

# PONENCIAS



## II ENCUENTRO INTERNACIONAL EAN 2020

VI JORNADA DE INVESTIGACIÓN - II SEMINARIO DE ACCIÓN COMUNITARIA

### **TOMO IV**

TURISMO Y DESARROLLO DE CIUDADES

TECNOLOGÍA EN EL TRABAJO

FINANZAS Y EMPRENDEDURISMO



**PONENCIAS**  
**II ENCUENTRO INTERNACIONAL EAN 2020**

**VI JORNADAS DE INVESTIGACIÓN**  
**II SEMINARIO DE ACCIÓN COMUNITARIA**

24 al 27 de agosto, Buenos Aires, Argentina

**Tomo IV**



## ÍNDICE

AUTORIDADES.....	4
COMITÉ ACADÉMICO.....	4
COMITÉ ACADÉMICO EXTERNO.....	5
COMITÉ EJECUTIVO.....	5
PONENCIAS.....	6
AUSPICIOS.....	186

### Ponencias

#### TURISMO Y DESARROLLO DE CIUDADES

RÍO NEGRO. UN ANÁLISIS METODOLÓGICO DE LAS ESTADÍSTICAS EN TURISMO <i>Eduardo Pantano, María Cristina Villa, Miguel Attaguile y Mariana Savarese.....</i>	7
--	---

LOS NUEVOS DESAFÍOS DE LA SUSTENTABILIDAD TURÍSTICA EN EL CONTEXTO POST COVID-19: PROBLEMÁTICAS Y ABORDAJES PARA ALOJAMIENTOS SOSTENIBLES EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES <i>Daiana Gisela Zampelunghe y Silvina Alejandra Liwski.....</i>	17
---	----

¿SERÁN LOS MILLENNIALS UN SEGMENTO ATRACTIVO PARA EL TURISMO RURAL POST PANDEMIA? <i>Andrea Gutauskas, Graciela Gallo y Marina Zanfardini.....</i>	24
--	----

LOS DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES COMO IMPULSORES DEL DESARROLLO LOCAL. DEBATES Y PERSPECTIVAS EN ARGENTINA <i>Mauro Beltrami.....</i>	41
---	----

RED ARGENTINA DE DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES <i>Gonzalo La Rosa.....</i>	57
--	----

#### TECNOLOGÍA EN EL TRABAJO

LOS STARTUPS DIGITALES EN ARGENTINA: ¿QUIÉNES LAS GENERAN, CON QUÉ ESTRATEGIAS COMERCIALES Y EN QUÉ ECOSISTEMAS EMPRENDEDORES? <i>Nadia Giacinti, Marina Zanfardini y Andrea Gutauskas.....</i>	64
---	----

TELETRABAJO, GUÍA DE ACCIONES PARA PYMES <i>Mauricio Castellón</i> .....	77
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (RSE). INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVO-EXPLORATORIA SOBRE SU REGULACIÓN LEGAL EN LA REPÚBLICA ARGENTINA <i>Elisabet A. Vidal</i> .....	90
CAPITAL TECNOLÓGICO PARA LA GESTIÓN DE CENTROS DE INVESTIGACIÓN EN SALUD. UN ESTUDIO COMPARATIVO INTERNACIONAL <i>Josnel Martínez Garcés</i> .....	100
LOS PROCESOS VIRTUALES COMO VENTAJA COMPETITIVA ANTE EL COVID 19 <i>Miriam Mónica Giménez</i> .....	106
TICS EN EL PROCESO DE COMPRAS Y CONTRATACIONES EN PYMES <i>Francisco Martínez</i> .....	128
<b>FINANZAS Y EMPRENDEDURISMO</b>	
LA NEGOCIACIÓN DE TÍTULOS VALORES ELECTRÓNICOS DE MANERA DESCENTRALIZADA: BLOCKCHAIN <i>Erik Rincón Cárdenas y Valeria Martínez Molano</i> .....	138
CRIPATOMONEDAS Y BLOCKCHAIN. INCLUYENDO UNA VISIÓN MUNICIPAL <i>Adrián Morel</i> .....	157
MERCADO DE CAPITALES: UNA ALTERNATIVA DE FINANCIAMIENTO PARA LAS PYMES <i>Pedro Bártoli</i> .....	168
EL VALOR ESTRATÉGICO DEL “PROPÓSITO” EN LAS EMPRESAS Y EMPRENDIMIENTOS, ANTE LA CRISIS DE LA PANDEMIA COVID-19 <i>Julián Leonardo D’Ángelo</i> .....	184

## AUTORIDADES

### PRESIDENTE

**DR. OMAR QUIROGA**

*Rector*

### COMITÉ ACADÉMICO

MG. CAROLINA SZPAK

*Vicerrectora Académica*

ESP. RAÚL CHEYLLADA

*Director de la Especialización en  
Negocios Internacionales*

MG. EDUARDO BIANCHI

*Codirector de la Especialización en  
Negocios Internacionales*

MG. OSCAR NAVÓS

*Director de Contador Público*

LIC. GRACIELA GALLO

*Directora de Lic. en Administración  
Hotelera*

ESP. CECILIA PEDRÓ

*Directora de Lic. en Dirección del Factor  
Humano*

MG. FERNANDA MICCOLI

*Directora de Lic. en Tecnología  
Informática*

MG. DANIEL IGLESIAS

*Director de Lic. en Administración de  
Negocios Internacionales*

MG. PABLO HUEZA

*Director de Lic. en Comercialización*

MG. DIEGO ARCUSÍN

*Director de Licenciatura en  
Administración de Negocios en Internet*

MG. FEDERICO UICICH

*Director de Educación a Distancia*

LIC. PAULA PEKERS

*Asesora de Gestión Académica*

CDOR. ADRIÁN SARRICA

*Asesor de Gestión Académica*

MG. ESTEBAN FERRAROTTI

*Asesor de Gestión Académica*

LIC. MARIELA LLORENS

*Asesora Pedagógica*

## COMITÉ ACADÉMICO EXTERNO

DRA. LEDY TORCOROMA GÓMEZ BAYONA  
*Universidad de San Buenaventura*

DR. GASTÓN MILANESI  
*Universidad Nacional del Sur*

DRA. URBINA NAJEIRA  
*Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla*

DR. JORGE ARRIJOJA PARDO  
*Universidad Nacional Autónoma de México*

DRA. KARLA MARÍA NAVA AGUIRRE  
*Universidad de Monterrey*

MG. HERNÁN TONIUT  
*Universidad FASTA*

MG. JUAN MANUEL SALVATIERRA  
*Universidad Nacional de La Plata*

## COMITÉ EJECUTIVO

MG. PATRICIA PRIETO  
*Vicerrectora Administrativa*

MG. GUIDO VIGNOLI  
*Secretario de Investigación*

LIC. SERGIO ÁLVAREZ  
*Secretario de Planificación y Evaluación*

LIC. ARIEL VELOSO  
*Secretario de Extensión y Admisión*

CDOR. DAMIÁN VALCARCE  
*Secretario Administrativo*

ABG. MARIANO ROJO  
*Secretario de RRHH y Asuntos Legales*

LIC. RENÉ CAJAS  
*Director de Localización Martínez*

LIC. MARÍA EUGENIA GALVÁN  
*Responsable de Acción Comunitaria*

LIC. MARTÍN VALLE  
*Coordinador de Comunicación*

DG. SEBASTIÁN ALTAMIRANO  
*Diseño Gráfico*

MARTINA FERRADÁS  
*Bienestar Universitario*

MATÍAS MOLINARI  
*Departamento de Sistemas*

NAZARENO ZÁRATE  
*Departamento de Sistemas*



---

## TURISMO Y DESARROLLO DE CIUDADES

---

### RÍO NEGRO. UN ANÁLISIS METODOLÓGICO DE LAS ESTADÍSTICAS EN TURISMO

*Eduardo Pantano, María Cristina Villa, Miguel Attaguile y Mariana Savarese*

### LOS NUEVOS DESAFÍOS DE LA SUSTENTABILIDAD TURÍSTICA EN EL CONTEXTO POST COVID-19: PROBLEMÁTICAS Y ABORDAJES PARA ALOJAMIENTOS SOSTENIBLES EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

*Daiana Gisela Zampelunghe y Silvina Alejandra Liwski*

### ¿SERÁN LOS MILLENNIALS UN SEGMENTO ATRACTIVO PARA EL TURISMO RURAL POST PANDEMIA?

*Andrea Gutauskas, Graciela Gallo y Marina Zanfardini*

### LOS DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES COMO IMPULSORES DEL DESARROLLO LOCAL. DEBATES Y PERSPECTIVAS EN ARGENTINA

*Mauro Beltrami*

### RED ARGENTINA DE DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES

*Gonzalo La Rosa*

## RÍO NEGRO. UN ANÁLISIS METODOLÓGICO DE LAS ESTADÍSTICAS EN TURISMO

EDUARDO PANTANO<sup>\*</sup>, MARÍA CRISTINA VILLA<sup>\*\*</sup>, MIGUEL ATTAGUILE<sup>\*\*\*</sup> Y MARIANA SAVARESE<sup>\*\*\*\*</sup>

*Universidad de Río Negro*

### RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es compartir los resultados de una investigación, cuyo eje central fue analizar la metodología en el relevamiento de estadísticas de turismo, que actualmente se implementan en la Provincia de Río Negro. Así mismo, compartir un formulario de encuesta hotelera, cuyo uso pueda servir como un primer intento integrador y sistematizado de estadísticas, a nivel de toda la provincia.

**Palabras Clave:** Metodología, Estadísticas, Turismo, Río Negro.

### ABSTRACT

The objective of this work is to share the results of an investigation, focused in the analysis of the methodology of tourism statistics, which are currently being implemented in the Province of Río Negro. Likewise, share a hotel survey form, the use of which can serve as a first integrative and systematized attempt of statistics, at the level of all the province.

**Keywords:** Methodology, Statistics, Tourism, Río Negro.

### INTRODUCCIÓN

La provincia de Río Negro integra la Región Patagónica Argentina y con sus 203.013 k2, posee una diversidad de paisajes que van de la cordillera al mar, mostrando las distintas culturas y los diferentes desarrollos territoriales en su amplia superficie. Si bien la base económica de la provincia es la actividad primaria como la agrícola-ganadera, la extracción de gas y petróleo, y la pesca, el turismo se consolida en la provincia como un sector económico con gran aporte de divisas.

San Carlos de Bariloche es el centro de la actividad turística de la provincia, siendo “la puerta de entrada a la Patagonia” fundamentalmente para el turismo extranjero, otras ciudades que reciben un gran flujo de turistas son El Bolsón y Las Grutas. Sin embargo, se observan grandes

---

\* Profesor Consulto e investigador. Filiación: Universidad de Río Negro. Escuela de Economía, Administración y Turismo. Río Negro, Argentina

\*\* Profesora Adjunta e investigadora. Filiación: Universidad de Río Negro. Escuela de Economía, Administración y Turismo. Río Negro, Argentina

\*\*\* Profesor Adjunto e investigador. Filiación: Universidad de Río Negro. Centro de Estudios en Ciencia, Tecnología, Cultura y Desarrollo, Río Negro, Argentina

\*\*\*\* Profesora Adjunta e investigadora. Filiación: Universidad de Río Negro. Centro Interdisciplinario de Estudios sobre Territorio, Economía y Sociedad. Río Negro, Argentina

desigualdades en términos de infraestructura y capacitación en recursos humanos en las distintas ciudades turísticas de la provincia.

Uno de los problemas que se observa para el desarrollo pleno del sector es la falta de un sistema unificado de estadísticas turísticas, que posibiliten su planificación estratégica en la provincia, y que proporcione datos certeros a quienes desean invertir en las distintas ciudades. Otro de los obstáculos que se advirtió es que la mayoría de los municipios de la provincia poseen oficinas de turismo unipersonales, que por lo general no poseen tiempo o conocimientos para realizar estadísticas turísticas.

Se tomó Bariloche como caso testigo por contar desde hace años con una metodología para la toma de estadísticas ya afianzada y cuenta con el personal capacitado para que en un futuro pueda prestar asistencia técnica a los demás municipios.

Como resultado se espera que los municipios adopten la metodología descrita en el presente trabajo para comenzar a unificar los criterios estadísticos en turismo, y que la provincia pueda obtener una información confiable y pertinente.

## **ESTADO DE SITUACIÓN DE LAS ESTADÍSTICAS DE TURISMO EN LA PROVINCIA DE RÍO NEGRO**

### ***Aspectos de la metodología estadística en la provincia de Río Negro***

La responsable del manejo, sistematización y estructuración de los datos estadísticos es la Dirección Provincial de Estadística y Censos de Río Negro (DGEyC) – dependiente de la Secretaría de Planificación y Promoción Económica del Ministerio de Economía.

Uno de los aspectos críticos que presenta la DGEyC es la dificultad de obtener recursos suficientes, para llevar adelante una potencial integración provincial de todas las estadísticas municipales.

Es un doble aspecto el que debería contemplarse para lograr un programa de tales magnitudes. Por un lado, un sistema informático con la capacidad suficiente para la recepción y el procesamiento del total de datos obtenidos, a nivel de cada uno de los municipios. Asimismo, debería contar con un nutrido grupo de empleados altamente calificados, que pudiera trabajar en la continuidad y armonización de las estadísticas.

Por otro lado, debería lograr articular con los municipios para que la recolección de los datos se produzca sustancialmente in situ. Este último aspecto es el que mayor dificultad presenta, dada la fuerte heterogeneidad entre municipios que caracteriza a la provincia.

Un aspecto crítico de lo anteriormente mencionado, es la cantidad de municipios que no cuentan con un sistema propio de estadísticas, manifestándose una notoria desigualdad territorial. En el mismo sentido, la dificultad geográfica que caracteriza a la provincia, siendo que muchos de los municipios son de difícil acceso y con pronunciadas distancias entre sí.

No obstante, los obstáculos anteriores, la DGEyC viene llevando a su cargo, y con ayuda financiera por parte del Estado Nacional, a través del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INDEC) varios programas de obtención de estadísticas provinciales, muchas de ellas en continua articulación con los municipios. Entre las principales se pueden enumerar las siguientes:

Encuesta parques industriales, Encuesta municipios, Índice de precios al consumidor, PBG, entre otras.

Las metodologías y recolección de datos utilizados a los efectos de relevar la información estadística, son primordialmente los propios datos administrativos, muestreos probabilísticos, encuestas a los municipios, sea tanto por correo (PASI) como entrevistas telefónicas (CATI)<sup>1</sup>.

Hasta la fecha la principal fuente de datos sobre el turismo es la Encuesta de ocupación hotelera, emprendimiento conjunto con el INDEC, cuyo objetivo es medir el impacto del turismo internacional y del turismo interno sobre el sector hotelero y para-hotelero (DGEyC).

El estudio es realizado a nivel nacional por el INDEC, y particularmente para la provincia de Río Negro, se realiza en las localidades de San Carlos de Bariloche, Las Grutas, y El Cónдор.

El relevamiento de la información de la EOH (Encuesta de Ocupación Hotelera) es por medio directo a los establecimientos de hospedaje del turista, siempre y cuando los mismos estén debidamente registrados en los respectivos municipios.

En consonancia, la metodología para la selección de los establecimientos es a partir de una encuesta estratificada por categoría, con selección simple al azar dentro de cada estrato (Metodología de la Encuesta de Ocupación Hotelera, INDEC).

Un problema crítico de la metodología es que los visitantes o excursionistas no sean contemplados en la misma, así como tampoco los que pernoctan en lugares no registrados, como casas de familia, segundas residencias, vivienda de amigos, entre otros (CFT, 2015).

Otro sesgo es el de la edad, siendo que es esperable que los turistas más jóvenes, en una gran mayoría, no se hospeden en establecimientos formales, como es el caso de AirB&B.

A fin de complementar y reducir los sesgos anteriores, en la Argentina se llevan adelante dos encuestas exclusivamente a nivel de la demanda: la ETI y EVyTH (Encuesta de viajes y turismo en hogares)

Pero si bien amplían el perfil del turista a ser relevado, ambas presentan inconvenientes. Por un lado, la EVyTH es implementada a nivel regional y no provincial, mientras que la ETI solo contempla 13 destinos dentro del país, siendo su aplicación para la totalización de turistas para la provincia de muy baja efectividad. (CFT, 2015).

A pesar de los estudios para medir el turismo a nivel regional o provincial, existen inconvenientes estructurales de difícil solución. Varios de ellos provienen de la dificultad inherente al diseño institucional de los niveles subnacionales, en el esfuerzo de identificar la unidad geográfica pertinente (Massieu, 2008).

