo recursivo. Generalmente está constituido por un equipo de personas responsables de las tareas completas (por ejemplo, en un área de fabricación), aunque es igualmente aplicable a un solo individuo. En el caso de las asociaciones civiles son los responsables de brindar el servicio declarado como identidad de la organización. En este caso, es necesario tener en cuenta las actividades administrativas necesarias para que la organización funcione.

2. Sistema 2. Coordinación: existen subsistemas que coordinan interfaces de operaciones en unidades primarias. No debe confundirse con control, sino que es una coordinación por ajuste mutuo entre las funciones de apoyo y las unidades autónomas. Todas las unidades deben estar interconectadas. Según Espejo (2011) «Cuanto más fuertes sean estos enlaces laterales, que son de naturaleza tecnológica y humana, cuanto menos requisito para que la gerencia intente imponer control desde arriba y cuanto mayor sea el sentido de autonomía y empoderamiento experimentado por las actividades primarias subsumidas» más posibilidades de sinergia existirán. Este sistema se encarga de garantizar la armonía entre las partes del modelo para encaminar las actividades hacia las metas de la organización. Para ejemplificarlo en el caso de una asociación civil, serían, por ejemplo, los horarios de trabajo establecidos, la definición de tareas para cada integrante, entre otros.

3. Sistema 3. Control: el uso correcto del canal de comunicación puede disminuir considerablemente el requisito de control de supervisión. Se sugiere diseñar sistemas de administración por objetivos para un buen funcionamiento de las operaciones. Otro elemento importante que se utiliza como complemento para controlar es el canal de monitoreo. Este elemento sirve para monitorear que se ejecute

correctamente, pero debe ser bien diseñado, esporádico y anticipado, para no socavar la confianza en la gestión de la unidad. Los interesados deben estar al tanto de estas verificaciones cruzadas y las auditorías deben comunicar un mensaje de cuidado a aquellos involucrados en las operaciones en cuestión, para evitar comportamientos defensivos.

4. Sistema 4. Estrategia y Planificación: este sistema está vinculado al desarrollo de la organización en el largo plazo. Diagnostica y planifica las actividades de la organización. Permite relacionar con el entorno, visualizando los cambios y adaptando las estrategias a futuro. Este sistema es fundamental para la adaptabilidad de la organización con el entorno, realiza la retroalimentación de las condiciones del mercado en donde se desarrolla, cambios, innovaciones y todo aquello que pueda ser relevante en un futuro para la organización.

5. Sistema 5. Política e identidad: este sistema se encarga de balancear lo interno con lo externo, el presente con el futuro determina el rol de la organización y su identidad. Define normas y reglas. Actúa como agente de decisión frente a todas las actividades, tareas y control de información de mayor análisis e importancia para las demás áreas de la organización.

Finalmente, para entender este modelo hay que discutir la idea de recursividad. Esta idea se basa en que la estructura de todo el sistema se replica en cada una de sus partes. Es decir, cada subsistema debe ser en su misma esencia viable. Por ende, cada parte de una organización también podría llegar a ser estudiada de acuerdo con los mismos principios de la organización como tal.

Asimismo, en el marco referencial teórico, se tuvieron en cuenta las perspectivas teóricas relevantes en Administración, el pensamiento sistémico y su relación con la administración de las organizaciones, el análisis organizacional aplicando el modelo de sistema viable y el concepto de marketing holístico.

### El marketing holístico

“El modelo holístico permite al investigador establecer una red relacional de conceptos, pudiendo ir desde lo deductivo a lo inductivo y viceversa, permitiendo establecer o visualizar una correcta relación entre estos conceptos y vincularlos con el plano empírico a los fines de generar una teoría sobre determinado aspecto. A nivel organizacional el modelo se concibe como integral, pues, considera a la organización como un sistema en las cuales no pueden existir relaciones inconexas, es decir, no pueden plantearse conceptos teóricos o derivados que no tengan conexión con el plano empírico” (Morales, Ramírez, & Rodríguez, 2012, pág. 95)

El marketing a menudo solo es considerado un área dentro de una organización. Se lo piensa básicamente como el sector que se encarga de la comunicación y las promociones de venta. Sin embargo, bien concebido, es una función estratégica. Para adentrarnos en el concepto de marketing holístico, se consultaron diferentes artículos científicos que tratan la temática, con aplicaciones prácticas.

En la revisión realizada, se destaca el artículo *Enfoque epistemológico del marketing* en el cual los autores expresan que el marketing no es estático, sino dinámico. Esto sugiere un cambio de paradigma en las prácticas de este, a partir de la definición de Kotler & Keller que lo denominan marketing holístico y que incluye aspectos de marketing de relaciones, marketing integrado, marketing interno, y el rendimiento de marketing. (Flores Villacrés, Díaz Jiménez, & Proaño Castro, 2018, pág. 204)

Durante los últimos años, los estudios sobre marketing han presenciado la aparición de dos tendencias significativas que tienen implicancias tanto para el estudio como para la práctica. Por un lado, numerosos escritores han instado a aflojar las estructuras teóricas que rigen el desarrollo del pensamiento del marketing, en la base de este argumento está la contención de que ningún enfoque único de la ciencia puede revelar posiblemente las verdades y que el empirismo lógico o su evolución forma y plantea un marco demasiado estricto para el estudio de las actividades de comercialización.

La aplicación del marketing holístico en distintos sectores de la economía se ve reflejada en diversos artículos. Los autores Mamani y Yapuchura Sayco (2012), en su artículo *Marketing Holístico En La Industria Hotelera En Puno-Perú*, realizaron un estudio descriptivo, con realización de encuestas, que les permitieron conocer las actuaciones respecto a la utilización de estrategias de marketing holístico en un ambiente competitivo cambiante. Como resultados de la investigación, destacan que su aplicación deriva en un mejor clima laboral, un dialogo personal con los trabajadores, capacitaciones al personal, uso de herramientas comunicacionales digitales, entre otros. En dicho artículo, desagregan los diferentes conceptos que integran el marketing holístico, realizando un análisis de cada uno. Describen los distintos niveles de alcance del marketing interno, el marketing mix, el marketing relacional, la comunicación con los clientes, y su grado de alcance. Los autores describen como las empresas hoteleras en Puno Perú usan en forma parcial las estrategias de marketing holístico para satisfacer las necesidades de sus clientes (turistas). El estudio realiza una revisión de autores como Kotler y Keller, Valverde y Simoes, entre otros.

El Marketing Holístico podemos definirlo como:

“El desarrollo, diseño y aplicación de programas, procesos y actividades de Marketing que reconocen la amplitud y las interconexiones del entorno de Marketing actual” (Kotler & Keller, 2012).

Reconoce que todo está relacionado con el marketing, por lo que se debe tener una visión amplia e integrada de la organización y el entorno. Puede verse como “la integración de las actividades de exploración de valor, generación de valor y entrega de valor con el propósito de generar relaciones de largo plazo mutuamente satisfactorias y una prosperidad compartida entre los interesados clave en el negocio” (Kotler & Keller, 2012, pág. 36).

Los especialistas en marketing holístico afirman Kotler & Keller, tienen éxito al administrar una cadena de valor superior, que proporciona un

alto nivel de calidad en términos de producto, servicio y rapidez. Logran un crecimiento al expandir su participación de clientes o usuarios, construir lealtad de estos, capturar el valor de vida del cliente, pero se enfrentan a tres cuestiones clave:

1. Exploración del valor: la manera en que la organización identifica nuevas oportunidades. El marketing holístico maximiza esta exploración en virtud de que entiende las relaciones que existen entre el espacio cognitivo del cliente, el espacio de la competencia de la empresa y el espacio de recursos de sus colaboradores.

2. Generación de valor: la manera como la organización genera nuevas ofertas/opciones más prometedoras. El marketing holístico maximiza esta generación mediante la identificación de nuevos beneficios desde el espacio cognitivo del cliente, utilizando las competencias centrales de su ámbito organizacional, eligiendo a sus aliados de negocio a partir de sus redes de colaboración.

3. Entrega de valor: La manera como la organización utiliza sus capacidades e infraestructura para entregar las nuevas ofertas/opciones de valor con mayor eficiencia. El marketing holístico maximiza la entrega de valor al volverse muy competente en la gestión de las relaciones con clientes, de los recursos internos y de las relaciones con socios.

Las dimensiones clave que integran el Marketing Holístico son:

1. El marketing interno: cuando hablamos de marketing interno, nos referimos a todas aquellas acciones destinadas al personal de la organización, que derivan en que todos los miembros de la misma adopten los mismos principios. Concientizar a todos los integrantes acerca de la importancia del enfoque hacia el cliente. Cualquier estrategia de marketing debe ser conocida y compartida por todo el personal.

2. El marketing integrado: consiste en idear actividades para crear, comunicar y generar valor en los clientes. Las organizaciones deben tener en cuenta que, para diseñar una estrategia de marketing, hay que

integrar todas las actividades que se desarrollan dentro de la misma.

3. El marketing relacional: consiste en establecer relaciones duraderas con todos las personas u organizaciones que estén directa o indirectamente relacionadas con la institución. El resultado final de una buena estrategia de marketing relacional es constituir *redes de marketing*. Cada vez más la competencia y el desarrollo de las organizaciones se está dando entre redes de marketing.

4. El marketing de responsabilidad social: implica la comprensión de todos los temas de interés público, así como el contexto ético, ambiental, legal y social de las actividades programadas de marketing.

El marketing holístico reconoce que todo importa cuando se trata de marketing, y que una perspectiva amplia e integrada a menudo es necesaria (Kotler & Keller, 2012, pág. 28)

## METODOLOGÍA

Para la investigación se realizó un análisis cuantitativo y descriptivo, siendo la misma de tipo aplicada ya que se incorporó un trabajo de campo realizado a través de encuestas que aportaron datos primarios. Se considera, además, el carácter descriptivo de la misma ya que se analizaron los datos y sus resultados.

El relevamiento de datos realizado se llevo a cabo de la siguiente manera:

- Relevamiento bibliográfico de la temática a desarrollar. La búsqueda incluyó libros, artículos científicos y tesis doctorales
- Relevamiento de modelos científicos preexistentes que puedan servir de base a la construcción de un modelo de marketing holístico para asociaciones civiles
- Cuestionario a gestores de bibliotecas populares conformadas como asociaciones civiles, objeto de la muestra.