Pero un problema aún más grave es la efectiva identificación del total de turistas que ingresan a la provincia, al no existir controles inter-provinciales (Massieu, 2008). Consecuentemente, varios son los obstáculos asociados, cada uno con sus particularidades.

---

<sup>1</sup> Computer Assisted Telephone Interview

Una primera dificultad es el movimiento entre localidades dentro de la misma provincia, que suele contabilizarse de manera multiplicativa, tantas veces como el turista es registrado por los diversos municipios que visita. De esa forma, una suma simple por parte de cada uno de los principales municipios, podría sesgar el número total de turistas, sobredimensionándolo.

Otra dificultad, que impacta en especial a localidades turísticas como San Carlos de Bariloche, es el ingreso por múltiples vías, varias de ellas en tránsito común con los residentes de la ciudad. Esto último dificulta radicalmente las estadísticas.

### ***La Encuesta de Coyuntura Hotelera de la Municipalidad de San Carlos de Bariloche***

Las encuestas de la Municipalidad de San Carlos de Bariloche son instrumentadas por el Departamento Técnico y Estadístico de la Dirección de Desarrollo y Calidad Turística, dependiente de la Secretaría de Turismo y Producción

A los efectos del presente trabajo, se hará referencia exclusivamente a la Encuesta de Coyuntura hotelera (ECH), ya que su diseño fue la base para la encuesta propuesta desde el proyecto de investigación.

El objetivo principal de la ECH es medir los pernóctes y el nivel de ocupación (total de plazas, unidades de alojamiento y habitaciones) de los establecimientos de alojamiento turístico como así también conocer algunas características de la demanda de San Carlos de Bariloche como la procedencia de los turistas.

El marco muestral o universo está compuesto por los alojamientos turísticos de San Carlos de Bariloche y los localizados en la zona del Parque Nacional Nahuel Huapi lindera con el sur de la ciudad. También se incluyen establecimientos que por sus características especiales no integran el registro de habilitaciones (tiempos compartidos, etc.).

La metodología de implementación es a través de un cuestionario estructurado, es decir las preguntas “presentan un grupo de alternativas de respuesta, ya preestablecidas.” (Corral, 2010).

Se exige que sea contestado por los responsables de los alojamientos, y en un procedimiento que actualmente funciona de manera digital, y se releva de manera semanal.

El muestreo es del tipo probabilístico estratificado, con dos lógicas distintas de estratificación: por categoría hotelera y por zona. El objetivo del muestreo es disponer de una cota inferior de al menos 130 establecimientos totales.

El objetivo es obtener datos inferidos sobre la demanda y la oferta hotelera, incluyendo otra información relevante al sector. Es a su vez una fuente para estimar la cantidad de turistas que ingresan a San Carlos de Bariloche.

Esta encuesta está en implementación desde el año 2005 y fue objeto de varias modificaciones metodológicas, se consideró su modelo como la alternativa óptima para tomar como referencia en el proyecto de investigación.

## **PRINCIPALES RESULTADOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

La primera etapa del proyecto de investigación estuvo centrada en el relevamiento de información, por medio de entrevistas a diversas/os funcionarias/os a nivel provincial. Entre ellas/os, a la directora del DGEyC, quién manifestó su profunda preocupación en obtener herramientas metodológicas para subsanar lo anterior. También se tomó contacto a través de emails y encuestas a varias/os referentes municipales, lo que permitió caracterizar las deficiencias y obstáculos que enfrentan la mayoría de los municipios, y comprender la dificultad en diseñar una ECH que fuera funcional para toda la Provincia.

En ese sentido, se construyó un mapa de las principales dificultades de los municipios de mayor envergadura, sirviendo lo anterior como eje para el diseño de una metodología provincial para la ECH.

Esta primera etapa permitió confeccionar un esquema preliminar de una futura ECH, que en una segunda etapa serviría de modelo para ser presentado en una capacitación y taller con referentes de la Secretaría de Turismo del municipio del Bolsón.

La segunda etapa fue la definitiva del modelo, sobre la base de la devolución que nos hiciera el personal especializado de El Bolsón. La misma emergió como consecuencia de los resultados del taller, en la que se sustanciaron los aspectos críticos a ser considerados para optimizar los resultados de las encuestas en la localidad.

De ese trabajo resultó una encuesta hotelera modelo, que podría servir como prototipo para ser implementado entre los municipios más grandes de la provincia.

### ***Características Principales del modelo de Encuesta de Coyuntura Hotelera para Río Negro***

En este epígrafe se detallarán las modificaciones de diseño de la nueva propuesta de encuesta, en relación al confeccionado actualmente por la ciudad de Bariloche.

El formato es general para todos los municipios, aunque no todos presentan la misma cantidad de categorías de alojamiento. No obstante, es de esperar que conserven en el diseño de las bases de datos el total de categorías que se propone relevar. De esa forma se podrá mantener un registro total y continuo en el tiempo, de la dinámica de los alojamientos a nivel de toda la provincia.

También permitirá a los municipios incorporar modificaciones sin que se deba reestructurar el diseño, a la vez que contarán con una herramienta en la toma de decisiones que les ofrecerá un mapa temporal de la evolución por cada tipo de alojamiento.

Se resaltó la importancia de homogeneizar la tipificación a nivel de toda la provincia, y el impacto que tendría sobre las políticas locales a nivel de los municipios.

Los aspectos más relevantes del diseño pueden sintetizarse en los ejes:

- 1) Se han reducido planillas que, desde la perspectiva del equipo del proyecto, redundan y complejizan el diseño de la encuesta. De esa forma únicamente se propone el relevamiento

de los datos a nivel diario, y la información tanto semanal como mensual se contabilizaría a partir de fórmulas automatizadas en el entorno del sistema informático a desarrollar

- 2) Se ampliaron en el diseño los agregados de categorías de alojamiento, de forma de ser más flexible a las posibilidades concretas de cada municipio. Un caso concreto es el de los campings, que aparecen como un ítem separado del resto de los alojamientos.
- 3) Se rediseñó el formato de las planillas de la encuesta, contemplando el mismo espíritu de reducir la complejidad en la carga y sistematización de la encuesta.
- 4) Se mantuvo el objetivo de la ECH de diferenciar la información de la oferta y la demanda hotelera, pero unificando en una única planilla ambos datos. El diseño se reestructuró dividiendo, para cada ítem, entre instaladas, disponibles y ocupadas. Los ítems contemplados son: plazas, habitaciones, unidades de alojamiento y fogones
- 5) Se redujo a una única planilla, y de diseño más simple, la información referente al personal hotelero.
- 6) Fueron eliminadas las planillas orientadas a la búsqueda de información relativa a los ingresos de los alojamientos. Una de las principales críticas que surgió en la capacitación en El Bolsón, es la dificultad que los responsables de los alojamientos brinden dicha información. Bajo el mismo tenor, otro argumento compartido era que su inclusión, podría predisponer negativamente la actitud hacia el resto del cuestionario, por parte de los turistas.

En conjunto con el diseño de la encuesta se presentaron en la capacitación dos indicadores, que, a modo de ejemplo, buscan visualizar la importancia del uso de las estadísticas en la toma de decisiones de los funcionarios públicos.

La construcción de tales indicadores se logra a partir de los mismos datos relevados en la encuesta, y funcionan como “alertas para la orientación de las políticas públicas”:

- 1) Indicador de infraestructura (capacidad potencial no instalada):

$$I = \frac{\textit{unidades instaladas} - \textit{unidades disponibles}}{\textit{unidades disponibles}}$$

- 2) Indicador de exceso de oferta (ociosidad no deseada)

$$I = \frac{\textit{unidades disponibles} - \textit{unidades ocupadas}}{\textit{unidades disponibles}}$$

## BIBLIOGRAFÍA

- Box G, Stuar Hunter J, (2011):” Estadística para Investigadores - Diseño, innovación y descubrimiento”. Editorial Reverté
- Consejo Federal de Turismo (CFI) (2015): “Proyecto de Fortalecimiento de la Generación de Estadística de Turismo en las Provincias. - Descripción, análisis y utilización del registro administrativo”. Subsecretaría de Desarrollo Turístico. Ministerio de Turismo

- Consejo Federal de Turismo (CFI) (2015). *Conceptos y Elementos Básicos para la Medición Provincial del Turismo*. Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable. Subsecretaría de Desarrollo Turístico, Ministerio de Turismo de la Presidencia de la Nación.
- Corral, Y. (2010): "Diseño de Cuestionarios para Recolección de Datos". *Revista Ciencias de la Educación*. Segunda Etapa, Vol.20 N°36, Valencia.
- Eiglier, P. y Eric Langeard (1990): "Servucción". Ed. Mc Graw Hill.
- EUROSTAT (2013): "Methodological manual for tourism statistics" – 2013, v.2.1. - Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013 ISBN 978-92-79-34764-1 ISSN 2315-0815 doi:10.2785/50002- Cat. No: KS-GQ-13-007-EN-NTheme: Industry, trade and services Collection: Manuals and guidelines.
- Figuerola Palomo, Manuel (1990). "Teoría económica del turismo". Ed. Alianza Universidad, Madrid.
- Getz, Donald (1992). "Tourism Planning and Destination Life Cycle". *Annals of Tourism Research* Vol. 19, pp. 752-770.
- Gordon, Ian y Goodall, Brian (1992). "Resort Cycles and Development Processes, a Built Environment", Vol. 18, nº 1, pp. 41-56.
- Instituto de Estudios Fiscales (IEF). (2006). "Los Registros Administrativos y el desarrollo de las Estadísticas de Turismo: el caso particular de las fuentes tributarias". Madrid/España.
- Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE). (2007). "Dimensiones de la calidad según OCDE y Eurostat". Serie Estudios, N° 4. Santiago de Chile/Chile.
- Lundtorp, Svend y Stephen Wanhill (2001). "The Resort Lifecycle Theory. Generating Processes and Estimation", *Annals of Tourism Research*, Vol. 28, nº 1, pp. 947-964.
- Massieu, A. (2008). "Developing Tourism Statistics at the Sub-National Level: the Measurement of Flows of Trips and Visitors". Conferencia Internacional de Turismo. Málaga octubre 2008.
- Organización Mundial de Turismo (2010). "Recomendaciones internacionales para la estadística del turismo. Edición 2008". OMT-Naciones Unidas. EE.UU.
- Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*. vol.35 N°1, Temuco.
- Pantano, Eduardo (1997). "Turismo, un enfoque económico y otras cuestiones". Editorial LADEVI, Buenos Aires.
- Phillips, Adrian (1998): "Economic Values of Protected Areas". Guidelines for Protected Area Managers. World Commission of Protected Areas, Cardiff University.
- Salvi, Rosella; Zaghini, Massimo (2009) "La domanda turistica in Italia, Nuove opportunità per la statistica ufficiale: una sperimentazione che parte dalla Provincia di Rimini." Provincia di Rimini, Italy - ONT\_2009-08-31\_02142.pdf <https://migrationdataportal.org/themes/migration-data-sources>
- Shaw, G. y A.M. Williams (1994). "Critical Issues in Tourism. A Geographical Perspective.". Oxford: Blackwell Publishers.

Vicente, Miguel Angel, Juan Carlos Ayala, et al (1994).” Enfoques y estrategias para el desarrollo del turismo. Tecnologías de gestión para los sectores público y privado” Ed. Universidad Nacional de la Patagonia.

Whitehead, J.C. (2000): “A practitioner's primer on contingent valuation”. East Carolina University.





## LOS NUEVOS DESAFÍOS DE LA SUSTENTABILIDAD TURÍSTICA EN EL CONTEXTO POST COVID-19: PROBLEMÁTICAS Y ABORDAJES PARA ALOJAMIENTOS SOSTENIBLES EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

DAIANA GISELA ZAMPELUNGHE\* Y SILVINA ALEJANDRA LIWSKI\*\*

*Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires*

### RESUMEN

El presente trabajo aborda la temática de la sustentabilidad turística en el contexto Post Covid-19, como eje rector para encarar las nuevas dinámicas en la prestación de servicios de alojamientos brindando soluciones a las problemáticas ocasionadas en el marco de la declaración de la pandemia.

Dada la importancia de este tema y siendo el turismo una de las principales actividades económicas del país y del mundo, pero a su vez, uno de los sectores más golpeados por la crisis sanitaria, al que se le presenta el desafío de continuar en el camino hacia el cumplimiento los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)<sup>1</sup>. El documento toma como base una tesis<sup>2</sup> presentada y defendida en la Facultad de Ciencias Humanas de la UNICEN, sobre el “Programa Alojamientos Turísticos Sustentables”, una política pública del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, caso observable de cooperación interministerial e interdepartamental en relación a programas de gestión orientados a intervenir en la actividad turística.

**Palabras clave:** Alojamiento – Turismo – Sustentabilidad - ODS

### ABSTRACT

This paper analyzes the issue of tourism sustainability in the Post Covid-19 context, as the guiding axis to face the new dynamics in the provision of accommodation services, providing solutions to the problems caused within the framework of the declaration of the pandemic.

Given the importance of this issue and tourism being one of the main economic activities of the country and the world, but at the same time, one of the sectors hardest hit by the health crisis, which is challenged to continue on the path towards meeting the Sustainable Development Goals (SDGs).

The document is based on a thesis presented and defended at the Faculty of Human Sciences of UNICEN, on the "Sustainable Tourist Accommodation Program", a public policy of the Government of the Province of Buenos Aires, an observable case of inter-ministerial and

---

\* Licenciada en Turismo Sostenible. UNICEN-Universidad Nacional del Centro de la provincia de Buenos Aires

\*\* Técnica en Turismo. UNLP- Universidad Nacional de La Plata

<sup>1</sup> CEPAL, N. (2019). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe. Objetivos, metas e indicadores mundiales.

<sup>2</sup> Zampelunghe, Daiana. (2016). “Políticas Públicas y Turismo Sustentable. Análisis del “Programa Alojamientos Turísticos Sustentables”. Tesis de Licenciatura en Turismo Sustentable, Facultad de Ciencias Humanas. Universidad Nacional del Centro de la provincia de Buenos Aires.

interdepartmental cooperation in relation to management programs aimed at intervening in tourism activity.

**Keywords:** Accommodation - Tourism - Sustainability – SDG

## INTRODUCCIÓN

Con el fin de incorporar la sustentabilidad en el turismo, el Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible (OPDS)<sup>3</sup> crea el Programa de Alojamientos Turísticos Sustentables (ATS)<sup>4</sup>, que trabaja en forma conjunta con la Subsecretaría de Turismo de la provincia de Buenos Aires<sup>5</sup>.

Tal como fue expresado en la Agenda para Planificadores Locales: Turismo Sostenible y Gestión Municipal de la OMT (1999), *“la sostenibilidad es un concepto complejo e integral que aglutina diversas pretensiones y enfoques. No sólo ha de entenderse, aunque sí principalmente, desde el punto de vista medioambiental, sino que también hace referencia a las vertientes económica, social y cultural de cualquier actividad productiva, incluida la turística. Por lo tanto, una iniciativa turística será sostenible, si permite mantener los valores naturales y culturales sobre los que se basa el equilibrio de la comunidad y que han permanecido en una situación de equilibrio fluctuante durante largos períodos de tiempo”*<sup>6</sup>.

El Programa ATS incentiva a los prestadores de servicios turísticos a realizar un manejo adecuado en el uso de los recursos promoviendo su ahorro y utilización eficiente, con el fin de lograr una distinción que los diferencie en su oferta de servicios y genere una ventaja competitiva dentro del mercado turístico nacional e internacional.

El mismo tiene como objetivo distinguir establecimientos que brindan alojamiento en sus diferentes modalidades según lo establece la Resolución 23/14 de la Secretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires (hotel, aparthotel, hotel boutique, hostería, residencial, hostel, albergues juveniles, cama y desayuno, cabañas, casas o departamentos con y sin servicios y alojamiento turístico rural), según su grado de compromiso con el cuidado del ambiente, impulsando el crecimiento del turismo sustentable, siendo de participación voluntaria y gratuita.

Por otra parte, en agosto del 2019, se aprueba la Resolución 2019-279-GDEBA-OPDS, que deja sin efectos a la disposición<sup>7</sup> que diera origen al Programa en el año 2009. En esta oportunidad

<sup>3</sup> Es la autoridad de aplicación de la normativa ambiental de la provincia de Buenos Aires. Su función es planificar, coordinar y fiscalizar la ejecución de la política ambiental de nuestra provincia, para mejorar y preservar la diversidad biológica de su territorio y la calidad de vida de sus habitantes.