Para la delimitación de estudio, en la investigación se tomó un universo de 524 Bibliotecas Populares radicadas en la Provincia de Buenos Aires. Dichas bibliotecas cumplen con los siguientes requisitos:



- Estar inscriptas en la CONABIP (Comisión Nacional de Bibliotecas Populares) y,
- Tener como figura legal de constitución la de *asociación civil* sin fines de lucro.

Se utilizó la técnica de muestreo al azar, en la cual todos los miembros del universo tienen igual oportunidad de aparecer en la muestra. Se envió la encuesta a 232 bibliotecas populares, de las cuales respondieron 70, un 30,17% del total de encuestados. En primera instancia, se realizó un trabajo de geolocalización de las bibliotecas populares de la Provincia de Buenos Aires, de modo tal de ver la distribución geográfica de las mismas. Para ello se elaboraron mapas, con la herramienta de Google Mymaps, los cuales se encuentran disponibles en

[https://www.google.com/maps/d/edit?mid=1ZTrq8Kgr\\_XP1QbRjQhzOT8ILOWxlk-IN&ll=-34.58984192238184%2C-](https://www.google.com/maps/d/edit?mid=1ZTrq8Kgr_XP1QbRjQhzOT8ILOWxlk-IN&ll=-34.58984192238184%2C-58.715868636440774&z=10)

[58.715868636440774&z=10](https://www.google.com/maps/d/edit?mid=1ZTrq8Kgr_XP1QbRjQhzOT8ILOWxlk-IN&ll=-34.58984192238184%2C-58.715868636440774&z=10). En cada uno de los puntos, se puede identificar la biblioteca y su dirección. Al agrandar o alejar el mapa se pueden distinguir más claramente las ubicaciones, ya que la herramienta utilizada permite esas opciones.

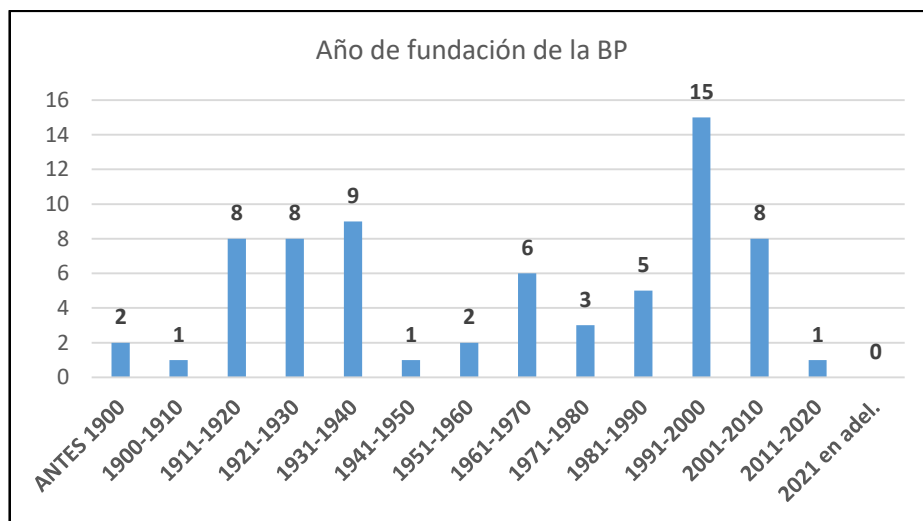
Para la caracterización de las bibliotecas populares de la Provincia de Buenos Aires (PBA), se consideraron aquellas que se encuentran inscriptas en la Comisión Nacional

de Bibliotecas Populares (CONABIP), ya que para obtener el registro se requiere que las mismas cuenten con toda la documentación que avale su situación constitutiva. Se filtró el listado, obteniéndose como dato que en la PBA hay 524 Bibliotecas Populares distribuidas por toda la provincia.

A partir de este dato, es que se elaboró una encuesta para caracterizar a las BP, conocer sus problemáticas y las estrategias que desarrollan para su crecimiento y desarrollo. Se realizó el envío de la encuesta a 232 bibliotecas populares de la Provincia de Buenos Aires, mediante la plataforma e-encuestas, de las cuales se recibieron 70 respuestas, lo que representa un 30.17% del total de envíos. La selección de las 232 bibliotecas se realizó al azar, teniendo en cuenta aquellas de las que se poseían correos electrónicos de contacto, del total de Bibliotecas Populares de la Provincia de Buenos Aires. La encuesta fue enviada a través de la plataforma e-encuestas, que garantiza el anonimato de los que responden. Fue enviada el día 8/02/2022 y cerrada el día 22/02/2022.

### RESULTADOS OBTENIDOS

Los resultados obtenidos son los siguientes, a partir de las preguntas de la encuesta. En primer término se consultó respecto del año de fundación de la biblioteca popular, arrojando el siguiente gráfico



Fuente: elaboración propia



Los periodos se agruparon por décadas, demostrando que entre 1991 y 2000 hubo un auge en la creación de bibliotecas populares en la Provincia de Buenos Aires.

La siguiente pregunta, relevante a la hora de establecer el perfil del usuario de la biblioteca, era sobre la cantidad de población en la localidad donde se halla radicada la misma. Un 78% de las mismas se encuentra ubicada en pequeñas urbes y áreas rurales, lo que denota claramente el rol social que cumplen. Las áreas rurales se consideran a aquellas poblaciones de hasta 2000 habitantes, mientras que las pequeñas urbes son aquellas localidades de hasta 10000 habitantes.

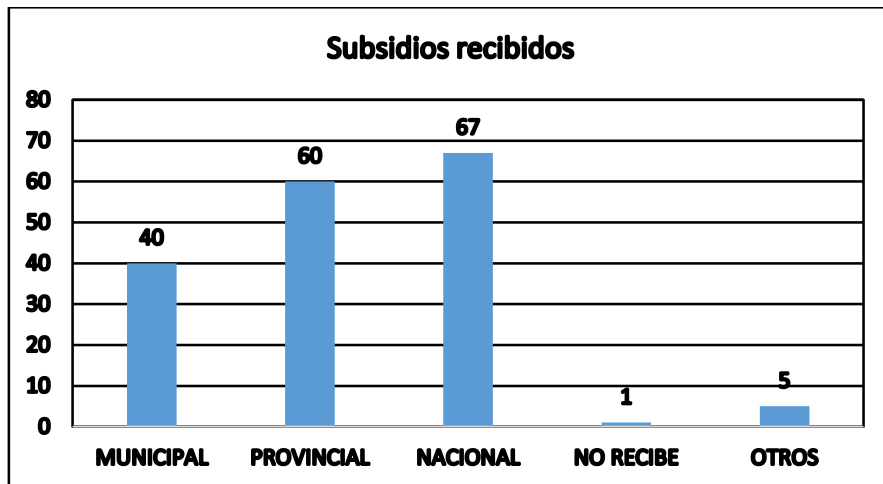
Un dato significativo a la hora de analizar estas instituciones es saber cuantos socios activos poseen, ya que los mismos son los que aportan regularmente su cuota social para el sostenimiento de la organización. El dato llamativo es que solo un 26% de las bibliotecas populares tienen más de 300 socios activos. Este

dato sustenta y corrobora una de las problemáticas presentadas, la falta de ingresos regulares para el sostenimiento de la institución.

Cuando se indagó respecto al volumen bibliográfico, casi el 54% de las bibliotecas tienen más de 20.000 volúmenes, por lo que no sería un punto problemático. Esto se relaciona fundamentalmente con el accionar de la CONABIP, que cada año aporta un subsidio para el programa Libro%, a través del cual cada biblioteca puede adquirir en la feria del libro que se desarrolla anualmente, libros al 50% del valor del mercado. Sin embargo, en este relevamiento, solo 3 bibliotecas poseían algún tipo de suscripción a revistas y/o libros en formato digital.

El relevamiento demostró que un 37% de las bibliotecas no poseen edificio propio, por lo que operan en algún espacio prestado o alquilado.

Al indagar respecto de los subsidios o aportes recibidos más allá de las cuotas sociales, los resultados arrojados fueron los siguientes:



Fuente: elaboración propia

Del total de bibliotecas, casi un 96% recibe un subsidio nacional. Este se canaliza a través de la CONABIP, dentro del programa de subsidio para gastos corrientes, el cual aporta una suma a la institución de manera anual. Un 85% recibe subsidio provincial, el cual se canaliza a través de la dirección de Cultura de la Provincia de Buenos Aires y que solo puede ser destinado al pago de sueldos y cargas sociales, y excepcionalmente para la compra de libros. Con

respecto a los subsidios municipales, que lo reciben un 57% de las bibliotecas, no se pudo establecer las condiciones de los mismos ya que varían de acuerdo a las políticas de cada municipio.

Cuando se consulto respecto de otras actividades que realizan para la captación de fondos, más del 98% de las bibliotecas afirmaron que realizan básicamente talleres de distinta índole, como pueden ser talleres de



idiomas, ajedrez, tejido, costura, arte, música, entre otros. Estos talleres suelen ofrecerse a bajo costo, dentro de las instalaciones de las bibliotecas y sirven para generar ingresos para las mismas.

Al indagar respecto de las comisiones directivas, que rigen el funcionamiento de la institución, un 67% de los encuestados respondió que las comisiones se renuevan cada dos años y casi un 29% de manera anual. Estas comisiones tienen entre 11 y 15 integrantes en promedio. Dada una de las problemáticas detectadas, que apunta a la falta de formación académica en materia de administración / gestión, de los integrantes que deben tomar decisiones respecto de las bibliotecas, es que se consultó específicamente cuantos integrantes de la comisión poseían formación académica en este aspecto, resultando que un 43% respondió que ningún integrante posee formación administrativa o de gestión.

El 73% de los encuestados, además, respondió que la institución solo posee un bibliotecario profesional (con título habilitante), sin embargo, el dato más llamativo a considerar es que 5 bibliotecas hayan respondido que no poseen ningún bibliotecario profesional. Complementando esta consulta, se obtuvo el dato que al menos un 31% de las instituciones poseen al menos un bibliotecario no profesional, o sea, una persona que ejerce el cargo sin tener el título habilitante.