<sup>4</sup> <http://www.opds.gba.gov.ar/ats>

<sup>5</sup> Es la autoridad de Turismo en la Provincia de Buenos Aires y tiene la responsabilidad de impulsar una política de Estado que entienda al turismo como el derecho de las personas a disponer y disfrutar de su tiempo libre, así como también impulsar el desarrollo y cuidado del patrimonio natural, cultural y económico de las comunidades, colaborar en el fortalecimiento de las economías regionales, promover el crecimiento del sector productivo y garantizar condiciones de accesibilidad.

<sup>6</sup> Organización Mundial del Turismo. España. (1999). Agenda para planificadores locales: turismo sostenible y gestión municipal. Organización Mundial del Turismo.

<sup>7</sup> La Disposición N° 01/09 de la ex Coordinación Ejecutiva para el Desarrollo Sostenible, la Planificación Económica Ambiental y el Desarrollo de Energías Alternativas.

se realizó una reforma significativa en el instrumento de evaluación, denominado: Formulario de Evaluación<sup>8</sup>, la misma consistió en eliminar uno de los requisitos que se solicitaban para poder ingresar al Programa, que era el estar inscripto en el Registro de Hotelería y Afines de la Provincia<sup>9</sup>, es en este sentido, que la Subsecretaría de Turismo no estuvo de acuerdo con dicha reforma ya que va en contra de las funciones propias de la Subsecretaría, por lo tanto a partir de ese entonces, dicho organismo disminuyó su participación en las actividades como los talleres dictado a prestadores y no se firmaron distinciones a establecimientos no inscriptos.

A continuación, se enumeran los parámetros del Programa ATS que se evalúan al momento que un alojamiento desea ser distinguido:

- 1) Entorno (Natural y Cultural - Socioeconómico - Arquitectura sustentable)
- 2) Gestión del Recurso Agua
- 3) Gestión del Recurso energía
- 4) Política de compras y consumo de Productos
- 5) Gestión de Residuos
- 6) Comunicación y participación

Dichos parámetros se basan en los tres pilares del Turismo Sostenible<sup>10</sup> y están en sintonía con los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)<sup>11</sup>, fijados por Naciones Unidas para sus Estados miembro, para el 2030:

ODS 6: Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.

ODS 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos.

ODS 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

ODS 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

ODS 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

---

<sup>8</sup> Dicho Formulario contiene una serie de preguntas referidas a los distintos parámetros del programa y cada una de ellas posee un puntaje, y representa una Declaración Jurada por parte del prestador.

<sup>9</sup> Todo prestador de servicios turísticos en las modalidades contempladas por el Decreto N° 13/14 y Resolución de la entonces Secretaría de Turismo N° 23/14 está obligado a cumplir con los requisitos de registración como condición previa a la difusión, oferta o prestación del servicio turístico.

<sup>10</sup> La OMT a partir del Informe Brundland define el desarrollo turístico sostenible como el que "atiende las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacer las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida.

<sup>11</sup> Naciones Unidas (2018), La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago.

ODS 15: Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.

En consecuencia, un alojamiento al ser distinguido se compromete a proteger el ambiente y los recursos naturales, a gestionar sistemas de uso eficiente de energía, agua y residuos, a atender a las necesidades de los turistas ofreciendo calidad de servicios, fomentando el desarrollo de la región, propiciando la construcción de una imagen positiva y una oferta diferenciada en el mercado.

Los motivos que originaron el estudio del programa ATS de la provincia de Buenos Aires para la presente investigación fueron: 1) debido al creciente número de iniciativas orientadas a la sostenibilidad turística, 2) la importancia que tiene el rubro alojamiento para toda la actividad turística donde la provincia de Buenos Aires concentra más de 184.000 plazas hoteleras, alrededor del 25% total país de las plazas disponibles en el país<sup>12</sup>, y 3) la relevancia de la seguridad sanitaria por parte de los turistas en el contexto post pandemia.

## **METODOLOGÍA**

La metodología para abordar la investigación es de tipo descriptivo con un enfoque predominantemente cualitativo, consistente en examinar exploratoriamente y describir para luego generar perspectivas teóricas. Se realizó un análisis documental y bibliográfico proveniente de fuentes externas (principalmente publicaciones en la materia) e internas (propias de los organismos con competencias en el programa ATS).

Al término de la investigación, se redactaron conclusiones generales.

## **Resultados**

En investigaciones anteriores a la declaración de la Pandemia del Covid-19, mencionaban que los turistas a la hora de planificar un viaje consideraban dentro de sus preferencias que el mismo se enmarca dentro de los márgenes de la sostenibilidad, hoy en día, y luego de los hechos han puesto al mundo entero en estado “cero”, es inminente pensar que la salida de esta situación será en el marco de la sostenibilidad turística, la seguridad sanitaria y sustentada en los ODS, principalmente sobre el referido al objetivo de Bienestar y Salud.

En este sentido, y cotejando los datos del estudio realizado en el mes de abril 2020, por la consultora Singerman & Makon donde señala que el 73,6% de los encuestados pondera altamente la relevancia de la seguridad sanitaria, aún por sobre variables tradicionales como precios en destino, costos del transporte y calidad del servicio.

Así mismo, y teniendo en cuenta los datos mostrados en FITUR 2017, donde el 83% de los turistas están dispuestos a pagar más en un hotel calificado como sostenible, certificado, con personal capacitado en sostenibilidad, consciente de su huella, reafirma la tendencia que, en el

---

<sup>12</sup> Registro de Prestadores Turísticos PBA, 2018

contexto post Covid-19, será necesario establecer herramientas como el Programa ATS para dar respuesta a las 14 necesidades manifestadas por los potenciales turistas en pos de la reactivación de la actividad y frente a los nuevos desafíos de la sustentabilidad turística en el contexto post Covid-19.

Otro aspecto observado que es importante mencionar, es que los destinos turísticos que poseen establecimientos con distinción ATS vigente, son aquellos que se caracterizan por tener un grado significativo de desarrollo y con experiencia previa en implementación de prácticas sustentables. En otras palabras, los establecimientos de alojamiento que fueron distinguidos se encuentran en destinos con un desarrollo orientado a las actividades de naturaleza, con flujos turísticos que valoran este tipo de prácticas sustentables, tales como Chascomús, San Antonio de Areco, Tandil, Tornquist, entre otros.

En esta misma línea se observó que también existen destinos que presentaban problemáticas asociadas a la provisión de agua y elevados costos de las tarifas eléctricas, por lo que la implementación del Programa ATS ayudaría a mitigar estos efectos negativos.

## CONCLUSIONES

En líneas generales, se entiende que la formulación de una política pública, como el programa ATS y su posterior implementación en diferentes destinos de la provincia de Buenos Aires ha tenido efectos positivos en la búsqueda de un turismo más sostenible. De hecho, contribuyó tanto a visibilizar en mayor grado la necesidad de trabajar en el cuidado ambiental, como sensibilizar a una parte de un subsector clave en la actividad turística como lo es el hotelero y para-hotelero.

Sin embargo, el programa ATS presenta problemas estructurales principalmente en las fases de implementación y evaluación, que no permiten observar el cumplimiento de los fines y objetivos que se encuentran documentados en las propias resoluciones de formulación del mismo.

En este sentido, en función de los aportes de la investigación y de la reciente nueva arquitectura institucional de la Subsecretaría de Turismo<sup>13</sup> dependiente del Ministerio de Producción, Ciencia e Innovación Tecnológica de la Provincia de Buenos Aires<sup>14</sup>, se recomienda que en lo sucesivo, el abordaje del Programa ATS se realice de una forma articulada entre la Dirección de Desarrollo Turístico encargada de definir y priorizar los destinos o corredores a trabajar para lograr un mayor impacto territorial y de valorización, la Dirección de Normalización y Calidad Turística responsable de aportar herramientas para mejorar la eficacia en la implementación y evaluación, así como también continuar trabajando con la Dirección de Registro y Fiscalización para asegurar el cumplimiento del marco normativo, todas estas áreas pertenecientes a la Subsecretaría de Turismo provincial y la Dirección Provincial de Desarrollo Sostenible y Cambio Climático<sup>15</sup> del OPDS.

---

<sup>13</sup> Organigrama IF-2020-01826938-GDEBA-DPYDEPMJGM

<sup>14</sup> DECRE-2020-54-GDEBA-GPBA Estructura Ministerio de Producción, Ciencia e Innovación Tecnológica

<sup>15</sup> [http://www.opds.gba.gov.ar/imagenes/Organigrama\\_ENE20.jpg](http://www.opds.gba.gov.ar/imagenes/Organigrama_ENE20.jpg)

En consonancia a lo expuesto en el párrafo anterior, se resalta la importancia de articular también con gobiernos locales; tal como lo manifiesta la Agenda para planificadores locales: turismo sostenible y gestión municipal (1999)<sup>16</sup> *“Los municipios son un espacio privilegiado para experimentar en esta línea de trabajo porque son los ámbitos administrativos y comunitarios donde se dialoga permanentemente con la sociedad civil y los agentes, ...”*

Para concluir, el Programa Alojamientos Turísticos Sustentable (ATS), como una herramienta de gestión en el contexto post Covid-19 contribuirá a los establecimientos distinguidos a mejorar su imagen y diferenciarse en el mercado, principalmente a aquellos alojamientos que ya suelen tener un historial de buenas prácticas, además les permitirá adaptarse con menor esfuerzo a las nuevas necesidades de la demanda, donde la seguridad sanitaria, se ha convertido en una de sus principales prioridades a la hora de elegir el destino turístico.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Bote Gómez, V. & Marchena, M. (1996). Política turística. Introducción a la Economía del Turismo en España. Madrid: Editorial Civitas.
- Cunill Grau, N. (2005). La intersectorialidad en el gobierno y gestión de la política social. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Santiago de Chile, Chile.
- Decreto N° 1474 (1994). Sistema Nacional de normas, calidad y certificación. En: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/10000-14999/13047/norma.htm>
- Delgado Godoy, L. (2009). Las políticas públicas. El ciclo de las políticas públicas. Clases de políticas públicas. España: Consejería de Administraciones Públicas. Escuela de Administración Regional.
- Disposición N° 1 (2009). Programa Alojamientos Turísticos Sustentables. Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible. En: [http://www.gob.gba.gov.ar/dijl/#/DIJL\\_buscador.php?tipo=](http://www.gob.gba.gov.ar/dijl/#/DIJL_buscador.php?tipo=)
- Mongan, J., Lombardi, M. & Salim, L. (2012). El sector turismo en la provincia de Buenos Aires. Ministerio de Economía Provincial. En: [http://www.ec.gba.gov.ar/areas/estudios\\_proyecciones/documentos/El%20sector%20turismo%20en%20la%20provincia%20de%20Buenos%20Aires.pdf](http://www.ec.gba.gov.ar/areas/estudios_proyecciones/documentos/El%20sector%20turismo%20en%20la%20provincia%20de%20Buenos%20Aires.pdf)
- Naciones Unidas (2018), La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago.
- NORMA IRAM – SECTUR 42200 (2015) Sistema de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente. Requisitos. En: [http://aplicaciones.iram.org.ar/UserFiles/images/IRAM\\_SECTUR/normas%20completas/42200R.pdf](http://aplicaciones.iram.org.ar/UserFiles/images/IRAM_SECTUR/normas%20completas/42200R.pdf)

---

<sup>16</sup> Organización Mundial del Turismo (1999). Agenda para planificadores locales: turismo sostenible y gestión municipal. Organización Mundial del Turismo.

- Organización Mundial de Turismo (1993). Tourism the year 2000 and beyond qualitative aspects.
- Organization Mundial del Turismo (1999). Agenda para planificadores locales: turismo sostenible y gestión municipal. Organización Mundial del Turismo.
- Organización Mundial de Turismo (2020). Las cifras de turistas internacionales podrían caer un 60-80% en 2020, informa la OMT. Recuperado de: <https://www.unwto.org/es/news/covid-19-las-cifrasde-turistas-internacionales-podrian-caer-un-60-80-en-2020>
- Organización Mundial de Turismo (2020). Los nuevos datos muestran el impacto de covid-19 en el turismo, mientras la OMT pide un reinicio responsable del sector. Recuperado de: <https://www.unwto.org/es/news/los-nuevos-datos-muestran-el-impacto-de-covid-19-en-el-turismo>
- Oszlak, O. & O'Donnell, G. (1984). Estado y políticas estatales en América Latina: Hacia una estrategia de investigación”, en Kliksberg, Bernardo y Subirandt, José (comp.) Para investigar la Administración Pública, INAP. Madrid.
- Resolución N° 24 (2014). Creación del Registro de Prestadores Turísticos. Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires. En: <http://www.turismo.gba.gov.ar/documentos/RESOLUCION%2023-14.pdf>
- Singerman, P & Makon, C (2020). Consumo y Turismo Post Coronavirus. Recuperado: <https://singerman-makon.com/consumo-y-turismo-post-coronavirus/>
- Tamayo Sáez, M. (1997). El análisis de las políticas públicas, en Bañon, R. y Castillo, E. (comps.) La nueva Administración Pública. Madrid: Alianza Universidad.
- Zampelunghe, D. (2016). “Políticas Públicas y Turismo Sustentable. Análisis del Programa Alojamientos Turísticos Sustentables”. Tesis de Licenciatura Facultad de Ciencias Humanas. UNICEN

## ¿SERÁN LOS MILLENNIALS UN SEGMENTO ATRACTIVO PARA EL TURISMO RURAL POST PANDEMIA?

ANDREA GUTAUSKAS\*

*Universidad Nacional del  
Comahue*

GRACIELA GALLO\*\*

*Instituto Universitario  
Escuela Argentina de  
Negocios*

MARINA ZANFARDINI\*\*\*

*Universidad Nacional del  
Comahue*

### RESUMEN

Desde marzo 2020 el turismo mundial se ha visto alterado por la pandemia generada por el COVID-19. El avance de esta enfermedad ha llevado a la cuarentena preventiva y obligatoria en muchos países del mundo y también en Argentina, pausando la actividad turística y generando incertidumbre en cuanto a las formas de consumo turístico futuro luego de la pandemia.

De acuerdo a estudios realizados en los últimos meses, el consumo turístico post pandemia estará vinculado expresamente al turismo rural y de naturaleza por tratarse de servicios ofrecidos en ambientes amplios, que permiten el distanciamiento social recomendado sin afectar el disfrute y que, en esencia, promueven la vinculación con el entorno natural y la cultura local. Ambas características están presentes en estas propuestas de turismo, a lo que se suma que se encuentran alineadas con los deseos de los jóvenes y las familias para sus viajes post cuarentena.

De este estudio surge además que el segmento con más intención de viajes es el de los millennials o Generación Y - el grupo de consumidores formado por los jóvenes nacidos entre principios de los años 80 y principios de los 2000-.

Este trabajo presenta una revisión del contexto actual, del concepto de turismo rural, de la teoría generacional -en especial de los millennials- y del concepto del viaje de consumo turístico. Como así también los resultados de una investigación sobre la caracterización del VCT de viajeros millennials del Alto Valle de Río Negro y Neuquén y de CABA.

**Palabras clave:** Turismo y Covid-19 - Turismo Rural - Millennials

---

\* Licenciada en Turismo, Magister en Gestión de Destinos Turísticos Locales. Asistente de docencia y Codirectora del Proyecto de Investigación T058, Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue. Investigadora del Proyecto de Investigación "El consumo de marcas hoteleras en el entorno digital" Resol. CS EAN N° 76/2018. [andrea.gutauskas@fatu.uncoma.edu.ar](mailto:andrea.gutauskas@fatu.uncoma.edu.ar)

\*\* Directora de la Licenciatura en Administración Hotelera de EAN, experta en Turismo Rural y de Naturaleza. Docente e investigadora en la Escuela Argentina de Negocios (EAN) y de la Universidad de Buenos Aires UBA. Codirectora del Proyecto de Investigación "El consumo de marcas hoteleras en el entorno digital" Resol. CS EAN N° 76/2018. [graciela.gallo@ean.edu.ar](mailto:graciela.gallo@ean.edu.ar)

\*\*\* Licenciada en Turismo, Magister en Gestión de la Información y Doctora en Marketing. Profesora Asociada y directora del Proyecto de Investigación T058, Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue. Investigadora IPEHCS (CONICET-UNCOMA). Directora del Proyecto de Investigación "El consumo de marcas hoteleras en el entorno digital" Resol. CS EAN N° 76/2018. [marina.zanfardini@fatu.uncoma.edu.ar](mailto:marina.zanfardini@fatu.uncoma.edu.ar)

**ABSTRACT**

Since March 2020 world tourism has been altered by the pandemic generated by COVID-19. The advance of this disease has led to preventive and mandatory quarantine in many countries of the world and also in Argentina, pausing tourist activity and generating uncertainty regarding the forms of future tourist consumption after the pandemic.