Al consultar cuantos empleados remunerados, aparte de los bibliotecarios tienen las instituciones, un 53% respondió que ninguno y un 30% posee uno. Sin embargo, un 68% de las bibliotecas respondió que tienen voluntarios tareas en la administración de las mismas, y un 65% expreso tener voluntarios para la realización de otras tareas.

Al indagar respecto de las planificaciones que realizan de manera escrita, un 63% manifestó realizarlas, pero al profundizar sobre que tipo de planificación es la que realizan, las mismas se vinculan con la presentación a distintas convocatorias que realiza la CONABIP, para programas puntuales, para los cuales, la biblioteca debe presentar un proyecto para obtener el subsidio y dentro del mismo, se exige

una planificación. Solo una biblioteca respondió que cada año la comisión directiva realiza un plan anual para diagramar las actividades de la misma.

Al consultar si realizan campañas para la captación de nuevos socios, un 40% de los encuestados respondió que no las realizan, así como un 53% afirmó que no realiza tampoco actividades de retención de los socios existentes. Los que realizan actividades para captar nuevos socios, lo hacen a través de las redes sociales, prensa local, visitas a los colegios, participación en eventos, entre otros. Para retener socios, las bibliotecas se enfocan en realizar actividades gratuitas o a bajo costo, adquisición de material bibliográfico solicitado por los mismos, bonificación de cuotas, condonación de deuda, sorteos, etc.

A modo de cierre de la encuesta, se consulto respecto si consideraban importante tener una planificación a largo plazo, a lo que un 83% respondió afirmativamente.

## CONCLUSIONES

El trabajo de campo permite demostrar que las asociaciones civiles, en este caso las bibliotecas populares constituidas legalmente como tal, tienen problemáticas comunes que pueden resolverse con una adecuada planificación estratégica a largo plazo enfocada principalmente en acciones de marketing. Tal como surge de la investigación realizada, las bibliotecas populares poseen poca cantidad de socios activos como para poder auto sustentarse, es por ello por lo que deben recurrir a subsidios estatales y a la realización de actividades complementarias rentadas. El perfilamiento de estas instituciones denota que la gran mayoría se encuentra ubicada en áreas rurales o pequeñas urbes, con poca población en su área de influencia. Casi un 40% de estas instituciones no poseen un edificio propio, operan en lugares prestados o alquilados.

Como se puede comprobar en la investigación, las bibliotecas sobreviven porque reciben subsidios nacionales, provinciales y municipales que reciben regularmente, de otra manera, y con solo su caudal societario y las



actividades que realizan no podrían funcionar. Esta situación debería revertirse, porque de mediar un recorte en los subsidios las instituciones no podrían sobrevivir a largo plazo.

Con respecto a las problemáticas planteadas al inicio de la investigación, se pudo corroborar que, en principio, los dirigentes de estas organizaciones, nucleados en una comisión directiva, no poseen formación académica en aspectos administrativos y/o de gestión, y que las decisiones que toman respecto del futuro de la institución, generalmente se basan en la buena voluntad de prosperar. Al renovarse periódicamente estas autoridades y sin planificación a largo plazo, las decisiones estratégicas van cambiando de acuerdo con quien este a cargo en el momento. Además, y

debido a la situación económico-financiera de las mismas, no suelen contratar personal especializado en administración y/o gestión por lo que las tareas de este tipo las llevan a cabo los bibliotecarios, integrantes de la comisión directiva o algún voluntario. Esto conlleva a no tener una visión clara a largo plazo, no formular metas específicas para el desarrollo y crecimiento y apelar únicamente a la supervivencia en el corto plazo.

Un plan de marketing holístico, que involucre a todos los actores de la organización, pensado en el largo plazo, más allá de la renovación de autoridades, permitiría tener un horizonte más claro y realizar actividades que permitan el crecimiento y desarrollo de las asociaciones civiles

#### FUENTES BIBLIOGRAFICAS

- Argentina.gob.ar. (1 de 8 de 2022). *CENOC*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/cenoc>
- Bertalanffy, L. V. (1976). *Teoría General de los Sistemas*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Bunge, M. (2012). *Tratado de Filosofía. Ontología II. Un mundo de sistemas* (Vol. 4). Barcelona: Gedisa.
- Drucker, P. (1997). *Dirección de Instituciones sin fines de lucro*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Espejo, R., & Gill, A. (28 de 10 de 2011). *The Viable System Model as a Framework for Understanding Organizations*. Obtenido de Research Gate: [https://www.researchgate.net/publication/265740055\\_The\\_Viable\\_System\\_Model\\_as\\_a\\_Framework\\_for\\_Understanding\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/265740055_The_Viable_System_Model_as_a_Framework_for_Understanding_Organizations)
- Flores Villacrés, E. J., Díaz Jiménez, D. D., & Proaño Castro, F. M. (2018). Enfoque epistemológico del marketing. *Universidad y Sociedad*, 200-206. Obtenido de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Kotler, P., & Andreasen, A. (2003). *Strategic Marketing for nonprofit organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2019). *Dirección de marketing*. Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Mamani, E. F., & Yapuchura Sayco, A. (2012). MARKETING HOLÍSTICO EN LA INDUSTRIA HOTELERA EN PUNO-PERU. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 5-16.
- Morales, O., Ramirez, D., & Rodriguez, I. (2012). Modelo Holístico De Bagozzi Y Phillips Aplicado A Un Estudio Sobre La Influencia De Las Variables De Marketing En El Comportamiento De Compras Del Consumidor. *Revista Venezolana de Analisis de Coyuntura*, 79-97.3
- Science, Technology And Civil Society. (2009). <https://sciencescitoyennes.org/>. Obtenido de [https://sciencescitoyennes.org/wp-content/uploads/2011/09/STACS\\_ParticipationInResearch.pdf](https://sciencescitoyennes.org/wp-content/uploads/2011/09/STACS_ParticipationInResearch.pdf)

Simonetta Carlos David

[simonetta@econ.unicen.edu.ar](mailto:simonetta@econ.unicen.edu.ar)

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires

## RESUMEN

Este trabajo pertenece al proyecto de investigación titulado “*Responsabilidad Social de las organizaciones y paradigmas en conflicto. Inhibidores y potenciadores*” (03/B161-Unicen). El caso analizado es el de Usina Popular y Municipal de Tandil S.E.M.

Enfocados en los valores que subyacen a las decisiones gerenciales, desde la perspectiva de las ciencias sociales y a efectos del trabajo, los mismos serán concebidos como opciones entre posibles maneras de actuar de acuerdo con una jerarquía condicionada por la concepción del mundo; la que, a su vez, siendo sostenida por una determinada colectividad, deben ser entendidos como sistemas representativos de interpretación y valoración de las condiciones sociales, y relacionada con dos aspectos fundamentales de la condición humana: a) su capacidad de trascender lo existente, en cuanto a que son concepciones acerca de lo ideal, b) la elección o preferencia de modos de ser o de actuar frente a otros. Así, entendemos que el quehacer gerencial tiene detrás una intencionalidad que en modo alguno puede ser considerada como neutral, puesto que siempre los modelos confluyen en valores y principios preconcebidos, más allá de cierta mudez o expresión tácita de éstos. El propósito del trabajo consiste en reconocerlos y evaluarlos en la persona de los entrevistados.

**Palabras clave:** Gerencia. Valores. Liderazgo. Comportamiento Organizacional. Diversidad.

## ABSTRACT

This work belongs to the research project entitled “*Social Responsibility of organizations and paradigms in conflict. Inhibitors and enhancers*” (03/B161-Unicen). The case analyzed is that of Usina Popular y Municipal de Tandil S.E.M.

Focused on the values that underlie managerial decisions, from the perspective of the social sciences and for work purposes, they will be conceived as options between possible ways of acting according to a hierarchy conditioned by the conception of the world; which, in turn, being supported by a certain community, must be understood as representative systems of interpretation and assessment of social conditions, and related to two fundamental aspects of the human condition: a) its ability to transcend what exists, in As for what they are conceptions about the ideal, b) the choice or preference of ways of being or acting in front of others. Thus, we understand that the managerial task has an intention behind it that in no way can be considered as neutral, since the models always converge in preconceived values and principles, beyond a certain muteness or tacit expression of these. The purpose of the work is to recognize and evaluate them in the person of the interviewees.

**Key words:** Management – Values-Leadership- Organizational Behavior – Diversity

## INTRODUCCIÓN

### *El tema*

La sociedad del siglo XXI ha cambiado la forma de ver el mundo, de manera que los nuevos valores imperantes se fundan en aspectos como el materialismo y el egoísmo. En muchas ocasiones alcanzar el éxito con el menor esfuerzo posible se ha ido convirtiendo en una prioridad de vida (Amuthavalli y Sridevi, 2014).

Esta crisis de valores se centra más en aspectos éticos y morales que en aspectos intelectuales; prevaleciendo valores como la riqueza, el orgullo, el egoísmo y la hipocresía. Así mismo, algunos autores consideran que la causa de la crisis de valores viene provocada por la alienación de la ciencia y la tecnología, que en



vez de ayudar en el progreso de la humanidad se han convertido en una fuerza social de control de masas, contribuyendo también a la desaparición de los antiguos valores éticos y prosociales que garantizaban el bienestar del grupo (Sharma, 2014; Garg, 2014; Sharma, 2014; en Abella García, Lezcano Barbero y Casado Muñoz, 2017).

La ocupación más importante que tiene un gerente, por la carga de sensibilidad que conlleva, es la de conducir las tareas de las personas hacia el logro de lo que supone ser la complejidad de los objetivos organizacionales. A diferencia de los recursos con los que cuentan los gerentes para llevar a cabo la gestión, las personas sobrellevan una serie de características constitutivas que caracterizan su comportamiento dentro de la Organización.

*“Se debe concentrar la atención en las personas, no porque dejen de interesarnos las organizaciones, sino porque son las personas quienes crean y mantienen las organizaciones”.* Chris Argyris

En esas relaciones: ¿Qué valores subyacen en las decisiones gerenciales? El objetivo general de este trabajo consiste en describir los valores gerenciales del caso, tratando de inferir luego, la orientación de la gestión en el marco de los principios de la Responsabilidad Social, y de los principios tradicionales de la empresa, específicamente la subordinación de unos principios a otros evidenciados en los valores gerenciales.

#### ***Delimitación espacial - temporal – social***

La información que sustenta el presente trabajo se obtuvo de una empresa mixta de servicios (de capital público municipal y de capital privado) ubicada en la ciudad de Tandil, Provincia de Buenos Aires, República Argentina. La tarea de relevamiento se llevó a cabo durante los meses de mayo y junio de 2021 con la colaboración del nivel jerárquico superior de la empresa; la información obtenida se limita a la percepción que dicho nivel gerencial tiene sobre los valores humanos universales. Fue analizada e interpretada durante el mes de julio de 2021. Y reinterpretada, para la elaboración de este artículo, durante el primer semestre de 2022.

#### **MARCO CONCEPTUAL**

En general, las organizaciones tienen una significativa influencia en la manera como las personas conciben su presente y su futuro; lo que supone la existencia de una o más huellas con el paso del tiempo. Para algunos, las organizaciones representan un apoyo a su identidad; para otros simbolizan el lugar donde su autonomía puede verse disminuida. No obstante, las personas –individualmente- participan de diversos espacios; lo que supone exceder el ámbito propio de la organización. Razón por la cual no son una parte exclusiva del sistema, ya que provienen de otros lugares y también se dirigen a otros ámbitos. *“Freud, en ‘Psicología de las masas y análisis del yo’ sostiene que ‘cada individuo... participa de muchas almas colectivas... y puede, además, por eso, elevarse hasta cierto grado de originalidad y autonomía’”.* (Schvarstein, 1995).

Nuestra sociedad es una sociedad organizacional. Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones. Empleamos gran parte de nuestro tiempo libre gastando, jugando y rezando en organizaciones. La mayoría de nosotros morirá dentro de una organización, y cuando llegue el día del entierro, la organización más grande de todas -el Estado- deberá otorgar su permiso oficial. (Etzioni, 1965).

Chester Barnard fue uno de los primeros defensores de una teoría más humanista de la administración, que daba prioridad al conocimiento de la conducta, de las necesidades y actitudes en el lugar de trabajo, así como a las interacciones sociales y procesos de grupo. Su *teoría de la cooperación*, sustentada en un balance de participación y equilibrio entre prestaciones y compensaciones; su concepto de *organización informal*, donde la colaboración de las personas es más inconsciente y espontánea; y su *teoría de*



*aceptación de la autoridad* en la que destaca que las personas tienen libre albedrío y tienen la posibilidad de aceptar o no las órdenes que se les dan, dan cuenta de ello.

En su primer libro, “*Las funciones del ejecutivo*”, editado y difundido en 1938, lanzó una teoría de la organización y del rol de los ejecutivos en las organizaciones en el que, básicamente, nos deja esas tres grandes ideas para retomar y repensar, a 83 años de su publicación:

- *Una Teoría de la Cooperación*: en la que supone a la organización como un sistema social cooperativo, es decir, como un sistema de actividades o fuerzas sociales, biológicas y físicas conscientemente coordinadas, y cuyo balance tanto interno como externo debe mantenerse en equilibrio. Así justificó un modelo organizativo cuya prioridad fue poner a la organización por sobre los individuos. Sin embargo, Barnard reconoció que para asegurar la cooperación era necesario proteger el balance entre las restricciones que impone la organización formal, y las demandas que surgen de los grupos informales. Ésta será una de las funciones esenciales de los gerentes, quienes deberán facilitar la identificación de los trabajadores con las finalidades de la empresa; pues muchos de ellos, sobre todo los que se encuentran ubicados en los niveles más bajos pueden no haber asimilado adecuadamente el propósito común que implica la acción cooperativa. Esta teoría sería completada posteriormente por el profesor Herbert Simon.

- *Una Teoría de la Organización Informal*: donde sostiene que la organización formal difiere de la organización informal al observar que, en ésta, la cooperación entre los individuos es más inconsciente, voluntaria y espontánea. De ninguna manera, afirma Barnard (1938), que en todo pueda sustituirse la organización formal por la informal, pero enfatiza que el papel de esta última es muy importante; ya que las cosas se hacen con mucha mayor facilidad cuanto mejor se está convencido de ellas, cuando parten de la propia persona que ha de realizarlas, y cuando le son menos impuestas.

*Una Teoría de Aceptación de la Autoridad*: Según Barnard (1938), y contrariamente a la

creencia popular, la autoridad fluye desde la base hacia el vértice de la organización. La teoría de aceptación de la autoridad establece que la misma está personalizada en individuos que están deseosos de ser controlados. Con ello, la realidad de la autoridad, desde el punto de vista de Barnard, tiene menos que ver con los gerentes que con los empleados. En vez de que el gerente posea derechos formales otorgados por la organización que fuerzan un control imperativo sobre los empleados, son los empleados realmente los detentadores de la autoridad, porque depende de su decisión aceptar o no las órdenes y determinar con ello si se aplicará la influencia y, en caso de que así sea, hacia dónde serán dirigidos. El elemento subjetivo de la autoridad es su aceptación por los empleados, mientras que el aspecto objetivo se refiere al carácter de la orden o comunicación en sí misma. Los empleados tienen libre albedrío y por tanto eligen si siguen las órdenes de la administración (al menos con el propósito y sentido original que se pretende). Es decir, los empleados seguirán las órdenes al pie de la letra si: -1) entienden lo que se requiere, -2) creen que las órdenes son consistentes con las metas de la organización, -3) ven beneficios positivos para sí mismos al ejecutar las órdenes.

Agregamos a esta lista de Barnard (1938) el hecho de considerar que las ordenes sean moralmente aceptables. No obstante, con frecuencia, puede darse la posibilidad de ser igualmente cumplidas en silencio y sin cuestionamientos. De ser así, lo que suele comenzar como un fenómeno individual de “mudez moral”, con el tiempo va mutando en una “cultura del silencio” originada en un comportamiento colectivo que puede verse reforzado por una importante mayoría de empleados (Vinsennau et al., 2021).

*“A pesar de que las consideraciones de carácter moral son centrales, y a menudo dominan el interés personal en los estudios acerca de la conducta política, todavía no se ha formulado o explorado con gran detenimiento un modelo moral de comportamiento organizacional”.*  
Jeffrey Pfeffer



A continuación, se tratan algunas nociones básicas sobre los principales temas involucrados en el trabajo.

**Tema principal: *los valores universales influyen***

Un liderazgo sano es la fe inquebrantable en la capacidad de las personas para ser generosas, creativas y amables. Es el compromiso de crear las condiciones para que estas capacidades florezcan, protegidas del entorno exterior. Es el conocimiento profundo de que, incluso en las circunstancias más extremas, más se vuelve posible a medida que las personas se comprometen con pasión y discernimiento, auto determinando su camino a seguir. Los líderes deben apreciar el talento de los demás manteniendo posturas humildes con absoluta honestidad. Además, deben ser personas que entiendan que su trabajo es crear condiciones para que otros se desarrollen y contribuyan a la organización. Se trata de conocerse a uno mismo, ser coherente con uno mismo, y tener una actitud positiva y basada en una marcada orientación hacia el desarrollo de uno mismo y al desarrollo de los demás. Tales líderes son transparentes con sus valores y creencias. Son honestos consigo mismos y con los demás (Wheatley, 1994; Luthans, 2011). En esta nueva dimensión de considerar la noción de liderazgo, es posible observar que no todo resulta ser una perspectiva alrededor de la autoridad y el poder. También el análisis ético es un aspecto que ayuda a líderes y a grupos a evolucionar amigablemente entre sí y con el entorno, como propone una literatura menos funcionalista de la administración. La postura neutral no existe, puesto que siempre los modelos confluyen en valores y principios preconcebidos, más allá de cierta mudez o expresión tácita de éstos. De modo que el utilitarismo de valores y principios, mal puede entenderse como neutral (Simonetta, 2017).

Desde la perspectiva de las ciencias sociales, los valores se conciben como opciones entre posibles maneras de actuar, de acuerdo con una jerarquía condicionada por la concepción del mundo, sostenida por una determinada colectividad; por consiguiente, son sistemas

representativos de interpretación y valoración de las condiciones sociales. Teóricamente se relacionan con dos aspectos fundamentales de la condición humana: a) su capacidad de trascender lo existente, en cuanto a que son concepciones acerca de lo ideal, b) la elección o preferencia de modos de ser o de actuar frente a otros. De este modo, los valores contribuyen a que las personas y organizaciones cuenten con creencias, motivos y comportamientos pro sociales que conduzcan a los miembros de una organización a auto aceptarse y a ser aceptados por los otros. Por un lado, permiten la orientación del comportamiento individual y colectivo, y por otro lado, funcionan como integración entre lo individual, lo social y lo organizacional. Situados en el ámbito específico de los gerentes, los valores representan una toma de posición relacionada con su comportamiento, sentimientos y acciones que actúan como norma y, además, guían su conducta consciente o inconscientemente (Cayón y Pérez, 2008).

Para Schwartz (2010), los valores revelan seis características: -1) son creencias vinculadas indisolublemente al afecto; -2) se refieren a metas deseables que motivan la acción; -3) trascienden acciones y situaciones específicas; -4) sirven como estándares; -5) están ordenados por importancia en relación con los demás formando un sistema ordenado de prioridades relativamente estable; -6) La importancia relativa de varios valores guía cualquier acción o actitud. Con estos requisitos, los individuos deben articular metas apropiadas, comunicarse con otros acerca de ellas y obtener cooperación en su búsqueda. De modo que, de alguna manera, los valores son conceptos socialmente deseables que, cognitivamente, representan dichas expectativas. Se constituyen, así, en el vocabulario utilizado para expresar los objetivos en la interacción social (Schwartz, 2010).

La gente utiliza valores personales para organizar y priorizar sus creencias y sentimientos y aparecen cada vez más centralmente en la percepción de los acontecimientos políticos, sociales y culturales de su entorno cotidiano (Purko, Schwartz y





Davidov, 2011). En su teoría de los valores humanos genéricos, Schwartz (2010) sostiene que la estructura de valores se refiere a las relaciones de conflicto y compatibilidad entre los valores encontrados en todas las culturas estudiadas. Otra aproximación conceptual que da sobre la noción de los valores es que representan “... *concepciones de lo deseable que guían la forma en que los actores sociales eligen sus acciones, evalúan a la gente y a los acontecimientos, y explican sus acciones y evaluaciones. En esta perspectiva, los valores son metas transituacionales deseables, que varían en importancia y que sirven como principios guía en la vida de una persona o entidad social*” (Schwartz, 1999). Al momento de desarrollar esta idea, Schwartz se apoyó en el hecho de que cualquier acción que los seres humanos lleven a cabo para lograr sus objetivos, tendría unas consecuencias sociales, psicológicas y prácticas que serían compatibles o conflictivas con la consecución del resto de sus valores (Schwartz, 1992).