According to studies carried out in recent months, post-pandemic tourist consumption will be expressly linked to rural and nature tourism, as these are services offered in wide environments, which allow for recommended social distancing without affecting enjoyment and, in essence, promote the link with the natural environment and local culture. Both characteristics are present in these tourism proposals, in addition to the fact that they are aligned with the wishes of young people and families for their post-quarantine trips. From these studies it also appears that the segment with the most travel intention is that of millennials or Generation Y - the group of consumers formed by young people born between the early 1980s and the early 2000s.

This work presents a review of the current context, of the concept of rural tourism, of generational theory -especially of millennials- and of the concept of tourism customer journey. As well as the results of a research about the characterization of the VCT of Millennial travelers from Alto Valle de Río Negro y Neuquén) and from CABA.

**Key Words:** Covid 19 & Tourism - Rural Tourism – Millennials

**INTRODUCCIÓN*****Escenario actual de los viajes y post-COVID19***

El avance del COVID-19 - conocido como Coronavirus- está teniendo repercusiones impensadas en la vida diaria de las personas, en las economías y sociedades mundiales. En lo que a turismo se refiere, este sector, se contrajo un 22% en el primer trimestre y podría caer hasta un 60-80% en el conjunto del año, según la Organización Mundial de Turismo (OMT, 2020). Para los actores de la actividad turística la preocupación no sólo pasa por la imposibilidad actual de prestar servicios, debido a la cuarentena, sino también por prever escenarios futuros de recuperación del sector (La Agencia de Viajes, 2016). Teniendo en cuenta este contexto, han surgido diversos estudios centrados en prever el comportamiento futuro del consumidor argentino post COVID. Los resultados son alentadores, ya que indican que los viajes y el turismo se posicionan como una actividad prioritaria en la que invertir ahorros (Singerman & Makón, 2020a), con preferencia por los destinos del interior del país, en especial los rurales y alejados de las ciudades (Usina Turística, 2020), aunque se estima una demora en la realización del viaje de 6 a 12 meses posteriores a levantarse la cuarentena (Singerman & Makón, 2020a).

Sumado a esto, hay que considerar que el comportamiento futuro estará condicionado por el perfil generacional. Si bien los consumidores más jóvenes son quienes más manifiestan que la cuarentena hace aumentar sus deseos de viajar (Singerman & Makón, 2020a) la inestabilidad laboral afecta sensiblemente su consumo y son a la vez los más pesimistas en relación con la velocidad de la recuperación económica (Airdi, 2020).

***El turismo rural como opción post pandemia***

El turismo rural en Argentina ha tenido un crecimiento importante en las últimas décadas por diversos factores que confluyen en el incremento de esta modalidad caracterizada por desarrollarse en el ámbito rural y permitir el acercamiento de los visitantes a la cultura agropecuaria. Los objetivos que impulsan el turismo rural son variados y se interrelacionan. En consecuencia, son diversos también los actores que lo fomentan. Desde la oferta, la intención de poner en valor espacios y recursos turísticos para favorecer el desarrollo local, disminuir el impacto de la estacionalidad del turismo de sol y playa, o a nivel microeconómico complementar la producción de establecimientos agropecuarios; desde la demanda, las nuevas expectativas de los turistas, más activos e interesados en conocer diferentes patrimonios, el interés por destinos aptos para viajes cortos, y la necesidad cada vez más imperiosa de escapar del estrés provocado por el ritmo de vida urbano (Varisco, 2016).

El turismo rural ha sido por muchas décadas agente de inclusión, igualdad de oportunidades y visibilización de las familias rurales y sus producciones (Gallo & Peralta, 2018). En este contexto, la salida de la pandemia COVID 19 se plantea como una doble oportunidad para el sector: captar a los turistas que buscan estas experiencias y darse a conocer con mayor fuerza ante la oferta interna. Cuando aún no existían indicios de la pandemia, la OMT había definido y publicado como lema mundial para el año 2020: “El turismo y el desarrollo rural”. En ese sentido, la valoración institucional global fue muy importante para el sector.

El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria de Argentina (INTA) desde su área de Turismo Rural arrojó un informe preliminar (INTA, 2020) del estado de situación de los emprendedores, destacando que: “El turismo rural en nuestro país presenta diferentes realidades en cuanto a su crecimiento y desarrollo, pero un aspecto en común que se evidencia, es la constancia, el compromiso y la profesionalización de quienes lo llevan adelante, productores y productoras, emprendedores, familias argentinas que apuestan a dar valor a sus propuestas y productos. En función de lo anterior entendemos que, al momento de flexibilizarse la cuarentena, puede presentarse como una estrategia concreta para aportar al desarrollo de los territorios, en términos económicos, sociales, culturales y ambientales” (Gallo & Peralta, 2018). Esta profesionalización incluye que emprendedores de todo el país se animaran a aprender e implementar distintas herramientas tecnológicas que acortan la brecha entre los jóvenes turistas que viven sus viajes conectados y el poco uso de las TIC por parte de los anfitriones rurales.

La empresa española DNA, miembro adherido a la Red Española del pacto mundial de Naciones Unidas lanzó un informe en junio 2020 sobre la Industria Turística y el COVID 19, en el que afirma: “Según la opinión del sector, las actividades y experiencias que más rápido se recuperarán son las de turismo rural y naturaleza, al prestar sus servicios en un espacio abierto y natural acorde con los nuevos comportamientos y actitud de la demanda turística donde primará la sensación de soledad, seguridad, contacto con la naturaleza y la no masificación” (DNA, 2020). El estudio (2°) realizado por Singerman & Makón (2020b) describe que “el segmento de jóvenes de entre 17 y 30 años es en donde se registra la mayor proporción de casos que manifiesta tener más deseos de viajar, producto del estado de aislamiento social”.

El temor al contagio es el principal factor que podría afectar la próxima decisión de viajes y turismo, siendo la principal amenaza que atenta contra el sector, junto con la pérdida de poder

adquisitivo (Singerman & Makón, 2020b). Para acompañar la apertura del sector, la Cámara Argentina de la Mediana Empresa (CAME), INTA y el Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca de Argentina, publicaron un documento con protocolos sanitarios que fueron surgiendo en Argentina, y que generaban más incertidumbre y angustia en los emprendedores. Las recomendaciones para la futura reactivación de la actividad en el contexto postpandemia fueron adoptadas con mucha aceptación por los emprendedores, por los técnicos en territorio, por instituciones y por entidades gubernamentales que las replicaron en formato de capacitaciones. A su vez, este documento fue tomado como bibliografía para el Protocolo Nacional de Prestadores, Ministerio de Turismo y Deportes de Argentina (Gallo, Dellamónica, Colonnella, & Guastavino, 2020). Llevar seguridad y tranquilidad se convierte hoy en el eje principal de difusión de las propuestas.

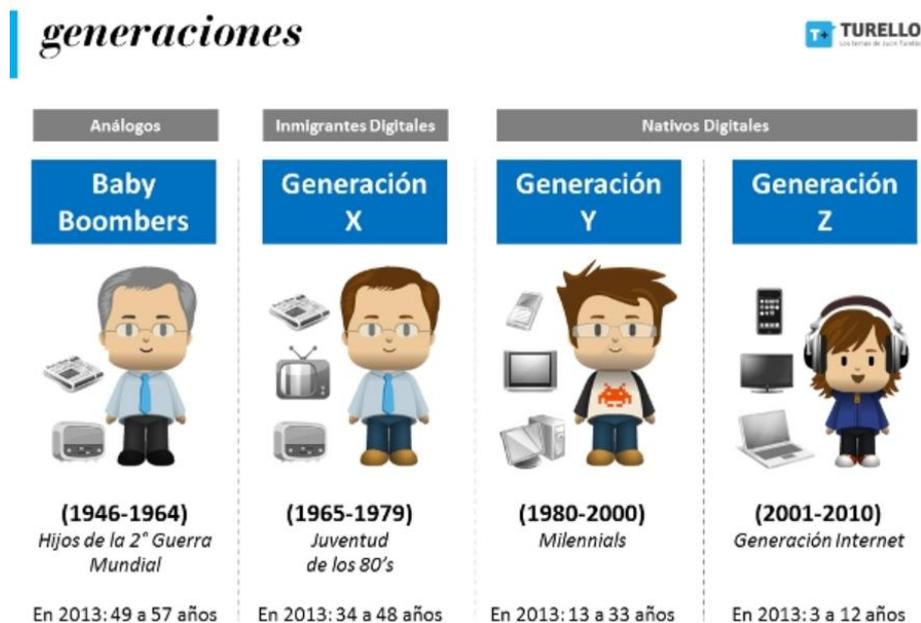
### ***Los consumidores turísticos generacionales***

Los turistas comparten características, estilos y gustos de viaje de acuerdo con la época en que nacieron y el contexto en que se formaron. Tanto los destinos turísticos como los prestadores turísticos dentro del mismo, esperan encontrar un grupo adecuado de consumidores con el fin de poder potencializar una marca o un grupo de productos determinados. Para esto se valen de la segmentación, un proceso que consiste en dividir el mercado en grupos de consumidores que comparten características en común (Kerin, R., Hartley, S., & Rudelius, 2008). La generación es una variable de segmentación que permite diferenciar los grupos generacionales de consumidores, identificados a través de los siguientes nombres (Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga, & Flores Zamora, 2011) (Figura 1):

- Baby Boomers,
- Generación X
- Generación Y o millennials
- Generación Z o centennials

El intervalo de nacimiento de estos consumidores, aún no tiene un consenso total, aunque sí hay un acuerdo sobre los factores que determinan su comportamiento: el contexto en el que fueron criados y el crecimiento económico en el cual se desarrollaron, que determinan sus comportamientos y sentimientos frente a la vida en general (Posso-Astudillo & Carona-Mendoza, 2016). Centrando el foco en los millennials -generación del milenio- es conocida como aquella que tiene hábitos de consumos disruptivos y por ello está en centro de los mercados. Lo que más valoran son la personalización, las experiencias y los productos eco-friendly (Infobae, 2017). De esta manera, también presentan características distintivas en cuanto al consumo turístico.

Figura 1. Generaciones y tecnologías.



Fuente: Turellos, 2013.

Viajar se ha convertido en un hábito para muchos, pero sobre todo para este segmento de la población -los millennials-, que está redefiniendo el rumbo del sector turístico. Esta generación además de dominar la tecnología y de realizar la mayoría de sus actividades a través de dispositivos móviles conectados a internet, aman viajar y tener excelentes experiencias en sus viajes (Ceballos, 2017).

La generación millennial constituye, en base a criterios de segmentación por edades, el grupo formado por consumidores jóvenes nacidos entre principios de los años 80 y principios de los 2000 (Kotler et al., 2011). Su consolidación como la generación más numerosa del mundo trae aparejado una serie de consecuencias económicas, sociales, culturales y políticas. Así, su estilo de vida y pautas de consumo están provocando grandes transformaciones en todos los aspectos de la sociedad y el consumo, lo que abarca también específicamente al turismo. Se considera que en menos de 20 años serán la mayor masa de consumo turístico, basado en tres pilares: universo digital, la inmediatez y las experiencias diferenciales (La Agencia de Viajes, 2016).

Al ser nativos digitales, los millennials incluyen a internet y las redes sociales en todo el proceso de compra de los viajes turísticos, es decir, desde antes de tomar una decisión hasta el post viaje. Para esta generación adquirir productos y servicios turísticos a través de internet es una práctica habitual, ya que están permanentemente conectados y lo es aún más si se puede realizar a través del dispositivo móvil.

El término “millennials”, es creado en el 2000 por los investigadores estadounidenses William Straus y Neil Howe, utilizado para agrupar a las personas que nacieron con la consolidación de la era digital y las cuales se fueron convirtiendo en adultos junto con el cambio de milenio. Engloba a personas que nacieron desde los primeros años de la década de los 80 hasta los últimos de la de los 9, quienes hoy en día tienen entre 18 y 35 años aproximadamente (Organismo Internacional de la Juventud, 2016).

A nivel mundial, se considera que hay 1.300 millones de millennials, siendo el 26% de la población Mundial (Organismo Internacional de la Juventud, 2016). En el mercado global se estima que hay 105 millones de millennials (Cox, 2014).

En Argentina, en base al último censo hay 14.140.741 jóvenes nacidos entre 1980 y 2000, que corresponde al 35,25% de la población total del país (INDEC, 2010). En lo que respecta a la región del Alto Valle de Neuquén y Río Negro, según el mismo censo, la población de 18 a 38 años suma un total de 269.635 (Departamento Confluencia: 134.117 personas; 36,98% del total de población y Departamento General Roca: 135.521 personas; 42,23% del total). En cuanto a CABA, la ciudad posee una estructura poblacional por edades en la que se concentran los habitantes con edades entre 20 y 39 años (50%), donde los menores de 20 años conforman el 25% del total y el mismo porcentaje (25%) lo representa la población de mayores de 40 años (INDEC, 2010). La población de CABA entre 18 y 36 años es según Censo 2010 de 890.406 habitantes (INDEC, 2010).

En cuanto a turismo de refiere, según la Organización Mundial del Turismo (OMT) y antes de la crisis por el COVID19, se estimaba que para el 2020 esta generación a nivel mundial estaría realizando un promedio de 320 millones de viajes internacionales al año. Mientras que, en 2030, cuando tengan de 35 a 55 años, alcanzarán el máximo de gasto turístico (La Agencia de Viajes, 2016).

Esta generación además de realizar la mayoría de sus actividades a través de dispositivos móviles conectados a internet -debido a su condición de ser nativos digitales-, aman viajar y tener excelentes experiencias en sus viajes. Estos nuevos consumidores turísticos planifican y estructuran su viaje en función de gustos y prioridades, tienden a abandonar las agencias de viajes físicas y reservan sus travesías a través de las agencias virtuales, en búsqueda de mejores márgenes económicos, posibilidad de comparar precios y servicios, por la mayor flexibilidad espacio-tiempo y sobre todo mayor poder contar con diversidad de servicios, es decir, un nuevo perfil de turista, más libre a la hora de seleccionar su viaje y sabiendo lo que quiere, cómo y cuándo.

La WYSE Travel Association (2014), organización comprometida en conocer las características, motivaciones y necesidades de los jóvenes viajeros, menciona que entre las motivaciones de los viajes de los millennials prima el interactuar con los locales (55%), vivir experiencias cada día (46%) y sumar conocimiento (43%). La mayoría (79%) considera que las recomendaciones de otros turistas influyen en su decisión de compra. Se informan mayoritariamente a través de comentarios de familiares y amigos, en sitios web de turismo y de comentarios online o de blogs. El 43% mencionó que chequea su celular cada 5 minutos. En los destinos buscan tener conexión a internet -wifi-, comida sabrosa y autóctona y estar en contacto con la población local (Figura 2).

Figura 2. Viajeros millennials



Fuente: WYSE Travel Confederation, 2014.

**El viaje de consumo turístico (VCT)**

Para definir si un segmento resulta de interés para una empresa o destino turístico, resulta relevante comprender el comportamiento de los consumidores que lo conforman. El estudio del comportamiento del consumidor comprende el análisis de las acciones de las personas al comprar y usar productos y servicios, incluidos los procesos mentales y sociales que preceden y siguen a esas acciones. Existen múltiples modelos que han pretendido explicar o predecir la decisión de compra del consumidor. El modelo de Engel, Kollat y Blackwell (1968) es uno de los más tradicionales y ha sido ampliamente utilizado para estudiar el comportamiento del

consumidor turístico (Kotler et al., 2011; Serra Cantallops, 2002). Desde una visión del consumidor como sujeto racional, el modelo propone que la decisión de compra empieza con la detección de una necesidad, la búsqueda de información, la evaluación de alternativas, la compra y la evaluación poscompra.

A partir de teorías más recientes, centradas en la experiencia del consumidor, el proceso de decisión de compra pasó a ser denominado como “customer journey” (Lemon & Verhoef, 2016), que en español se ha traducido como “experiencia del consumidor” o “viaje del consumidor”. Esta visión se adoptó en turismo, y la Organización Mundial de Turismo define al “viaje de consumo turístico” (VCT) como un ciclo de pensamientos, decisiones y acciones desarrolladas por los viajeros antes, durante y después de sus visitas al destino turístico (UNWTO, 2014). Si bien no hay un consenso en cuanto a cantidad de momentos y a la denominación de los mismos en el ciclo del VCT, existe un acuerdo sobre tres etapas generales: pre compra, compra y poscompra (Lemon & Verhoef, 2016).

La etapa de pre compra comprende todos los aspectos de interacción entre el viajero y el destino turístico antes de la transacción de la compra. Incluye las etapas tradicionales de reconocimiento de necesidad, búsqueda y consideración de alternativas. En términos del VCT de la OMT serían los momentos de intención, soñar y planificar.