Cuando se refiere a valores, la conexión inmediata es con qué es deseable y digno. Existen en múltiples niveles. En el nivel colectivo, los valores culturales son ampliamente compartidos, resultan ser ideas abstractas sobre lo que es bueno, correcto, y deseable. Representan las metas que los miembros del colectivo son animados a perseguir, y sirven para justificar las acciones tomadas en la búsqueda de estos objetivos. Los valores culturales caracterizan a los colectivos sociales, como el caso de las organizaciones. A nivel individual, los valores personales son representaciones cognitivas de los objetivos generales que motivan el comportamiento de los individuos; son metas trans-situacionales deseables que sirven como guía y principios en la vida de las personas. Son también atributos relativamente estables de los individuos. Afectan las decisiones y acciones de las personas a lo largo del tiempo y en todas las situaciones (Sagiv, Schwartz y Arieli, 2011). Luego, las diferencias individuales de cada

sujeto en los distintos valores vienen provocadas por una combinación personal de dotaciones biológicas, experiencias sociales y la exposición a las normas culturales que la sociedad considere como deseables (Roccas *et al.*, 2002 en Abella García, Lezcano Barbero, Casado Muñoz, 2017).

Para analizar el tema de las convicciones gerenciales se recurrió a un listado de valores que, desde la Psicología Social, propone Schwartz en su Teoría de los valores humanos genéricos; donde los mismos representan concepciones de lo que un individuo acepta como legítimo o no y las clasifica en motivadoras e inhibidoras del comportamiento prosocial de las personas.

En su teoría, Schwartz buscó identificar un conjunto integral de valores que ayuden a explicar las diferencias individuales en las actitudes y comportamiento. Otros dos objetivos los orientó, por un lado, a la búsqueda de valores básicos reconocidos en todas las sociedades (“jerarquía de valores”); y por otro, a comprender cómo estos valores podrían estar organizados en un sistema coherente que refleje la dinámica de la toma de decisiones individual basada en valores (“estructura de valores”). A tal efecto, reconoce 10 valores motivacionalmente distintos y, a través de la “estructura de valores” especifica los conflictos (por ejemplo, benevolencia versus poder) y compatibilidades (por ejemplo, conformidad, seguridad) entre ellos. La estructura de valores se refiere a estas relaciones de conflicto (oposición) y compatibilidad (congruencia). Todas estas relaciones se sintetizan en una estructura bidimensional compuesta por cuatro tipos de orden superior que combinan distintos tipos de valores. Cada uno expresa un *objetivo motivacional* específico. La descripción puntualiza cómo se deriva cada valor de los requerimientos humanos universales (Bilsky y Janik, 2008; Bilsky, Janik y Schwartz, 2011; Schwartz, 2011). En el Cuadro N° 1 se puede observar la meta en la que se enfocan los valores consignados y lo que representan.

**Cuadro N° 1: Significado de los tipos motivacionales de valores y conceptos representativos**

Valor	Meta final a la que se dirige	Valores representativos
<b>Trascendencia</b>		
<b>Universalismo</b>	Comprensión, aprecio, tolerancia y protección del bienestar de las personas y de la naturaleza.	Igualdad, justicia social, sabiduría, mente abierta, protección del ambiente, unión con la naturaleza, un mundo hermoso.
<b>Benevolencia</b>	Preservar y reforzar el bienestar de la gente con la que se tiene un contacto personal frecuente.	Amabilidad, honestidad, comprensivo, responsable, leal.
<b>Hedonismo</b>		
	Placer y gratificación sensorial para uno mismo.	Placer, vida divertida, autoindulgencia.
<b>Promoción personal</b>		
<b>Poder</b>	Estatus social y prestigio, control y dominancia sobre la gente y los recursos.	Autoridad, poder social, riqueza, preservar mi imagen pública.
<b>Logro</b>	Éxito personal, demostrando ser competente de acuerdo con las normas sociales.	Ambicioso, triunfador, capaz, influyente.
<b>Apertura al cambio</b>		
<b>Autodeterminación</b>	Independencia en los pensamientos y en las acciones, eligiendo, creando, explorando.	Creatividad, libertad, independiente, escogiendo sus propias metas, curioso.
<b>Estimulación</b>	Excitación, novedad desafíos en la vida.	Una vida excitante, una vida variada, atrevimiento.
<b>Conservación</b>		
<b>Tradición</b>	Respeto, compromiso y aceptación de las costumbres e ideas que propone la tradición cultural o la religión.	Devoto, respeto a la tradición, moderado, humilde.
<b>Seguridad</b>	Seguridad, armonía y estabilidad de la sociedad, de las relaciones y de uno mismo.	Seguridad familiar, seguridad nacional, orden social, reciprocidad de favores.
<b>Conformidad</b>	Moderación en las acciones, inclinaciones e impulsos para no ofender ni perjudicar a otros y violar las expectativas sociales o las normas.	Autodisciplina, educación, respetar a padres y ancianos, obediencia.

Fuente ABELLA GARCÍA, V., LEZCANO BARBERO, F. y CASADO MUÑOZ, R. (2017, p. 127).  
Reordenamiento propio.

Las personas que tienen en alta estima los valores de autodirección y la estimulación privilegian la libertad del ser humano y se preocupan por el pensamiento y la acción

independientes, la creatividad, la diversidad y el descubrimiento. Estos objetivos motivacionales, a su vez, generan un compromiso con un mundo en el que las



personas actúan como agentes autónomos libres de limitaciones sociales, políticas y económicas. Los valores de superación personal se refieren a los intereses egoístas de uno. Aquellos que ponen énfasis en estos valores están impulsados hacia el éxito, la riqueza, el poder y el prestigio, y no dudarán en dominar a otros para lograr estos objetivos. Los valores de auto-mejoramiento se oponen a los valores de auto trascendencia porque el primero privilegia los intereses de uno mismo, a expensas de los demás. Los valores de conservación regulan específicamente la relación de un individuo con otros en su grupo o comunidad. Las personas que priorizan estos valores están interesadas en mantener el orden y solidaridad en su comunidad; defender las tradiciones y costumbres comunales; y afianzando la seguridad de los miembros del grupo. Priorizan el statu quo sobre el cambio, se someten a las reglas sociales y censurar sus palabras y acciones (Bayram, 2016)

### **Tema subsidiario: *Las expectativas gerenciales que orientan la gestión***

Eduardo Galeano (1940-2015) -periodista y escritor uruguayo de la izquierda latinoamericana- hizo, en una entrevista televisiva, un relato impactante sobre la dimensión de la noción de *utopía*. Comentó que, en un encuentro con estudiantes universitarios de la ciudad de Cartagena de Indias –Colombia-, compartiendo una charla con Fernando Birri (1925-2017) -amigo personal de él y director de cine argentino-, respondían a las inquietudes que les planteaban el grupo de jóvenes presentes. En un momento determinado, uno de los estudiantes se pone de pie, y le pregunta al director de cine para qué servía la utopía. Galeano cuenta que miró a su amigo con conmiseración, pensando que se trataba de una compleja interpelación que ponía en apuros al interpelado. Pero, siguiendo el relato, recordó que había contestado estupendamente y de la mejor manera; Birri había respondido que la utopía está en el horizonte y que sabía muy bien que nunca la iba a alcanzar... que, si caminaba 10 pasos, ella se alejaría 10 pasos... que cuanto

más la busque, menos la iba a encontrar porque ella se iría alejando a medida que él se iba acercando. Buena pregunta ¿no?, planteaba Galeano en su narración. Y cerrando la anécdota, siguió: ¿Entonces: ¿para qué sirve?... pues la utopía sirve para eso, para caminar.

La utopía, tal como se presenta en la narración de Galeano, se puede asimilar a la noción de *visión*. Albrecht (1996), la define como “*una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea, o llegue a ser*”. Pero al igual que la utopía, si se la llega a alcanzar hay que reformularla para seguir avanzando. Hay tres componentes que argumentan en favor de la visión: debe ser un concepto enfocado, debe tener una sensación de propósito noble y debe evidenciar una probabilidad verosímil de éxito (Albrecht, 1996). En ocasiones, suele tomarse la visión a la ligera. Con frecuencia se formulan redacciones genéricas que le pueden ser útiles a cualquier tipo de organización porque lo hacen solamente para cumplir una formalidad. Con lo que se degrada la utilidad y la noción de la visión.

Las empresas verdaderamente superiores comprenden la diferencia que existe entre lo que no debe cambiar nunca y lo que puede ser susceptible de cambio, entre lo que es genuinamente intocable y lo que no lo es. Esta rara capacidad para gestionar la continuidad y el cambio está muy estrechamente relacionada con la capacidad de desarrollar una visión. El futuro imaginado es lo que queremos llegar a ser, lo que queremos alcanzar, lo que queremos crear; algo cuya obtención requerirá un cambio sustancial y un gran progreso (Collins, J.C. y Porras, J.I., 2001).

Si la visión es el lugar al que se quiere llegar, la *misión* es el medio para hacerlo. Se define por tres componentes: una idea fuerza de lo que hay que hacer; un enunciado que genere una percepción de valor; y un propósito motivador (Albrecht 1996).

Para completar el dispositivo de orientación de la organización habrá que tener en cuenta la idea de considerar los *valores, los objetivos y las metas*. Los valores se erigen en la esencia de la filosofía organizacional dando sentido de



dirección común y de comportamiento diario. Los objetivos son declaraciones generales que representan expectativas y un compromiso asumido para producir resultados. Las metas son la cuantificación de los objetivos en declaraciones más precisas y detalladas.

Para una gran parte de la literatura administrativa funcionalista, la noción de visión cuando se comparte, resulta esencial para un mejor desempeño porque brinda concentración y energías para el aprendizaje.

En el nivel más simple, una visión compartida es la respuesta a la pregunta: ¿'Qué deseamos crear'? Así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en la cabeza y el corazón, las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares. (Senge, 1995).