La etapa de compra cubre las interacciones del turista con el destino turístico durante el evento de la compra en sí misma. Se caracteriza por comportamientos como elección, reserva y pago. Dentro del ciclo de viaje de la OMT esta etapa se denomina reservar/comprar.

La etapa de poscompra comprende las interacciones del turista con el destino turístico después de realizada la compra. Incluye comportamientos como la experiencia, la satisfacción y el compromiso con el destino en términos de lealtad (reiterar visitas) y de recomendación. En palabras del VCT, se trataría de los momentos experiencia, reflejar, compartir y regresar.

En este contexto, se visualiza una oportunidad para los prestadores y destinos centrados en la prestación del turismo rural. Es por ello que es necesario conocer cómo es el viaje de consumo turístico del segmento millennials para tener una información más acabada de cómo se comportan estos nuevos turistas en la compra de viajes y analizar cómo podrían ser atraídos por los destinos rurales.

## **METODOLOGÍA**

Como diseño metodológico se utilizó uno de corte descriptivo, que resulta apropiado para investigaciones que buscan caracterizar una población (Idelfonso Grande & Abascal Fernández, 2009).

Las poblaciones en estudio fueron los millennials (con edad entre 18 y 35 años) que viven en localidades de Neuquén, Cipolletti, General Roca (elegidas bajo el criterio de tener más de 75.000 habitantes) para el conglomerado del Alto Valle de Río Negro y Neuquén y aquellos con residencia en CABA (Ciudad Autónoma de Buenos Aires). La población además tenía cumplir la condición de haber viajado al menos una vez en los últimos tres años.

Los elementos de la muestra fueron seleccionados a través de un muestreo de bola de nieve, hasta completar las cuotas establecidas para cada localidad y por género en las localidades del Alto Valle indicadas anteriormente; quedando una muestra total de 303 encuestados (asumiendo un error del 5,77%, para un intervalo de confianza de 95,5 % y una dispersión de  $p=q=0,05$ ).

Igual procedimiento se realizó para la población de millennials CABA, logrando tomar una muestra más pequeña (52 encuestados).

En ambas muestras se aplicó la misma encuesta personal altamente estructurada midiendo el comportamiento de compra de los millennials a lo largo del viaje de consumo turístico. Para lo cual se diseñó un cuestionario en línea para suministrar la encuesta a través de correos electrónicos y redes sociales (Facebook e Instagram).

El trabajo de campo, se realizó para la población del Alto Valle de RN y NQN en junio de 2018 y en CABA en junio y agosto 2019.

## **RESULTADOS**

### ***Población millennials Alto Valle***

La muestra del Alto Valle quedó conformada por 303 encuestados. Siendo el 52,5% mujeres y el 47,5% varones. El 57% de la ciudad de Neuquén, el 23% de General Roca y el 20% de Cipolletti.

El 61,9% de los encuestados mencionó estar trabajando, mientras que el 38% restante no lo hace. En cuanto, a la edad, el grupo etario más grande está constituido por los que tienen entre 18 y 23 años (47,5%), seguido de 24 a 29 años (33,6%) y por último los de 30 a 35 años (18,8%) (Figura 3).

### ***Población millennials CABA***

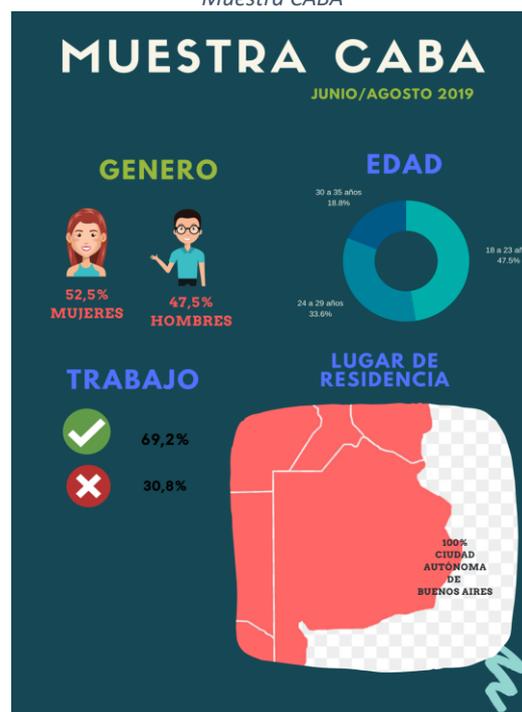
La muestra de CABA quedó conformada por 52 encuestados. Siendo el 70,8% mujeres y 27,8% varones. El 100% residente de CABA.

El 69,2% de los encuestados mencionó estar trabajando, mientras que el 30,8% restante no lo hace. En cuanto a la edad, el grupo etario más grande está constituido por los que tienen entre 18 y 23 años (44,2%), seguido de 24 a 29 años (38,5%) y por último los de 30 a 35 años (17,3%) (Figura 4).

Figura 3. Características sociodemográficas.  
Muestra Alto Valle



Figura 4. Características sociodemográficas.  
Muestra CABA



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan los resultados a los que se llegaron, en función de las etapas del VCT.

### **Comportamiento turístico en la Etapa pre compra millennials Alto Valle Vs CABA**

En cuanto al comportamiento de compra en la etapa de pre viaje, las situaciones que invitan a empezar a soñar con un viaje para los viajeros Alto Valle, son en un 38,5% leer y/o escuchar experiencias de otros viajeros seguida de añorar estar con su grupo de interés (28,5%). Para los millennials CABA son en un 40,3% leer y/o escuchar experiencias de otros viajeros seguida de conocer sobre oferta de viajes (23,88%) y añorar estar con su grupo de interés (20,9%).

El 92,1% de los viajeros Alto Valle viaja por placer. Siendo la compañía de viaje más frecuente su familia (35,3%), seguido de sus amigos (24,3%) y su pareja (23,3%). Por otra parte, se observa que existe un porcentaje muy bajo de millennials que viajan solos (10%).

En el caso de los de CABA, el placer sigue siendo el motivo del viaje, pero con el 88,5%. La compañía de viaje más frecuente es también la familia (32,74%), aunque tiene el mismo porcentaje los viajes con la pareja (32,7%), seguido por con sus amigos (23,1%). Por otra parte, se observa que existe un porcentaje muy bajo de millennials que viajan solos (7,7%), aún más bajo que en el Alto Valle.

A la hora de elegir el tipo de destino, la mayoría de los encuestados en el Alto Valle prefiere viajar a un destino de montaña (44,9%), seguido de un destino de sol y playa (26,2%) y, en tercer lugar, un destino urbano (15,7%). A diferencia de los de CABA que prefiere viajar a un destino

de sol y playa (47,67%) seguido de un destino urbano (19,77%) y en tercer lugar un destino cultural (18,6%). La opción menos elegida es la montaña (12,79%).

En cuanto a la temporada más elegida para los viajes, los millennials Alto Valle no tienen preferencia (47,7%); al igual que los viajeros CABA (42,3%). En segundo lugar, eligieron la temporada alta con el 26,9%.

En los millennials del Alto Valle, las notebooks son el dispositivo más utilizado a la hora de planificar un viaje (46,9%) seguido de los smartphones (35,3%). El 26% de los encuestados indicó que los buscadores como Google son su principal medio de información utilizado a la hora de planificar su viaje. En segundo y tercer lugar, se vislumbra la preferencia de agencias de viajes virtuales (20,2%) y el boca-oído tradicional (18,5%). Por otra parte, se observa que la fuente de información percibida como menos útil son los comparadores online (8,6%) seguido de las agencias de viajes tradicionales (11,6%). El infomediario que más utilizan es Google (81,8%), seguido de TripAdvisor (8,9%) como principal metabuscador. Por su parte, los metabuscadores menos utilizados son Trivago (3%) y Kayak (0,7%).

Los millennials CABA, a diferencia de los del Alto Valle, a la hora de planificar un viaje usan en el mismo porcentaje los smartphones y las notebooks (36,2% cada una de estas opciones). El 35,92% de los encuestados indicó que las agencias de viajes virtuales son el principal medio de información utilizado a la hora de planificar su viaje. En segundo y tercer lugar, se vislumbra la preferencia de buscadores como Google (17,48%) y los comparadores (como Kayak o Trivago) (11,65%). Seguido de las páginas web de destinos o empresas turísticas (10,68%) y los comentarios de otros viajeros en internet (9,71%). Por otra parte, se observa que las fuentes de información percibida como menos útil son las agencias de viajes tradicionales físicas (8%) y los comentarios de otras personas (boca oído tradicional) (9,1%). El infomediario que más utilizan es Google (50%), al igual que en el Alto Valle, aunque como segunda opción eligieron TurismoCity con el 23,1%, como principales metabuscadores. Por su parte, los metabuscadores menos utilizados son Despegar (1,9%) y Kayak (1,1%), difieren del Alto Valle en cuanto aparece Despegar.

### ***Comportamiento turístico en la Etapa compra millennials Alto Valle Vs CABA***

Referido al comportamiento en la etapa de compra, el 36,3% de los millennials del Alto Valle compra su viaje en las páginas web de los prestadores de servicios (aerolíneas, hoteles, etc.). En segundo lugar, compran en las agencias de viajes virtuales (30,6%). Los ambientes que los millennials califican como menos cómodos al momento de comprar sus viajes son las agencias de viajes físicas (22,3%) y plataformas de economías colaborativas (10,9%) como Airbnb.

En cambio, los encuestados millennials de CABA indicaron como ambiente más cómodo para hacer sus compras de servicios turísticos son las agencias de viajes virtuales (39,51%), seguido de las páginas web de los prestadores de servicios (aerolíneas, hoteles, etc.) (33,33%). Siendo los ambientes que los millennials califican como menos cómodos al momento de comprar sus viajes, al igual que en el Alto Valle, las agencias de viajes físicas (13,58%) y plataformas de economías colaborativas (12,35%) como Airbnb. El 47,6% de los millennials Alto Valle, realiza la

compra de su viaje entre dos y cinco meses de antelación. Al igual que los viajes CABA con el 44,2%, seguido por entre seis y un año de antelación (32,7%).

Los viajeros Alto Valle compran principalmente antes de viajar el alojamiento (50,3%), seguido de los traslados aéreos, terrestres o acuáticos (36,6%). Al igual que los millennials CABA, pero con el 42,22%, y el 34,44%, respectivamente.

Los millennials Alto Valle en los últimos 3 años, han viajado en promedio 4 veces, al igual que los de CABA. Ambos grupos tuvieron una estadía en promedio de 10 días.

En esta etapa, el 52,7% de la muestra del Alto Valle mencionó utilizar la notebook con mayor frecuencia, al igual que en CABA, pero con el 57,7%. En segundo lugar, los millennials Alto Valle usan la PC de escritorio (23,8%) seguido de los smartphones (22,7%). En cambio, los de CABA usan los smartphones (32,7%) seguido de las PC de escritorio (19,2%).

El medio de pago más utilizado por los viajeros del Alto Valle para concretar sus compras, son las tarjetas de crédito (34,7%), seguido del pago en efectivo (25,8%) y tarjeta de débito (15,4%). El 61,7% paga sus viajes ellos mismos, mientras que al 32,3% mencionó que es la familia quien le paga el viaje. En CABA el medio de pago más utilizado son también las tarjetas de crédito (41,49%), seguido de las tarjetas de débito y el efectivo (ambos con el 17,02%). Al igual que en Alto Valle la mayoría paga sus viajes ellos mismos (63,3%), mientras que al 32,7% mencionó que es la familia quien le paga el viaje.

En la muestra del Alto Valle, el ciber intermediario más utilizado es Booking (50,2%) y, en segundo lugar, Despegar.com (33,7%). El ciber intermediario menos utilizado por esta generación es Al mundo (3,5%). En cambio, en CABA; el ciber intermediario más utilizado es Despegar.com (46,2%) seguido de Booking (34,6%).

Los millennials del Alto Valle, al ser consultados sobre los destinos que visitaron en los últimos 3 años, respondieron, mayoritariamente Bariloche, San Martín de los Andes, Buenos Aires, Las Grutas y Villa la Angostura. Otros destinos mencionados también fueron Chile, Brasil, Mar del Plata, Mendoza, Córdoba, El Bolsón y Villa Pehuenia.

Los millennials CABA fueron a Brasil, Chile y destinos dentro de Argentina. Otros destinos mencionados también fueron Italia, París, Francia y Europa (Figura 5).



Figura 6. Infografía VCT millennials Alto Valle

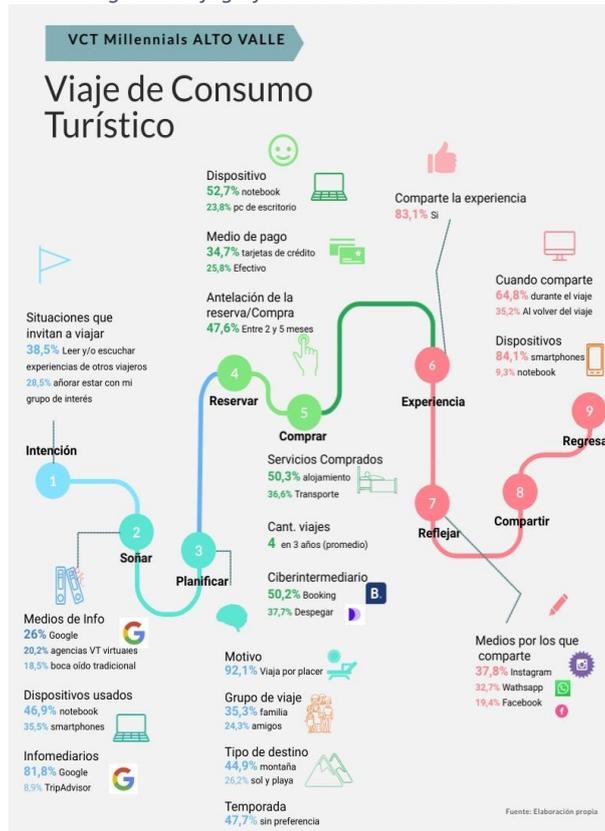
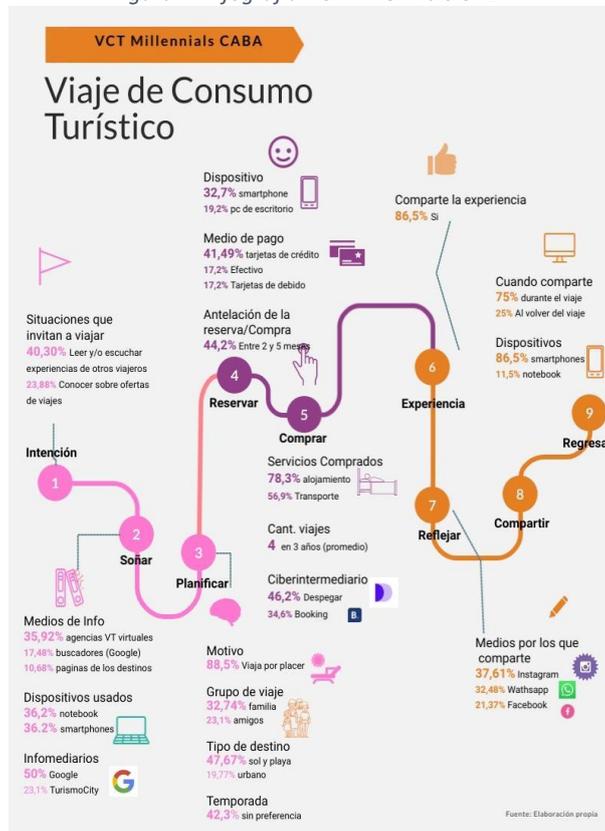


Figura 7. Infografía VCT millennials CABA



## CONCLUSIONES

Los resultados permiten concluir que, los millennials del Alto Valle, a la hora de pensar su viaje priorizan las opiniones online de otros viajeros, así como los comentarios y referencias de allegados. Al momento de buscar información de viajes, prefieren utilizar buscadores o asesorarse a través de una agencia de viajes online. Cabe mencionar que las agencias de viajes tradicionales son el medio de información menos utilizado por los millennials. Al comprar sus viajes, estos millennials se sienten más cómodos haciéndolo a través de las páginas web de los prestadores de servicios, seguido de las agencias de viajes online. Esta situación indica que los intermediarios son y seguirán siendo muy utilizados por los millennials, lo que cambia es el canal a través del cual esta generación prefiere llegar a ellos, anteponiéndose el canal electrónico por sobre otras opciones. El dispositivo más utilizado en la etapa de pre compra y compra del viaje son las notebooks, seguido de los smartphones. Sin embargo, quienes utilizan el celular como herramienta para investigar o comparar opciones muchas veces no realizan allí la compra final. Las compras todavía se hacen mediante la computadora. No obstante, en el momento del viaje y el post viaje, el dispositivo más utilizado son los smartphones, y es el medio a través del cual casi todos los millennials comparten su experiencia de viaje. Esta experiencia es compartida, principalmente a través de Instagram y Facebook.

Como era de esperar, los millennials Alto Valle hacen un gran uso de los intermediarios electrónicos en todas las etapas del viaje. Al tratarse de “nativos digitales”, encuentran grandes ventajas en este tipo de canal. Así el infomediario más utilizado por los millennials es el motor de búsqueda Google. Mientras que, el ciber intermediario más utilizado es Booking.

Por último, más de la mitad de los millennials del Alto Valle ya se encuentran insertos en el mundo laboral. Esta situación provoca que el precio sea un factor determinante al momento de comprar un viaje, por lo que influye directamente en la decisión de la reserva-compra, ya que el viaje es pagado principalmente por ellos mismos, por lo que les resulta imprescindible contar con la facilidad de financiar sus viajes.

Por otro lado, el estudio también permitió describir a los millennials CABA. quienes a la hora de pensar su viaje priorizan las opiniones online de otros viajeros, así como los comentarios y referencias de allegados. Al momento de buscar información de viajes, prefieren utilizar buscadores o utilizan los sitios web de los destinos o empresas prestadoras de servicios turísticos. Cabe mencionar que las agencias de viajes tradicionales son el medio de información menos utilizado por los millennials. Al realizar la compra de sus viajes, estos millennials se sienten más cómodos haciéndolo a través de las agencias de viajes online seguido de páginas web de los prestadores de servicios. Esta situación indica que los intermediarios son y seguirán siendo muy utilizados por los millennials, lo que cambia es el canal a través del cual esta generación prefiere llegar a ellos, anteponiéndose el canal electrónico por sobre otras opciones.

Al igual que los del Alto Valle, los millennials CABA hacen un gran uso de los intermediarios electrónicos en todas las etapas del viaje. Al tratarse de “nativos digitales”, encuentran grandes ventajas en este tipo de canal. Así el infomediario más utilizado por los millennials es el motor de búsqueda Google seguido de TurismoCity. Mientras que, el ciberintermediario más utilizado es Despegar, seguido de Booking. Los millennials de CABA al igual que los del Alto Valle comparten sus experiencias de viajes (77,1%), aunque en menor medida. Lo hacen

principalmente durante el viaje. Como dispositivo más utilizado en esta etapa, los millennials CABA usan principalmente los smartphones (77,1%), porcentaje similar a los del Alto Valle (84,1%).

En lo que respecta al turismo rural, la reapertura de las actividades se presenta como una gran oportunidad para visibilizarse y captar turistas que empiezan a descubrir esta modalidad y que en otro momento hubieran elegido propuestas de turismo masivo. Su capacidad de adaptarse a bajo costo a las recomendaciones de las autoridades sanitarias, ya sea por la amplitud de los espacios o por la diversidad de actividades y atractivos vinculados a los recursos naturales y culturales del entorno, los posiciona como opciones saludables y seguras al momento de retomar el turismo interno. Por otro lado, el impasse que generó la cuarentena animó a muchos emprendedores a capacitarse y a mejorar su oferta. Esta mejora permitió la incorporación y gestión de redes sociales, mapas virtuales y aplicaciones para los celulares, que son particularmente valorados por los jóvenes turistas, como se pudo ver en la descripción de su comportamiento en el VCT de la presente investigación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Airaldi, A. (2020). Argentina: El efecto coronavirus en los Millennials y Centennials argentinos. American Retail. Recuperado de <https://www.america-retail.com/argentina/argentina-elefecto-coronavirus-en-los-millennials-y-centennials-argentinos/>
- Ceballos, F. (2017). Millennials redefinen el rumbo de la industria turística.
- Cox, K. (2014). Millennials and Omni-Channel Shopping Habits.
- DNA. (2020). La Industria Turística y el COVID 19: En busca de los escenarios y recetas para las nuevas fases que definirán una nueva era del turismo. Abril, 1-14. Recuperado de <https://cocal.org/wp-content/uploads/2020/06/Estudio-dna-sector-turistico-covid-vf.pdf>
- Gallo, G., Dellamónica, Colonnella, & Guastavino. (2020). Turismo Rural. Recomendaciones para la futura reactivación de la actividad en el contexto postpandemia. CAME, INTA y Min. De Agricultura GyP. Recuperado de <https://bit.ly/TRprevencion>
- Gallo, G., & Peralta, J. (2018). Turismo Rural Comunitario: Valoración de saberes e identidad local. Buenos Aires: Editorial Académica Española (EAE).
- Idelfonso Grande, E., & Abascal Fernández, E. (2009). Fundamentos y técnicas de investigación comercial (10a Edición). Recuperado de [https://books.google.com.ar/books?id=weE5d\\_DNAUsC&pg=PP4&lpg=PP4&dq=Idelfonso,+E.,+%26+Abascal,+E.+\(2009\)&source=bl&ots=3pgjjYNF7&sig=ACfU3U1bnA22n9I7QmRbBYXbSrB47YMzmw&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewjKg8TdwYDiAhUqHbkGHRfwCEEQ6AEwB3oECAkQAQ#v=onepage&q=Idelfonso%25](https://books.google.com.ar/books?id=weE5d_DNAUsC&pg=PP4&lpg=PP4&dq=Idelfonso,+E.,+%26+Abascal,+E.+(2009)&source=bl&ots=3pgjjYNF7&sig=ACfU3U1bnA22n9I7QmRbBYXbSrB47YMzmw&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewjKg8TdwYDiAhUqHbkGHRfwCEEQ6AEwB3oECAkQAQ#v=onepage&q=Idelfonso%25)
- INDEC. (2010). Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. Recuperado 2 de mayo de 2018, de [https://www.indec.gob.ar/censos\\_total\\_pais.asp?id\\_tema\\_1=2&id\\_tema\\_2=41&id%0A\\_tema\\_3=135&t=3&s=6&c=2010%0A](https://www.indec.gob.ar/censos_total_pais.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id%0A_tema_3=135&t=3&s=6&c=2010%0A)

- Infobae. (2017). Exigentes, ecológicos y emocionales: qué y cómo compran los Millennials. Infobae, 24 de mayo. Recuperado de <https://www.infobae.com/tendencias/2017/05/24/exigentesecologicos-y-emocionales-que-y-como-compran-los-millennials/>
- INTA. (2020). Efectos de la pandemia del COVID-19 en el turismo rural de Argentina. Acciones y estrategias propuestas. Documento Técnico.
- Kerin, R., Hartley, S., & Rudelius, W. (2008). Marketing. McGraw-Hill Education.
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., García de Madariaga, J., & Flores Zamora, J. (2011). Marketing Turístico (5ta. ed.). Madrid: Pearson Educación.
- La Agencia de Viajes. (2016). Millennials: el poder del nuevo consumidor. Recuperado 2 de mayo de 2018, de La Agencia de viajes web site: <http://ladevi.info/articles/943/millennials-el-poder-delnuevo-consumidor>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- OMT. (2020). Las cifras de turistas internacionales podrían caer un 60-80% en 2020. Recuperado 8 de mayo de 2020, de <https://www.unwto.org/es/news/covid-19-las-cifras-de-turistasinternacionales-podrian-caer-un-60-80-en-2020>
- Organismo Internacional de la Juventud. (2016). ¿Una Categoría Útil Para Identificar a Las Juventudes? Organismo Internacional de Juventud, 1-7.
- Posso-Astudillo, Á. M., & Carona-Mendoza, D. C. (2016). Tendencias de consumo turístico de los Millennials en la ciudad de Ibarra. Ecos de la Academia, 4(14), Artículo 11.
- Serra Cantallops, A. (2002). Marketing Turístico. Madrid: Piramide.
- Singerman & Makón. (2020a). Consumo y Turismo Post Coronavirus. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Singerman & Makón. (2020b). Economía y Turismo: 2o Informe, Consumo y Turismo PostCoronavirus. Recuperado de <https://singerman-makon.com/wp-content/uploads/2020/06/2oInforme-Consumo-y-Turismo-Post-Coronavirus-ESM-2.pdf>
- Turellos. (2013). Generación-BB-X-Y-Z.
- UNWTO. (2014). Handbook on E-marketing for Tourism Destinations.
- Usina Turística. (2020). Perfil del nuevo «Turista 1.9». Recuperado de <https://usinaturistica.blogspot.com/2020/05/perfil-del-nuevo-turista-19.html>
- Varisco, C. A. (2016). Turismo Rural: Propuesta Metodológica para un Enfoque Sistémico. Revista Pasos, 14(1), 153-167.
- WYSE Travel Confederation. (2014). Millennial Traveller II - Executive Summary. 8. Recuperado de <https://www.wysetc.org/wp-content/uploads/2015/01/Millennial-Traveller-II-ExecutiveSummary.pdf>

## LOS DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES COMO IMPULSORES DEL DESARROLLO LOCAL. DEBATES Y PERSPECTIVAS EN ARGENTINA

MAURO BELTRAMI\*

*Universidad Argentina de la Empresa*

### Introducción

El presente trabajo resulta de un proceso de investigación realizado para la publicación de un libro inédito por parte del Instituto Ciudades del Futuro (en adelante, ICF), titulado “La inteligencia territorial en el proyecto nacional”. El objetivo es indagar en las relaciones entre los conceptos de DTI y desarrollo local, en el marco de las políticas de planificación de la actividad turística por parte del Estado en sus diferentes niveles, con particular énfasis en el ámbito municipal. En particular, se realiza un análisis la idea de inteligencia y su inserción en las redes conceptuales asociadas al desarrollo territorial y turístico, observando los mecanismos por los cuales dicha asociación puede incidir favorablemente en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos y en una experiencia turística adecuada a las expectativas de la demanda, en el marco de procesos institucionales que impulsen el federalismo, la soberanía y el bienestar social. Esto resulta relevante fundamentalmente a partir de la presentación de la Red Argentina de Destinos Turísticos Inteligentes (en adelante, Red DTI-Ar) durante el pasado mes de abril de 2020, iniciativa nacional alineada con las experiencias realizadas en Europa y particularmente en España. De hecho, el proyecto de la Red DTI-Ar comenzó a ser diagramado por el ICF a mediados de abril de 2019, a partir de contactos de este organismo con la Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (Segittur) del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España. A partir de entonces, comenzaron una serie de acciones tendientes a la rediscusión sobre las redes conceptuales asociadas a la idea de destinos turísticos inteligentes (en adelante, DTI) en el campo de las políticas turísticas, asociando la idea a la gestión territorial de la información con la finalidad de implementar estrategias orientadas al cumplimiento de ciertas finalidades institucionales. La inteligencia es un término polisémico<sup>1</sup>. Tanto los gobiernos provinciales (y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires), como los municipales se encuentran en un proceso de inclusión progresiva de la dimensión inteligente dentro de sus planes y políticas turísticas<sup>2</sup>. En otras palabras, el marco teórico y metodológico

---

\* Magíster en Dirección de Empresas por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Licenciado en Turismo por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Argentina de la Empresa.

<sup>1</sup> La Real Academia Española (RAE) establece diversas acepciones para inteligencia, entre las cuales se observan: a) capacidad de entender o comprender; b) capacidad de resolver problemas; c) conocimiento, comprensión, acto de entender; d) sentido en que se puede tomar una proposición, un dicho o una expresión; e) habilidad, destreza y experiencia; entre otras. Véase: RAE. (2018). [En línea]. Diccionario de la lengua española. Edición del Tricentenario, actualización 2018. Disponible en: <https://dle.rae.es/?id=LqtyoaQ|LqusWqH> [Consulta: 10 de octubre 2019]

<sup>2</sup> Por ejemplo, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires cuenta con un sistema de inteligencia turística implementado, que provee datos sobre la demanda turística. En otro orden, el municipio de Colón

desde el cual se parte para trabajar el concepto es variado, así como también resulta heterogénea la forma de instrumentación de la inteligencia en función de diferentes factores territoriales, institucionales, económicos, sociales, culturales e infraestructurales. Por lo cual, el uso de lo inteligente como adjetivación para un destino turístico también puede presentar múltiples significados y remitir a diferentes imaginarios.

El Estado argentino asumió la importancia de formular e implementar estrategias turísticas para el desarrollo, alineadas a los principios de la Ley Nacional 25.997<sup>3</sup>. El desarrollo como concepto aparece no solamente en los discursos, sino también da nombre a diferentes dependencias funcionales en las carteras de turismo nacionales y subnacionales<sup>4</sup>. Según Vázquez Barquero (2012), las políticas de desarrollo local se gestaron en los países pobres y de desarrollo tardío con la finalidad de neutralizar los efectos negativos de la globalización y de los ajustes productivos, teniendo como ejes la creación de empleo y el progreso económico y social, definiendo acciones siguiendo un enfoque territorial<sup>5</sup>. En este contexto, caracterizado como posfordista, el desarrollo local se asume como un concepto complejo y multidimensional, ligado a un modelo de especialización flexible, en el marco de las tensiones entre lo local y lo global<sup>6</sup>. Remitiendo al ámbito local, no puede obviarse el rol que cumplen los municipios en Argentina. Como resultado del modelo de Estado Federal, los gobiernos locales presentan realidades heterogéneas en sus competencias institucionales, su extensión y sus recursos, independientemente de las diferencias demográficas, culturales y territoriales<sup>7</sup>. Las diferencias y asimetrías entre los diferentes municipios argentinos se manifiestan siguiendo diferentes dimensiones analíticas (Beltrami, Farberoff y Pereyra, 2018)<sup>8</sup>. Más allá de esto, la inteligencia

---

(provincia de Entre Ríos) entiende como objetivo estratégico en su Plan Estratégico de Turismo Sustentable (2017) a la reconversión de la ciudad en un destino turístico inteligente.

<sup>3</sup> Ley Nacional 25.997, artículo 2.

<sup>4</sup> A nivel nacional, el organigrama institucional de la Secretaría de Gobierno de Turismo presenta una Dirección Nacional de Desarrollo Turístico. Lo mismo se observa en la provincia de Buenos Aires en la Subsecretaría de Turismo (dependiente del Ministerio de Producción), bajo el nombre de Dirección Provincial de Desarrollo y Calidad Turística (octubre 2019).

<sup>5</sup> Vázquez Barquero, Antonio. (2012). *“Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis”*. En: Madoery, Oscar; Costamagna, Pablo (comp.). *“Crisis económica mundial y desarrollo económico territorial. Reflexiones y políticas”*. Primera edición, Serie Desarrollo y Territorio, Editorial UNSAM EDITA, Universidad Nacional de San Martín, San Martín, Argentina. Pág. 70.

<sup>6</sup> Varisco, Cristina. (2010). *“Dimensión socio-económica: clúster turístico productivo”*. En: Mantero [et al]. *“Turismo y territorio. Del diagnóstico a la proposición de desarrollo turístico a propósito de la provincia de Buenos Aires”*. Primera edición, Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata. Págs. 145-146.

<sup>7</sup> La Constitución de la Nación Argentina define la organización federal del país. En la misma, se establece en el artículo 123 que: *“cada provincia dicta su propia constitución, conforme a lo dispuesto por el Artículo 5° asegurando la autonomía municipal y reglando su alcance y contenido en el orden institucional, político, administrativo, económico y financiero”*. En este sentido, las provincias son autónomas y tienen sus propias constituciones, además de su organización municipal según la legislación correspondiente. Véase, por ejemplo, las leyes orgánicas de municipalidades de cada provincia

<sup>8</sup> Beltrami, Mauro; Farberoff, Nahuel; Pereyra, Soledad. (2018). *“Problemas estructurales que dificultan la implementación de sistemas de gestión de Destinos Turísticos Inteligentes en municipios argentinos”*. R.A.I.N. Revista Argentina de Investigación en Negocios, Vol. 4, Núm. 1, 2017, Buenos Aires, Argentina. ISSN 2422-5282. Disponible en: <http://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/rain/index>

territorial aplicada al turismo para la constitución de DTI debería contribuir a la recolección, sistematización y generación de indicadores para definir y redefinir estrategias en tiempo real, monitoreando el grado de logro de políticas turísticas en el marco de un proyecto federal, justo, soberano y participativo que favorezca el arraigo, la soberanía alimentaria y el bienestar social, impulsando la disminución de las asimetrías y las brechas entre nuestro país y las economías más avanzadas. Todos estos debates adquieren particular importancia en un contexto como el actual, caracterizado por una crisis estructural del sector y con gravísimos efectos en las economías locales,<sup>9</sup> escenario agravado por la emergencia epidemiológica generada por la expansión del Covid-19. Sobre todo, para la discusión de los sistemas, mecanismos y plataformas para la gestión de la información poscovid-19.