Sin embargo, hay quienes opinan que, con la mentalidad alejada del equilibrio, los niveles jerárquicos verán el mundo de las organizaciones de manera muy diferente. Entienden que el futuro a largo plazo es imposible de conocer, razón por la cual no se puede predecir en una medida útil. En consecuencia, todo propósito organizativo único en forma de visión compartida de una situación futura podría resultar forzosamente una ilusión peligrosa porque bloquearía la capacidad de una organización para desarrollar y manejar agendas vivas que representen múltiples retos, aspiraciones elásticas y temas ambiguos (Stacey, 1994). Más allá de una imagen futura explícita o no, lo que perdura en la mente de quienes tienen que gestionar (los cuadros gerenciales), son los objetivos; porque encadenados van señalizando el camino, constituyéndose en indicadores imprescindibles de la tarea gerencial. A menudo, los objetivos son en sí mismos instrumentos para conseguir otros objetivos más definitivos. Razón por la que resulta indispensable su jerarquización a efectos de fijar preferencias por las prioridades; donde de alguna manera se ve reflejado el sentido singular del arte de la gerencia.

El hecho de que la fuerza de los objetivos dependa de otros fines más lejanos, lleva a disponer esos objetivos en una jerarquía en la que cada nivel ha de ser considerado como un fin en relación con los niveles que tiene debajo y como un medio en relación con los niveles que tiene por encima. El comportamiento logra integración y coherencia por medio de la estructura jerárquica de los fines, porque entonces cada miembro de una serie de comportamientos alternativos se pondera de acuerdo con una escala comprensiva de valores: la de los fines 'últimos'. (Simon, 1962).

Algo importante a tener en cuenta es que, sin principios, la fijación de expectativas difícilmente tenga la fuerza para mejorar la calidad de vida organizacional. Una meta basada en principios abarca tres aspectos: 1) Las convicciones deben conectar con la visión y la misión de la organización; 2) La imaginación creativa debe visualizar posibilidades y generar opciones; 3) El autoconocimiento debe servir para proponer expectativas realistas y, a la vez, para estar abiertos al cambio (Covey, 1995). Finalmente, si hay algo que no debe perder la organización es el *sentido* y lo que ello implica; es decir su sensibilidad, su percepción, su significación, su alcance, en definitiva, su noción de conciencia. Ello implica en qué sentido se construye a diario la organización (el rumbo), qué sentido tiene su accionar colectivo (la significación), quienes legitiman el sentido (el reconocimiento), y cómo hacer para que los actores sean permanentemente llevados y nutridos por el mismo sentido (la participación). (Sérieyx, 1994).

El tema resulta de interés, toda vez que puede contribuir a comprender la intención y coherencia del conjunto de valores que revelan los gerentes entrevistados.

## METODOLOGÍA

### Antecedentes de la Empresa examinada

*Razón Social:* Usina Popular y Municipal de Tandil - Sociedad de Economía Mixta (SEM).  
*Composición del capital:* 40 % Privado, 60 % Público. *Actividad:* Distribución minorista de



energía eléctrica. *Cantidad de Clientes:* 65.000. *Cantidad de empleados:* 132. *Niveles jerárquicos:* tres (Directorio, Gerencias, Núcleo operativo). *Directorio:* cinco directores, de los cuales tres representan a los propietarios privados, y dos a los propietarios públicos (Municipalidad de Tandil). Aclaración: más allá de la composición del capital, los privados controlan la mayor parte de las acciones con derecho a voto. Gerencia Administrativa: 40 empleados. Gerencia Técnica: 92 empleados. *Breve reseña histórica para entender mejor su idiosincrasia y contexto de análisis:* La empresa nace en 1936, en medio de una lucha contra el trust que pretendía acaparar el negocio de la generación y distribución de energía eléctrica, renovando la concesión que le caducaba en 1933. Su origen está emparentado a luchas sociales de la época. La concesión a favor de la Usina Popular (tal su denominación de aquel momento), no fue fácil y tuvo muchas idas y vueltas. Para graficar la situación, se transcriben palabras de uno de los fundadores de la Usina Popular, Juan Nigro, en aquellos momentos: “Haremos la Usina con la Municipalidad, sin la Municipalidad o contra la Municipalidad.” (El Hage y Levy, 2016). Hasta 1973 tuvo la forma de cooperativa, y cada uno de los ciudadanos de Tandil había recibido “una acción” de la Usina, que luego diversos actores iban comprando y concentrando. Actualmente, la Usina es una sociedad de economía mixta, cuyos propietarios son el Municipio por el lado público, y distintos actores por el lado privado, entre los que se destaca una corporación de empresarios: la CET (Cámara Empresaria Tandil). En un principio, la Usina generaba electricidad (mediante gigantescos motores de barco a gasoil), pero actualmente pertenece al sistema interconectado nacional y solo se dedica a la distribución de energía eléctrica. Su área de actuación se limita a las zonas urbanas y sub urbanas de la ciudad de Tandil. En los últimos años ha emprendido negocios de distinto tipo,

entre los cuáles se encuentran aquellos ligados a la obra pública y más recientemente a la incorporación y asesoramiento en cuanto a energías renovables, como energía eólica y solar. Todos esos emprendimientos los realiza su controlada, denominada USICOM, de la cual posee un 97% de su capital accionario.

**Tipo y nivel de investigación:** Se trata de un enfoque cualitativo que se apoya en información primaria, evaluada y analizada a través de modos reflexivos e interpretativos orientados al reconocimiento de las áreas de estudio previstas y sus posibles vinculaciones. Sin dejar de lado potenciales hallazgos relacionados al tema de investigación. El nivel de la investigación es exploratorio y se enfoca en descifrar la naturaleza y posibles vinculaciones de las categorías de estudio (Tema principal: convicciones gerenciales basadas en valores universales; tema subsidiario: prioridades en el logro de expectativas de gestión).

**Método y diseño de la investigación:** el trabajo refiere a un estudio de caso de naturaleza fenomenológica respaldado en el tratamiento de coloquios y preguntas orientadas a la construcción de interpretaciones reflexivas de las categorías de estudio. Se optó por un diseño no experimental, transaccional y transversal. Se trabajó sobre una pre estructura operativa que, sustentada en el marco conceptual adoptado, medió como instrumento orientador de la investigación. Luego, una vez que se llevó a cabo la interacción prevista con los participantes, se pudo diseñar una pre comprensión modelizante definitiva de categorías, subcategorías y rasgos que a modo de operativización, tipo “mapa conceptual”, también contribuyó a ordenar la exposición de las conclusiones finales (Ver Cuadro N° 2).

**Cuadro N° 2: Pre comprensión modelizante de categorías y subcategorías de la investigación**

Categoría 1		Categoría 2	
Tema principal: Convicciones basadas en valores universales		Tema subsidiario: Prioridades expectativas de logro Objetivos	
Subcategorías / 1	Rasgos	Subcategorías / 2	Rasgos
Apertura al cambio	Autodirección Estimulación	Lograr el máximo rendimiento de los recursos	- Utilización de la tecnología - Eficiencia
	Hedonismo	Fomentar la idea de cambio y el trabajo en equipo	- Cultura - Estrategia
Auto trascendencia	Universalismo Benevolencia	Promover y desarrollar programas de RSE	-Valor compartido - Aceptación social
Conservación	Conformidad Tradición Seguridad	Impulsar el desarrollo individual del Personal	Clima laboral Capacitación Motivación
Auto engrandecimiento	Logro Autoridad		

Fuente: elaboración propia en base a marco conceptual e interacción con los participantes.

**Unidad de observación:** Se definió como sujetos de estudio a los 4 miembros que componen la plana mayor de la gerencia de la empresa, a saber: Gerente Administrativo, financiero y laboral (Contador Público); Gerente Técnico (Ingeniero electricista); Encargado de Personal (Contador Público); Adjunto Gerencia Técnica (Ingeniero Electricista)

**Técnicas e instrumentos de recolección de datos:** Las técnicas de investigación consistieron en entrevistas interpretativas y etnográficas (para orientar la búsqueda), y cuestionarios básicos (para identificar y corroborar aspectos concretos de interés). Ambas condiciones fueron promovidas e interactuadas a través de reuniones por zoom y comunicaciones vía correo electrónico y WhatsApp (para explorar el tema la primera

vez; para ratificar y ampliar resultados ya obtenidos, por segunda vez).

**Limitaciones de la Investigación:** la tarea ha tenido, ex profeso, problemas y objetivos difusos que han permitido el fluir de la información buscada y no entorpecer el hallazgo de la posible información no buscada. Por su carácter exploratorio, la investigación ha carecido de hipótesis previas. No se ha pretendido obtener relaciones invariantes, ni generalizables.

## DESARROLLO: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### Sobre los valores de los participantes

**Importante:** Las categorías que propone Schwartz en su teoría de los valores, serán tomadas en este estudio al solo efecto de relevar las preferencias según una escala de menor a



mayor aceptación expuestas a la consideración de los cuatro participantes del caso. Cabe aclarar que no se perseguirán ni la intencionalidad que persigue el autor en su tratamiento original, ni el modo multidimensional estadístico de procesamiento con que lleva a cabo el análisis de sus resultados. El interés de su utilización solo radica, exclusivamente, en hacer uso de la formulación del listado de valores que enumera en su propuesta y la forma de estructurarlos. Con esa restricción aclaratoria, le fueron presentadas a los participantes dos tablas conteniendo, cada una, 25 valores personales cuyas respuestas, fueron distribuidas siguiendo el procedimiento que propone Schwartz en su modelo bidimensional compuesto por los cuatro tipos de orden superior contemplados. Resulta oportuno recordar que cada uno expresa un *objetivo motivacional* específico. Los valores podían ser calificados con una puntuación de 1 (*para nada de acuerdo*) a 7 (*demasiado de acuerdo*). Las respuestas con puntuación 1 (*para nada de acuerdo*), 2

(*mínimo acuerdo*), 3 (*un poco más de acuerdo*), 4 (*más bien de acuerdo*) y 5 (*bastante de acuerdo*) fueron 20, y **representan el 17 % del total de respuestas posibles**. Las respuestas con puntuación 6 (*muy de acuerdo*) fueron 65; y con puntuación 7 (*demasiado de acuerdo*) fueron 101; ambas **concentran el 83 % del total de respuestas posibles**. Lo que implica un alto grado de acuerdo con los valores que los participantes tuvieron oportunidad de calificar.