### ***El territorio, el turismo y la idea de inteligencia***

La idea de territorio remite a una construcción social cuyas referencias simbólicas activadas y significados asociados, que son resultado de disputas entre grupos sociales que ejercen el poder y, por lo tanto, no son espacios neutros sino ideológicos<sup>10</sup>. A su vez, toda construcción social de un espacio debe entenderse en el marco de la intervención (más o menos directa), de una hegemonía social y cultural, reproducida por medio de un sistema institucional.<sup>11</sup> El enfoque territorial está presente en las políticas de desarrollo local<sup>12</sup>. Conceptualmente, los destinos turísticos pueden definirse en base a dos criterios interrelacionados en el mismo espacio: por un lado, la ejecución de una política común y uniforme para el área delimitada, fundada en estructuras y actividades turísticas con un significativo grado de homogeneidad; por otro, la comercialización y la percepción del sitio como totalidad durante los procesos ligados al

<sup>9</sup> Beltrami, Mauro; Carrasco, Maribel Adriana. (2020). "La implementación de la emergencia turística para mitigar los efectos de las crisis macroeconómicas en destinos turísticos emergentes". Revista Argentina de Investigación en Negocios Vol. 6 N°1 (junio 2020 - noviembre 2020). Disponible en: <http://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/rain/article/view/V6N1a07> .

<sup>10</sup> Para la conceptualización del territorio y sus transformaciones propias del sistema capitalista, se sigue lo expuesto por Bozzano y Velarde (2016), quienes refieren a procesos entrelazados de historia social y natural, de forma solidaria, complementaria o conflictiva, los cuales acaban por producir una multiplicidad de manifestaciones materiales y simbólicas en espacios categorizados como urbanos, periurbanos y rurales (o tipificados de otros modos). Véase: Bozzano, Horacio; Valverde, Irene. (2016). "Introducción". En: Bozzano, Horacio; Valverde, Irene (comp.). "Transformaciones territoriales y procesos de intervención en la Región Rioplatense". Primera edición. Colección Bitácora Argentina, Ediciones Imago Mundi, Buenos Aires. Págs. XIII-XXI.

<sup>11</sup> Siguiendo a Prats, la eficacia simbólica de los referentes culturales depende de muchos factores, entre los cuales incluye como fundamentales: a) La contextualización de los símbolos en prácticas y discursos; b) el nivel de consenso de que gocen referentes y significados; c) la condensación de atributos y significados, considerando que la principal virtualidad de un símbolo es su capacidad para expresar sintéticamente (y emocionalmente efectiva) una relación entre ideas y valores. Prats, Llorens. "Antropología y Patrimonio". España, Ed. Ariel Antropológica, 1997. Pág. 29.

<sup>12</sup> Svampa (2016) expuso críticamente los discursos sobre desarrollo en América Latina desde las perspectivas dominantes (la neoliberal y la neoestructuralista), los cuales fueron incorporando conceptos de resonancia global como sostenibilidad y gobernanza. Svampa, Maristella. (2016). "Debates latinoamericanos. Indianismo, desarrollo, dependencia y populismo". Primera edición, Edhasa, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Págs. 367-401.

consumo por parte de la demanda turística<sup>13</sup>. Como cualquier actividad, el desarrollo turístico se ve condicionado por procesos globales que actúan e impactan territorialmente, y en los cuales se busca intervenir por medio de políticas y proyectos<sup>14</sup>. El turismo es definido por la Ley Nacional 25.997 como una actividad socioeconómica y estratégica para el desarrollo nacional, entendiendo al turismo internacional como una actividad de exportación no tradicional para la generación de divisas<sup>15</sup>. Del mismo modo, las economías turísticas se consolidan a partir de la intervención del Estado promoviendo el turismo interno, el cual resulta un instrumento de distribución de la riqueza fronteras adentro<sup>16</sup>. Las variables macroeconómicas constituyen los principales condicionantes del turismo interno, particularmente el poder adquisitivo medio de la demanda. Del mismo modo, tienen una incidencia significativa las variables ligadas a los procesos institucionales<sup>17</sup>.

El turismo como área de gestión fue incorporándose a la gestión municipal en Argentina de forma progresiva, teniendo una creciente presencia institucional por su incidencia positiva en la dinamización de las economías locales. No obstante, se observan ciertas restricciones ligadas a la capacidad de la actividad turística de absorber mano de obra si se la trabaja desarticuladamente de un entramado productivo que favorezca el desarrollo local<sup>18</sup>. Por lo cual, la gestión turística fue incorporando una red de conceptos legitimados globalmente por organismos internacionales a los procesos de formulación, implementación y evaluación de las políticas. Dentro de estos, organismos internacionales, como la Organización Mundial del Turismo (OMT), promueven la inversión en tecnologías e innovación sostenibles para el cumplimiento de diversos fines, incluyendo el logro de los 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS), impulsados por Naciones Unidas<sup>19</sup>. Asimismo, si bien el turismo es una actividad

---

<sup>13</sup> UNE 178.501:2016, apartado 3.1.

<sup>14</sup> Robirosa, Mario. (2014). *"Turbulencia y gestión planificada. Principios de planificación participativa social, territorial y organizacional"*. Primera edición, Editorial Universitaria de Buenos Aires, Ciudad Autónoma Buenos Aires. Pág. 55.

<sup>15</sup> Ley Nacional 25.997, artículo 1.

<sup>16</sup> Braun, Diego; Bakker, Germán. (2017). *"Dinámica del proceso de planificación para el desarrollo del turismo en Argentina. Período 2003-2015"*. En: Wallingre, Noemí (comp.). *"Desarrollo del turismo en América Latina. Fases, enfoques e internacionalización"*. Primera edición, Universidad Nacional de Quilmes, Bernal. Pág. 52.

<sup>17</sup> Es así como el reordenamiento de los fines de semana largos por parte del Estado nacional impulsó el consumo turístico, sobre todo a partir del Decreto Nacional 1584/2010 de feriados programados, que incorporó en la propia norma el concepto de "feriados con fines turísticos". Esto contribuyó a incrementar la cantidad de viajes en el mercado interno, permitiendo al sector contar con una herramienta que comprende los cambios de hábitos de la demanda (que prioriza viajes más cortos, pero más frecuentes). Decreto Nacional 1584/2010, artículo 3.

<sup>18</sup> Arroyo, Daniel. (2018). *"Desarrollo local y economía social en Argentina: repensar las políticas para promover la inclusión"*. En: Quilodrán, Gonzalo (comp.). *"Las ciudades que queremos: el valor de planificar para vivir mejor"*. Primera Edición, Konrad-Adenauer-Stiftung, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Pág. 81.

<sup>19</sup> Organización Mundial del Turismo. (2018). *"La contribución del turismo a los objetivos de desarrollo sostenible en Iberoamérica"*. OMT, Madrid. Disponible en: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420018> [Consulta: 20 de octubre 2019].

económica que implica el uso de recursos naturales, la conflictividad referida al uso turístico del territorio resulta menor respecto a otros tipos de actividad (como la minería, la biomasa, la gestión de recursos hídricos, hidrocarburos, residuos u otros)<sup>20</sup>. Este contexto es favorable para la difusión de los conceptos y metodologías asociados a los DTI, los cuales pueden entenderse como un *“territorio accesible para todos, que hace uso de la innovación y la tecnología, garantiza el desarrollo turístico sostenible en sus tres vertientes (económico, sociocultural y medioambiental) para mejorar la experiencia del turista y la calidad de vida del ciudadano y está gobernado por un ente gestor”*<sup>21</sup>. En Argentina, puede interpretarse como “entes gestores” a municipios, consorcios de municipios,<sup>22</sup> microrregiones,<sup>23</sup> o toda aquella institución con jurisdicción en un ámbito territorial que cuente con competencias asignadas en el marco de procesos legales y constitucionales. La dimensión de lo inteligente en turismo involucra la aplicación de tecnologías para la obtención, sistematización y gestión de datos para construir, reproducir o articular diferentes estrategias políticas e institucionales, asociados a políticas públicas que promuevan modelos de desarrollo que mejoren la calidad de vida, la sostenibilidad y el equilibrio territorial, reafirmando el federalismo y favoreciendo el arraigo y las economías locales. Cabe mencionarse que lo inteligente asociado a lo territorial y a los destinos turísticos puede tener significados diferentes y, en ocasiones, puede haber cierta desconexión entre los conceptos de inteligencia territorial y de inteligencia turística. En este sentido, el primero de estos posee una orientación más marcada a la construcción multidimensional de dinámicas relacionales participativas y transformadoras de las estructuras, los procesos y las reglas colectivas, mientras que el segundo presenta muchas veces una conceptualización marcada hacia la incorporación de tecnologías digitales para la innovación turística<sup>24</sup>. Desde lo

<sup>20</sup> González, Nicolás. (2019). *“La conflictividad vinculada a los recursos naturales en América Latina: tendencias y mecanismos institucionales de respuesta”*. En: Sánchez, Ricardo (ed.). *“La bonanza de los recursos naturales para el desarrollo: dilemas de gobernanza”*. Libros de la CEPAL, N° 157 (LC/PUB.2019/13-P), Naciones Unidas, Santiago. Págs. 362-364.

<sup>21</sup> UNE 178.501:2016, apartado 2.21. Según dicha norma, un ente gestor es una *“entidad local territorial, entidad local o comunidad autónoma uniprovincial que gobierna y gestiona un DTI con la responsabilidad y autoridad suficiente para establecer, implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión de un DTI”*. UNE 178.501:2016, apartado 2.31.

<sup>22</sup> Para el ámbito jurisdiccional de la provincia de Buenos Aires, la Ley 13.580 establece en su artículo 1 que *“son “Consortios de gestión y desarrollo los constituidos por varios Municipios entre sí, o entre uno o más Municipios con la Nación, la provincia de Buenos Aires, una o varias personas de existencia ideal de carácter privado o público que se encuentren ubicados dentro del ámbito territorial de la provincia de Buenos Aires, o con personas físicas o entes estatales descentralizados. La constitución y funcionamiento se regirá por las disposiciones de la presente ley, sus estatutos orgánicos, las normas generales y especiales vigentes y las normas que las modifiquen o sustituyan. Los Consortios tendrán personería propia y plena capacidad jurídica”*. Véase: Ley 13.580 de la provincia de Buenos Aires, disponible en: <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/l-13580.html> [Consulta: 1 de febrero 2018].

<sup>23</sup> Por ejemplo, la Constitución de la provincia de Entre Ríos en su artículo 75, establece que el Estado provincial *“fomentará la creación de regiones o microrregiones dentro de su territorio, atendiendo características de comunidad de intereses, afinidades poblacionales y geográficas, para posibilitar un desarrollo económico y social sustentable”*.

<sup>24</sup> Véase, por ejemplo: Ruiz, David Flores; Burgos, Javier Perogil; Ugarte, Blanca Miedes. (2018). *“¿Destinos turísticos inteligentes o territorios inteligentes? Estudios de casos en España”*. Revista de Estudios Regionales; Cadiz N.º 113, (Sep-Dec 2018): 193-219.

metodológico, otros autores plantean dos tipos de ciudad inteligente, una instrumental o estratégica (con eje en la eficiencia), y otra denominada avanzada (integradora de todas las dimensiones de la sostenibilidad y centrada en comunidades y personas)<sup>25</sup>.

Se entiende que un destino turístico inteligente debería construirse bajo la idea de un territorio inteligente, que refiera a procesos sociocognitivos donde la construcción colectiva y la gestión de la información por medio de la participación ciudadana para el desarrollo local que exceda lo eminentemente productivo y comercial. Para esto, la utilización de las herramientas de DTI puede ayudar a los gestores públicos a repensar los procesos institucionales de promoción y desarrollo de la actividad, particularmente ligado a la visibilización de territorios en el marco de los procesos de consumo turístico<sup>26</sup>. La transformación digital y la incorporación de nuevas tecnologías a la gestión turística puede contribuir a que los municipios puedan insertar en sus esquemas de gobierno nuevas y eficaces estrategias construidas participativamente que sirvan para atraer flujos de la demanda turística a su territorio, por fuera de los procesos dominantes de promoción (tanto públicos como privados, incluyendo la presencia mediática). Del mismo modo, en los centros turísticos más consolidados, la utilización de Big data para el análisis de los movimientos de los turistas puede facilitar la construcción de planes de movilidad sustentables y equilibrados para disminuir los tiempos de espera y mejorar la forma de gestionar métodos de organización y de asignación de recursos para diferentes actividades<sup>27</sup>. También, abordar

---

<sup>25</sup> Calle Lamelas, Juan Vicente; García Hernández, María; García Muiña, Fernando. (2017). "*Las ciudades Patrimonio de la Humanidad ante el paradigma Smart*". En: Vera-Rebollo, J. Fernando; Ivars-Baidal, Josep A.; Celdrán Bernabeu, Marco A. (eds.). "Actas del Seminario Internacional Destinos Turísticos Inteligentes: nuevos horizontes en la investigación y gestión del turismo". 26 y 27 de octubre de 2017, Universidad de Alicante.

<sup>26</sup> Hay diferentes localidades en el territorio nacional que pueden ser consideradas más como si fueran periferias turísticas, tomando en consideración las relaciones de dependencia que se establecen entre estos y los centros de poder administrativo y económico desde los cuales se determinan y priorizan las intervenciones e inversiones que condicionan al desarrollo turístico. La visibilidad en las campañas de promoción resulta menor, en general en sitios secundarios, al compararlo con los destinos consolidados. Las grandes campañas promocionales dejan afuera a estos destinos, lo cual indica que no existe un objetivo de redistribución material y simbólica de los recursos en la materia. En esta línea, el programa "Verano en la provincia" incluyó diferentes tipos de promociones con tarjetas de crédito (principalmente de los bancos Provincia, Nación y Ciudad), donde la centralidad la asumió la ciudad de Mar del Plata (aunque también algunas iniciativas incluyeron a otros distritos de la Costa Atlántica Bonaerense). Lo mismo con los espectáculos promocionados oficialmente, como "AcercArte Verano", realizado también en Mar del Plata. Véase: "*Verano 2019: uno por uno, los nuevos beneficios y descuentos*". [En línea]. Qué Digital, 16 de noviembre 2018. Disponible en: <https://quedigital.com.ar/sociedad/verano-2019-uno-por-uno-los-nuevos-beneficios-y-descuentos/> [Consulta: 16 de septiembre 2019]. Para facilitar la búsqueda de descuentos y beneficios durante las temporadas de verano, el gobierno provincial diseñó una página en el portal web oficial. Véase: <https://www.gba.gov.ar/verano/beneficios> [Consulta: 16 de septiembre 2019]. Por otro lado, en la temporada invernal, el Banco Provincia tuvo un programa de descuentos para pasajes, alojamiento, gastronomía y entradas al cine que también se centró en las localidades de la Costa Atlántica. "*Vacaciones de invierno: Banco Provincia ofrece descuentos del 30% en pasajes de micro, hoteles, restaurantes y cines*". [En línea]. Todo Provincial, 20 de julio de 2019. Disponible en: <https://www.todoprovincial.com/vacaciones-de-invierno-banco-provincia-ofrece-descuentos-del-30-en-pasajes-de-micro-hoteles-restaurantes-y-cines/> [Consulta: 16 de septiembre de 2019].

<sup>27</sup> "*El 'big data' termina con las colas en los museos*". [En línea]. Diario El País, Sección Economía, 27 de noviembre de 2019. Disponible en:

problemáticas y conflictos recurrentes asociados al uso turístico del territorio ligados al espacio público y a las edificaciones, tanto al marco regulatorio como a las políticas estatales<sup>28</sup>. En síntesis, los modelos de referencia para los DTI pueden potencialmente ayudar tanto a los funcionarios públicos tanto de destinos turísticos consolidados, como aquellos de mediana escala y a los emergentes.

### ***La reconversión de municipios argentinos en DTI***

Los municipios cumplen un rol fundamental en la implementación y consolidación de estrategias turísticas mediante sus facultades ejecutivas y normativas, coordinando e integrando la multiplicidad y fragmentación de diferentes actores involucrados en la actividad turística<sup>29</sup>. A partir de la década de 1990, el nivel local de gobierno en Argentina (municipios, departamentos, comunas), fue adquiriendo un mayor protagonismo dentro de la estructura estatal. De esta manera los municipios pasaron de ser una administración básica para transformarse en gobiernos locales con la asunción de nuevos roles como promotores del desarrollo local y facilitadores de oportunidades, adoptando nuevas funciones de desarrollo social, educación y salud, desarrollo sustentable y planificación territorial, entre otras. En este contexto la actividad turística también emerge como oportunidad para el desarrollo del territorio. Es así como, en la actualidad, la totalidad de los municipios se encuentran en la búsqueda de transformar su territorio (o parte de él), en turístico<sup>30</sup>. Los organismos internacionales han servido de apoyo en la elaboración de modelos para que los Estados nacionales desarrollen acciones que fortalezcan a los gobiernos subnacionales y municipales en la gestión turística<sup>31</sup>.