**Síntesis de preferencia de valores del total de participantes** (sobre un total de 140 puntos por categoría)

Cada una de las categorías que se exhiben a continuación asume 140 puntos ideales en total, provenientes del siguiente cálculo: cada categoría tiene 5 ítems que podían ser valorados de 1 a 7 puntos; con lo que cada una sumaría un total de 35 puntos ideales; los que multiplicados por 4 participantes da un total de 140 puntos posibles, asignables a cada categoría de valores. Los resultados fueron los siguientes:

**Cuadro N° 3: Preferencia de valores del total de participantes**

1º Benevolencia: 138 pts. (98,57 %)	6º Poder: 123 pts. (87,86%)
2º Conformidad: 131 pts. (93,57 %)	7º Hedonismo: 123 pts. (87,86 %)
3º Logro: 130 pts. (92,86%)	8º Universalismo: 122 pts. (87,14 %)
4º Autodeterminación: 128 pts. (91,43 %)	9º Estimulación: 119 pts. (85,00 %)
5º Seguridad: 126 pts. (90,00 %)	10º Tradición: 99 pts. (70,71 %)

Fuente: elaboración propia

En el Cuadro N° 3, se puede observar que los dos valores que han concitado la mayor preferencia de todos los participantes, son los de Benevolencia y de Conformidad. Y los de menor preferencia los de Estimulación y Tradición.

**Síntesis de la preferencia de valores por participante** (Sobre un total de 35 puntos por categoría)

**Participante 1:** Gerente Administrativo, Financiero y Laboral (primer nivel por debajo del directorio)

**Participante 2:** Gerente Técnico (primer nivel por debajo del directorio)

**Participante 3:** Encargado de Personal (primer nivel por debajo del Gerente Administrativo)

**Participante 4:** Adjunto Gerencia Técnica (primer nivel por debajo del Gerente Técnico)

**Cuadro N° 4: Preferencia de valores por participante**

Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4
<b>1º Benevolencia (35)</b> <b>2º Conformidad (35)</b> 3º Logro (33) 4º Seguridad (33) 5º Poder (33) 6º Hedonismo (33) 7º Autodeterminación (32) 8º Estimulación (32) <b>9º Universalismo (31)</b> <b>10º Tradición (31)</b>	<b>1º Seguridad (34)</b> <b>2º Benevolencia (33)</b> 3º Universalismo (32) 4º Conformidad (32) 5º Autodeterminación (31) 6º Hedonismo (31) 7º Logro (29) 8º Poder (29) <b>9º Estimulación (29)</b> <b>10º Tradición (23)</b>	<b>1º Benevolencia (35)</b> <b>2º Logro (35)</b> 3º Conformidad (32) 4º Hedonismo (31) 5º Poder (30) 6º Autodeterminación (30) 7º Universalismo (30) 8º Tradición (28) <b>9º Seguridad (27)</b> <b>10º Estimulación (26)</b>	<b>1º Benevolencia (35)</b> <b>2º Autodeterminación (35)</b> 3º Logro (34) 4º Conformidad (34) 5º Seguridad (32) 6º Estimulación (32) 7º Poder (31) 8º Universalismo (29) <b>9º Hedonismo (28)</b> <b>10º Tradición (17)</b>

Fuente elaboración propia

En el cuadro N° 4, se puede observar que Benevolencia es un valor elegido por los cuatro participantes, colocándose tres veces en primer lugar. Luego la preferencia se distribuyó entre Conformidad, Logro y Autodeterminación en segundo lugar; y Seguridad en primer lugar. El anteúltimo lugar se distribuyó entre Universalismo, Estimulación, Seguridad y

Hedonismo; mientras que valor de *Tradición* figura en el último lugar de preferencia en tres oportunidades junto al de *Estimulación* en una oportunidad.

**Preferencia de valores ordenados en una estructura bidimensional de contrapuestos**

**Cuadro N° 5: Síntesis de la preferencia de valores en modo contrapuestos**

<b>APERTURA AL CAMBIO</b> <b>Promedio: 30,87 puntos</b> Autodeterminación Estimulación	<b>CONSERVACIÓN</b> <b>Promedio: 29,83 puntos</b> Conformidad Tradición Seguridad
<b>TRASCENDENCIA</b> <b>Promedio: 32,50 puntos</b> Benevolencia Universalismo	<b>PROMOCIÓN PERSONAL</b> <b>Promedio: 31,75 puntos</b> Poder Logro
<b>HEDONISMO Promedio: 30,75 puntos</b>	

Fuente: elaboración propia.

**Cuadro N° 6: Estructura de la bidimensión dicotómica de valores**

Estructura bidimensional dicotómica de valores			
Apertura al cambio	← Ø		Conservación
Trascendencia	← Ø		Promoción personal
Hedonismo		Ø →	

Fuente: Fuente: elaboración propia





En los Cuadros N° 5 y N° 6, se puede observar una leve ventaja de preferencia por *Apertura al Cambio* (50,86 % con 30,87 puntos) sobre *Conservación* (49,14% con 29,83 puntos). También una leve ventaja de *Trascendencia* (50,58 % con 32,50 puntos) sobre *Promoción personal* (49, 42% con 31,75 puntos). *Hedonismo*, que se encuentra entre los tipos de orden superior Trascendencia, y Promoción personal, compartiendo elementos de ambos, tiene una preferencia de 30,75 puntos (47,95%).

En lo que respecta a indagar un aspecto que forma parte de la orientación organizacional, como puede ser el caso de las expectativas de logro de la gerencia (objetivos), se les ha presentado a los participantes cuatro posibilidades para que lleven a cabo un ordenamiento de las mismas en función de sus preferencias. Dichas posibilidades representan hacia adentro de la empresa una posible visión económica, otra de cambio y una tercera de desarrollo del personal; y, hacia afuera, una de responsabilidad social comunitaria. En el Cuadro N° 7, se puede observar el orden de preferencias de cada participante; las que a su vez estuvieron debidamente argumentadas

**Sobre las expectativas de los participantes**

**Cuadro N° 7: Orden de preferencias sobre expectativas de logro.**

Expectativas	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4
Fomentar la IDEA de CAMBIO	1º	1º	3º	1º
MAXIMIZAR la utilización de RECURSOS	2º	2º	1º	2º
Fomentar el DESARROLLO del PERSONAL	4º	3º	2º	3º
PROMOVER políticas de RSE	3º	4º	4º	4º

Fuente: elaboración propia

**Argumentos de los participantes sobre las preferencias de sus expectativas de gestión**

Cada participante, argumentó su orden de preferencia de la siguiente manera:

**Participante 1:**

**1º Fomentar la idea del CAMBIO:** *Las elecciones estratégicas que realiza un equipo tiene mucho más que ver con la naturaleza de la dinámica del grupo que con cualquier consideración racional. Y esa dinámica dependerá de cómo quienes lo integran hagan uso del poder, de cómo se ejerza*

*la autoridad y de cómo desempeñen su papel.*

**2º Maximizar la utilización de RECURSOS:** *Trabajar con eficiencia, de corregir errores, siempre en la búsqueda de un buen clima laboral.*

**3º Promover políticas de RSE:** *Las acciones sobre RSE a mi criterio generan motivación, participación y mayor sentido de pertenencia hacia la empresa lo cual facilita el trabajo en equipo.*



**4º Fomentar el DESARROLLO del PERSONAL:** *Creo en una gestión de trabajo en equipo, integrado por personas de diferentes disciplinas, de diferentes generaciones y de diferente sexo.*

**Participante 2:**

**1º Fomentar la idea del CAMBIO:** *Creo que las culturas contrapuestas favorecen perspectivas diferentes y provocan la búsqueda de los aprendizajes necesarios para manejar la estrategia del cambio.*

**2º Maximizar la utilización de RECURSOS:** *La minimización del nivel de todos los factores que forman parte de los costos debe ser un objetivo permanente para poder lograr productividad operativa y eficiencia en la gestión. Lo que no resulta posible sin la suficiente capacitación.*

**3º Fomentar el DESARROLLO del PERSONAL:** *La empresa debe generar climas laborales donde las personas puedan tener libertad para crear nuevas ideas, aplicarlas, lograr compromiso con la empresa y auto regularse. Es muy importante dar a conocer objetivos claros y mantener reuniones periódicas. También es importante que la empresa conozca motivaciones personales que son distintas en cada individuo.*

**4º Promover políticas de RSE:** *La RSE permite generar beneficios mutuos tanto para la empresa como para la sociedad. Pero este es un tema poco trabajado en nuestra empresa y que estamos empezando a tener presente.*

**Participante 3:**

**1º Maximizar la utilización de RECURSOS:** *Aspirar al máximo rendimiento de los recursos es el principal objetivo de la empresa.*

**2º Fomentar el DESARROLLO del PERSONAL** *El desarrollo del personal se garantiza*

*asegurando primero los derechos del trabajador y tratando de motivarlos por encima de los requerimientos legales.*

**3º Fomentar la idea del CAMBIO:** *Creo que para lograr cambios hay que remover factores que tradicionalmente forman parte de la cultura de la empresa.*

**4º Promover políticas de RSE:** *La RSE aumenta la aceptación social y hace que las empresas sean más proactivas.*

**Participante 4:**

**1º Fomentar la idea del CAMBIO:** *Supone un cambio de pensamiento y de valores; es decir un cambio cultural.*

**2º Maximizar la utilización de RECURSOS:** *Una opción podría ser el uso de la tecnología, a efectos de lograr productividad. Lo que debe ser una constante.*

**3º Fomentar el DESARROLLO del PERSONAL** *La capacitación es una herramienta fundamental para la administración de la fuerza laboral, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo que se lleva a cabo en la empresa.*

**4º Promover políticas de RSE:** *Creo que la RSE debe producir beneficios compartidos.*

**CONCLUSIONES**

Tanto el enfoque central del trabajo, basado en jerarquías y estructuras de valores, como el enfoque subsidiario, que evidencia las expectativas de las gerencias, resultan indispensables para poder delinear una hipótesis a partir del caso.

Tanto los valores como las expectativas son elementos constituyentes tanto de la visión, como de la forma de implementación de un camino hacia esa visión, a través de la misión, los objetivos y las metas.

(Hp) Hipótesis principal: Existen en el caso indicios de una mirada de valores bastante



tradicional de la gestión, y esto queda evidenciado en la importancia acerca de la expectativa de maximización de recursos, descripta y puntuada como la más importante por 3 de los 4 participantes gerenciales. Eventualmente, se afirma que la capacitación y la tecnología deben proveer mejoras a los fines de dicha maximización, y también, que debe darse en medio de un buen clima laboral. En tanto, podemos entender que el buen clima laboral debe ser un medio para el fin de lograr maximización de recursos, como así también la tecnología y la capacitación. Esta idea es tradicional dentro de la administración, y se la conoce por varios adjetivos, entre ellos administración funcionalista hacia los resultados. Esta evidencia habilita a interpretar los resultados bajo 5 sub hipótesis:

(Hs1) Hipótesis subsidiaria 1: La presión hacia la consecución de maximización de recursos, ha sido estudiada por la administración, originando entre otras escuelas, la de las Relaciones Humanas, y en este sentido es posible interpretar que la benevolencia, como valor destacado, apunta a que la maximización de recursos encuentre acciones y comportamientos moderadores hacia el ser humano en la organización, sin que se traduzca en mandatos imposibles, inhumanos y/o hasta violatorios de derechos laborales.

(Hs2) Hipótesis subsidiaria 2: La prevalencia del esquema de valores de cambio por sobre el de conservación, puede interpretarse del mismo modo, como una impronta al cambio en pos de mejorar la eficiencia de recursos.

(Hs3) Hipótesis subsidiaria 3: La prevalencia del esquema de valores de trascendencia por sobre los de promoción personal, pueden interpretarse como la importancia de preservar buenas relaciones con las personas, en el sentido de control, mientras que del mismo modo no es tan importante el poder o el logro personal, que podría relacionarse también con las escasas posibilidades de ascenso, con una pirámide organizacional de 3 escalones, donde además el poder formal de la gerencia resulta suficiente. Trascender puede connotar en este caso, una impronta hacia la invariancia, el control y el apego a cuestiones humanas necesarias para la consecución de la maximización de recursos.

(Hs4) Hipótesis subsidiaria 4: No puede asegurarse que exista una visión, en el sentido teórico de la definición de la misma. No es necesario en este caso la enunciación de ningún elemento de largo plazo, al menos para este escalón gerencial, ya que se enfocan en la operativización de la mejora continua de recursos, o eficacia operativa, sin que sus expectativas excedan dicho límite.

(Hs5) Hipótesis subsidiaria 5: La existencia de valores, de diferentes esquemas y jerarquías, implica para este caso la utilidad a los fines de la asignación de recursos eficiente. En tal sentido, la responsabilidad social podría ser aplicable bajo la teoría funcional o, dicho de otra forma, subordinada a los resultados. Por ende, no es posible afirmar, para el caso, que la existencia de algún valor u otro, podrá favorecer la aparición de visiones relacionadas con la Responsabilidad Social

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABELLA GARCÍA, V., LEZCANO BARBERO, F. y CASADO MUÑOZ, R. (2017): Evaluación de la jerarquía de los valores humanos de Schwartz en la adolescencia: diferencias de género e implicaciones educativas. Revista Brasileira de Educación, Vol. 22, N° 68, Ene-Mar. Brasil.

Recuperado en marzo de 2021:  
<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-24782017226807>

ALBRECHT, K. (1996): *La misión de la empresa*. Paidós. España.

AMUTHAVALLI, T.; SRIDEVI, M. A (2014): Study of the value orientation of degree college students. MIER Journal of Educational Studies, Trends & Practices,

- Jammu: Model Institute of Education & Research, v. 4, n. 2, p. 262-271.
- ARGYRIS, C. (1979): *El individuo dentro de la organización*. Ed. Herder, Barcelona.
- BARNARD, CH. I. (1938): *The Functions of the Executive*. Harvard University Press. EEUU.
- BAYRAM, A.B. (2016): Values and Prosocial Behaviour in the Global Context: Why Values Predict Public Support for Foreign Development Assistance to Developing Countries. *Journal of Human Values*, 22(2) 93–106. EEUU.  
Recuperado en junio de 2021: DOI: 10.1177/0971685815627749  
<http://jhv.sagepub.com>
- BILSKY, W., JANIK, M., & SCHWARTZ, S. H. (2008): The structural organization of human values – Evidence from three rounds of the European Social Survey (ESS). *Symposium on Values in Contemporary Social Psychology: Homage to María Ros*, December. España.  
Recuperado en mayo de 2021: <https://d-nb.info/1191264297/34>
- BILSKY, W., JANIK, M., & SCHWARTZ, S. H. (2011): The structural organization of human values – *Evidence from three rounds of the European Social Survey (ESS)*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42, 759-756. EEUU.  
Recuperado en mayo de 2021: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1008.3804&rep=rep1&type=pdf>
- CAYÓN, A. y PÉREZ, E. (2008): Estructura de Valores de Schwartz en el personal directivo universitario privado. *Telos*, Vol. 10, N° 3, septiembre-diciembre, pp. 403-417. Venezuela.
- COLLINS, J.C. y PORRAS, J.I. (2001): Construir la visión de la empresa. En *Gestión del Cambio*, HBR, pp. 31-71, Deusto. España.
- COVEY, S.R., MERRILL, A.R. y MERRILL, R.R. (1995): *Primero, lo primero. Vivir, amar, aprender, dejar un legado*. Paidós. Argentina.
- EL HAGE, E. y LEVY, P. (2016). *La Usina, Crónica de una epopeya, 1936-2016*. Libro institucional.
- ENGELS, F. (1888): *Ludwig Feuerbach y el fin de la filosofía clásica alemana*. Editorial Polémica, 2000. Argentina.
- ETZIONI, A. (1965): *Organizaciones modernas*. Uteha. México.
- MOLINA-SABANDO, L.A., BRIONES-VÉLIZ, I.B. y ARTEAGA-COELLO, H.S. (2016): El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dom. Cien.*, Vol. 2, núm. 4, oct., pp. 498 – 510, Ecuador.  
Recuperado en mayo 2021: [D:/Datos%20de%20Usuario/Downloads/DialnetElComportamientoOrganizacionalYSuImportanciaParaLa5802885%20\(6\).pdf](D:/Datos%20de%20Usuario/Downloads/DialnetElComportamientoOrganizacionalYSuImportanciaParaLa5802885%20(6).pdf)
- PIURKO, Y., SCHWARTZ, S. H., & DAVIDOV, E. (2011): Basic personal values and the meaning of left-right political orientations in 20 countries. *Political Psychology*, 32, 537-561. Irlanda.  
Recuperado en Mayo de 2021: [https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/48372/4/Piurko\\_Schwartz\\_Davidov\\_Basic\\_personal\\_values-V.pdf](https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/48372/4/Piurko_Schwartz_Davidov_Basic_personal_values-V.pdf)
- SAGIV, L., SCHWARTZ, S. H., & ARIELI, S. (2011): Personal values, national culture and organizations: Insights applying the Schwartz value framework. In N. N. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate*. Second Edition, pp. 515-537. Newbury Park, CA: Sage. EEUU.  
Recuperado en mayo de 2021: [https://www.researchgate.net/publication/274567649\\_Personal\\_values\\_national\\_culture\\_and\\_organizations\\_Insights\\_applying\\_the\\_Schwartz\\_value\\_framework](https://www.researchgate.net/publication/274567649_Personal_values_national_culture_and_organizations_Insights_applying_the_Schwartz_value_framework)



- SCHWARTZ, S. H. (1992): Universals in the content and structure of values: theory and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, Vol. 25, pp. 1-65. EEUU.  
Recuperado en marzo de 2021: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- SCHWARTZ, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology*, 48(1), 23-47.  
Recuperado en abril 2021: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x>
- SCHWARTZ, S. H. (2010): Basic values: How they motivate and inhibit prosocial behavior. In M. Mikulincer & P. R. Shaver (Eds.), *Prosocial motives, emotions, and behavior: The better angels of our nature* (pp. 221–241). American Psychological Association. EEUU.  
Recuperado en Julio 2021: <https://doi.org/10.1037/12061-012>
- SCHWARTZ, S. H. (2011): Cultural and individual. In F. J. R. van de Vijver, A. Chasiotis, & S. M. Breugelmans (Eds.), *Fundamental questions in cross-cultural psychology* (pp. 463–493). Cambridge University Press. RU.  
Recuperado en Julio 2021: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511974090.019>
- SENGE, P. (1995): *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. GRANICA. Argentina.
- SÉRIEYX, H. (1994): *El Big Bang de las Organizaciones. Cuando la empresa entra en mutación*. Granica. Argentina.
- SIMON, H.A. (1962): *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*. Aguilar. España.
- SIMONETTA, C.D. (2017): Ética y liderazgo. La neutralidad no existe. *Ciencias Administrativas*, Año 5, N° 10, pp. 55-63, julio-diciembre. Argentina.  
Recuperado en enero de 2021: <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM>
- SIMONETTA, C.D., LORENZO, M.N., VINSENNAU, D.J. y VINSENNAU, L.D. (2019): La mudez moral en la pequeña y mediana empresa. *Estudio de caso*, en XXIV Reunión Anual Red Pymes Mercosur, Gestión empresarial y organización del trabajo en Pymes, editores Federico, J., Báscolo, P., Secreto, M.F., Roitter, S. y Chiodi, F., Argentina.  
Recuperado en abril de 2021: <http://redpymes.org.ar/wp-content/uploads/2020/07/XXIV-Reuni%C3%B3n-Anual-Red-Pymes-Mercosur-Eje-4.pdf>
- STACEY, R.D. (1994): *Gestión del caos*. Ediciones S -J.M. Sastre Vidal- España.
- VINSENNAU, L.D., LORENZO, M.N., SIMONETTA, C.D. y VINSENNAU, D.J. (2021): El silencio organizacional: una aproximación a la literatura, definiciones, niveles y efectos. *ADENAG VIRTUAL - Jornadas # 2 - 7 y 8 DE OCTUBRE 2021*. Argentina.
- WHEATLEY, Margaret J (1994): *El liderazgo y la nueva ciencia. La organización vista desde las fronteras del siglo XXI*. Granica. Argentina.