Resulta importante entender que la factibilidad de reconversión en DTI de los municipios argentinos debe considerar múltiples variables que inciden en las políticas turísticas, además de las constitucionales y legales<sup>32</sup>. Sin embargo, más allá de la heterogeneidad, hay patrones

[https://elpais.com/economia/2019/11/27/thinkbig\\_empresas/1574847790\\_730935.html](https://elpais.com/economia/2019/11/27/thinkbig_empresas/1574847790_730935.html) [Consulta: 1 de diciembre 2019].

<sup>28</sup> Fernández Tabales, Alfonso; Santos Pavón, Enrique. (2018). "La difícil convivencia entre paisaje urbano y turismo: clasificación de conflictos y propuestas de regulación a partir del análisis comparativo de normativas locales". Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles, 78, págs. 180–211.

<sup>29</sup> Caire, G.; Ramírez Mendez, F. T.; Ávila Romero, A.; Gómez Pulido, P. X. (2017). "El turismo como instrumento para el desarrollo sostenible: una proposición desde las experiencias de la cooperación descentralizada y la economía social y solidaria". En: Organización Mundial del Turismo. "La innovación en el turismo. Acercamiento entre teoría y práctica". OMT, Madrid, España. Pág. 155.

<sup>30</sup> Fara, Carlos. (2018). "La opinión pública y el municipio del siglo XXI". En: Quilodrán, Gonzalo (comp.). "Las ciudades que queremos: el valor de planificar para vivir mejor". Primera Edición, Konrad-Adenauer-Stiftung, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Pág. 18.

<sup>31</sup> Véase, por ejemplo: Organización Mundial del Turismo. (2019). "Directrices de la OMT para el fortalecimiento de las organizaciones de gestión de los destinos (OGD). Preparando las OGD de cara a nuevos retos". OMT, Madrid.

<sup>32</sup> El régimen municipal varía de acuerdo con las provincias. Partiendo de esto, las diferencias son significativas en múltiples aspectos. En relación con la cantidad de habitantes, los municipios oscilan entre casi dos millones de habitantes (como el caso de La Matanza en la provincia de Buenos Aires) y menos de mil quinientos. Del mismo modo, hay provincias donde los municipios presentan múltiples localidades que dependen de una ciudad cabecera, mientras que en otras se observan municipios que abarcan una

comunes de dificultades en los municipios turísticos, incluyendo restricciones presupuestarias y operativas, carencias en la sistematización de indicadores en los sistemas de estadística turística, falta de medición del impacto del turismo en los procesos de desarrollo local y dificultades en la articulación e integración microrregional de la actividad turística. Si no se consideran estas particularidades, es muy probable que la incorporación de la dimensión inteligente acabe siendo meramente formal, no integrándose sustancialmente en los procesos institucionales. Además, la heterogeneidad puede dificultar la implementación de metodologías para poder comparar el grado de inteligencia turística de los destinos a nivel nacional, considerando a los municipios como jurisdicción básica de análisis. La red conceptual de los DTI incluye a la gobernanza, a la innovación, las nuevas tecnologías, la sostenibilidad y la accesibilidad<sup>33</sup>. También, la participación ciudadana (quizá más presente en la idea de inteligencia territorial) también comienza a aparecer en las presentaciones asociadas a los modelos DTI. Por otro lado, desde una orientación de la gestión hacia la inclusión social, es evidente que la inteligencia turística no puede descontextualizarse de la economía nacional, provincial y local. Por lo cual, la gestión de la información no debería orientarse únicamente a la actividad turística formal, sino también a otros agentes como las organizaciones y trabajadores de la economía social, popular y comunitaria. De hecho, en presentaciones sobre destinos turísticos inteligentes aparecen preguntas sobre los mecanismos mediante los cuales se involucra a estos en las políticas turísticas en general, y de destinos turísticos inteligentes en particular<sup>34</sup>. Cada una de estas ideas, de por sí, es polisémica y cada uno de los modelos y herramientas de gestión puede darle un sentido u otro. Del mismo modo, en el marco de los DTI, a dichos términos debe entenderse de forma interconectada, más que complementaria<sup>35</sup>.

---

única localidad. De igual forma, hay municipios cuyo territorio es urbano prácticamente en su totalidad, mientras que en otros se observan diferencias espaciales en la misma jurisdicción, coexistiendo lo urbano, lo periurbano y lo rural. Por último, también deben considerarse las diferencias en superficie, infraestructura, conectividad, densidad poblacional, cobertura de servicios básicos, entre otros aspectos. Beltrami, Mauro; Farberoff, Nahuel; Pereyra, Soledad. (2018). *Óp. Cit.*

<sup>33</sup> La OMT fue interrelacionando cada uno de estos conceptos en las declaraciones de los últimos años. Un ejemplo lo constituye la "Declaración de San Marino sobre turismo accesible" (2014), donde se impulsa la aplicación de "tecnologías inteligentes" para asegurar la accesibilidad. Véase: Organización Mundial del Turismo. (2019). "*Compilación de declaraciones de la OMT (1980-2018)*" OMT, Madrid. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284419326>, págs. 430-438.

<sup>34</sup> Véase, por ejemplo: Asociación Civil Foro de Profesionales en Turismo. (2020). "*Informe técnico: Los desafíos de la inteligencia turística. Ponencias de Mauro Beltrami, Gonzalo La Rosa y Marisol Martínez*". Ciclo de conferencias y debates 2020, Asociación Foro de Profesionales en Turismo, Fundación Ciudad de La Plata, Instituto Ciudades del Futuro. Buenos Aires, Argentina.

<sup>35</sup> Por ejemplo, la OMT (2019) entiende a la innovación en la actividad turística como "*la introducción de un componente nuevo o perfeccionado que aporte ventajas materiales e inmateriales a los agentes del turismo y a la comunidad local, que mejore el valor de la experiencia turística y las competencias clave del sector turístico y que potencie, por lo tanto, la competitividad turística y/o la sostenibilidad*". Como se observa, el concepto aparece directamente vinculado a la gobernanza (se referencia tanto al sector público como a involucrados del sector privado), lo tecnológico (componentes nuevos o perfeccionados) y a lo sostenible (asociado o no a la idea de competitividad). Véase: Organización Mundial del Turismo. (2019). "*Definiciones de Turismo de la OMT*". OMT, Madrid. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284420858>, pág. 25.

En Argentina, se han realizado actuaciones de inteligencia territorial asociada al desarrollo turístico, algunas de las cuales fueron proyectadas hace ya varios años<sup>36</sup>. Sin embargo, la inclusión de la inteligencia turística en la agenda de los municipios turísticos es aún muy incipiente. Se observan algunos ejemplos puntuales en los procesos de planificación estratégica del municipio rionegrino de San Antonio Oeste o del entrerriano de Colón, pero más que nada como intenciones generales de mejorar los procesos de gestión de la información y no tanto como planes de acción para su reconversión en destinos turísticos inteligentes. La Red DTI-Ar presentada en abril de 2020 constituye, quizá, la iniciativa más concreta para trabajar federalmente la inteligencia turística en función de las particularidades de cada sitio. La misma se constituyó impulsada por el ICF y cuenta con un Órgano Ejecutivo de Gobierno compuesto por representantes municipales, electos por medio de un proceso democrático que resultó en la elección de sus autoridades, incluyendo presidente, vicepresidentes primero y segundo y vocales. Es un dato relevante observar que las vocalías son regionales, lo cual asegura la representación territorial equilibrada del país.

### ***Las normas y metodologías de apoyo a la reconversión de municipios en DTI***

Los modelos que pueden servir de marco de referencia a los municipios argentinos en su proceso de reconversión a DTI provienen de diversos organismos, teniendo además diferentes objetivos y alcances. Resulta importante marcar que la utilización de estos debe hacerse en función de las problemáticas y necesidades propias de cada territorio, así como de las estrategias definidas por cada gobierno municipal. En este sentido, a continuación, se exponen muy brevemente las principales referencias que pueden considerarse en el marco de dichos procesos, tanto generales como específicamente turísticas.

Dentro de los marcos de referencia generales, los mencionados ODS permiten a los municipios interrelacionar sus planes estratégicos y planes de acción a objetivos globales asociados a un desarrollo humano sostenible. Dichos ODS son presentados por Naciones Unidas y por los países firmantes como una agenda inclusiva con objetivos interrelacionados que promueven la adopción de medidas para erradicar la pobreza, adoptar compromisos contra el cambio climático, prevenir la contaminación y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad<sup>37</sup>. La OMT también se constituyó como un actor global que promueve la inclusión de los ODS dentro de las estrategias turísticas<sup>38</sup>. Es así como dicho organismo recomienda a los gobiernos locales la adecuación de sus políticas turísticas a los ODS, promoviendo además la

---

<sup>36</sup> Véase, por ejemplo: Perea Medina, María Jesús. (2014). "*Inteligencia territorial aplicada a los destinos turísticos: estado de la cuestión*". Trabajo final del Máster Universitario en Dirección y Planificación del Turismo, Facultad de Turismo, Universidad de Málaga.

<sup>37</sup> En Argentina, el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales de la Presidencia de la Nación sostiene una página específica para los ODS, que presenta lineamientos, objetivos y vinculación con las políticas públicas nacionales. Véase: <https://www.odsargentina.gob.ar/> [Consulta: 2 de diciembre 2019].

<sup>38</sup> Organización Mundial del Turismo. (2015). "*El turismo y los objetivos de desarrollo sostenibles*". OMT, Madrid. Disponible en: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284417766> [Consulta: 3 de diciembre 2019].

adhesión a estos por parte de las diferentes partes interesadas<sup>39</sup>. No obstante, más allá de los enunciados, hay múltiples críticas a los ODS provenientes de diversos sectores sociales, particularmente respecto a su aplicación, seguimiento e impacto real; o bien, sustentadas en el incumplimiento de compromisos similares asumidos anteriormente (como los ODM)<sup>40</sup>. Más allá de esto, numerosos municipios de la Argentina han incluido los ODS en sus estructuras de gobierno<sup>41</sup>. Para su institucionalización, hay municipios que incorporaron a los ODS respaldándose en ordenanzas municipales sancionadas para su incorporación en la estructura del Ejecutivo municipal<sup>42</sup>. Lo cual, incide en las políticas turísticas de los municipios, debiendo asociarse estas al cumplimiento de la agenda planteada por este marco global. Del mismo modo, existen iniciativas desarrolladas en el marco de las redes conceptuales de las ciudades inteligentes, como el “Consejo Mundial en Datos Urbanos” (WCCD) o U4SSC, que impulsan la gestión de los datos y la información, fomentando la implementación de tecnologías digitales en los gobiernos locales<sup>43</sup>. También, hay programas de organismos multilaterales de crédito en la misma línea<sup>44</sup>. Asimismo, las iniciativas privadas presentan criterios de evaluación para gobiernos municipales que pueden adoptarse para múltiples fines<sup>45</sup>. Finalmente, hay rankings

---

<sup>39</sup> Organización Mundial del Turismo. (2019). *Directrices de la OMT para el fortalecimiento de las organizaciones de gestión de los destinos (OGD). Preparando las OGD de cara a nuevos retos*. OMT, Madrid. Pág. 26.

<sup>40</sup> Véase, por ejemplo: Gómez Gil, Carlos. (2018). *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): una revisión crítica*. Revista Papeles de relaciones ecosociales y cambio global, N° 140, 2017/2018, pp. 107-118. Disponible en: [http://www.cvongd.org/ficheros/documentos/ods\\_revision\\_critica\\_carlos\\_gomez\\_gil.pdf](http://www.cvongd.org/ficheros/documentos/ods_revision_critica_carlos_gomez_gil.pdf) [Fecha de consulta: 8 de diciembre 2019].

<sup>41</sup> Para esto, se estableció por parte del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, un "Manual para la adaptación local de los Objetivos de Desarrollo Sostenible". Véase: Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales. (S/f). "Manual para la adaptación local de los Objetivos de Desarrollo Sostenible". Disponible en: [https://www.odsargentina.gob.ar/public/documentos/seccion\\_publicaciones/provmuni/manual\\_de\\_municipios.pdf](https://www.odsargentina.gob.ar/public/documentos/seccion_publicaciones/provmuni/manual_de_municipios.pdf) [Consulta: 8 de diciembre 2019].

<sup>42</sup> Por ejemplo, en San Antonio de Areco mediante la Ordenanza Municipal N° 4365/18, estableció como punto focal local (PFL) de la Municipalidad de San Antonio de Areco a la Secretaría de Planificación y/o a quién designe el Departamento Ejecutivo del municipio, para coordinar la aplicación de los ODS a nivel local.

<sup>43</sup> El “Consejo Mundial en Datos Urbanos” (WCCD, por sus siglas en inglés) tiene como objetivo principal establecer una serie de parámetros urbanos que sirvan de guía para generar ciudades inteligentes, sustentables, resilientes y prósperas. Cada parámetro está asociado a un indicador urbanístico que permite medir el estado de cada ciudad en relación con ese parámetro y a su vez compararlo con otras ciudades del mundo. Véase: <https://www.dataforcities.org/> [Consulta: 8 de diciembre 2019]. En la misma línea, U4SSC es una iniciativa de las Naciones Unidas, coordinada por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) y la Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa (CEPE), que aboga por la política pública para fomentar la utilización de las TIC a fin de facilitar y propiciar la transición a las ciudades inteligentes y sostenibles. Véase: <https://www.itu.int/en/ITU-T/ssc/united/Pages/default.aspx> [Consulta: 8 de diciembre 2019].

<sup>44</sup> Como el Programa Ciudades Emergentes y Sostenibles (CES) de la División de Vivienda y Desarrollo Urbano del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Véase: <https://www.iadb.org/es/desarrollo-urbano-y-vivienda/programa-ciudades-emergentes-y-sostenibles> [Consulta: 7 de diciembre 2019].

<sup>45</sup> Como IESE Cities in Motion Strategies. Véase: <https://www.iese.edu/faculty-research/cities-in-motion/> [Consulta: 7 de diciembre 2019].

de ciudades inteligentes elaborados por diferentes instituciones o actores que pueden impulsar también los procesos de turismo inteligente en dichos territorios<sup>46</sup>.

Hay marcos de referencia de utilidad también en el campo de la normalización técnica internacional. En este sentido, la norma internacional ISO 37.120 es una norma de indicadores para el seguimiento del desarrollo sostenible de las ciudades<sup>47</sup>. La norma es aplicable a cualquier tipo de ciudad, municipio o administración local, independientemente de su tamaño o ubicación. Tiene por objeto establecer y determinar métodos ligados a un conjunto de indicadores que contribuyen a que los gobiernos municipales puedan medir y analizar sistemáticamente el desempeño de los servicios urbanos y de la calidad de vida de los residentes en el distrito. La norma contiene indicadores principales y de apoyo clasificados temáticamente por orden alfabético<sup>48</sup>. En su marco teórico considera a la sostenibilidad como un principio general y a la resiliencia como un concepto guía para el desarrollo urbano. Metodológicamente, los indicadores deben ser construidos anualmente, debiendo interpretarse los resultados considerando, por un lado, el contexto en que se encuentra inmerso el gobierno local y la ciudad y, por otro, la interrelación entre los resultados de los diferentes indicadores enmarcados en un mismo tema (a efectos de evitar conclusiones sesgadas)<sup>49</sup>. La ISO 37.120 contribuye al desarrollo de DTI porque la actividad se realiza en un territorio construido históricamente y condicionado por múltiples procesos urbanos e institucionales que exceden las competencias del organismo municipal de turismo. Por lo cual, resulta fundamental entender a la actividad interrelacionada con los procesos de las otras áreas de gobierno local.

Ya en el campo de las referencias turísticas, la normalización en países de habla hispana puede presentar marcos que sirvan para su utilización, como en el caso de España. El organismo español de normalización elaboró normas como la UNE 178.501, la UNE 178.502, la UNE 178.503 y la UNE 178.504<sup>50</sup>. La primera de estas normas establece requisitos para un sistema de gestión de DTI en función de cinco ejes: gobernanza, innovación, tecnología, accesibilidad universal y

---

<sup>46</sup> Como el Índice de las Ciudades Prósperas de ONU-Hábitat e Infonavit realizado en México. Véase: <https://onuhabitat.org.mx/index.php/indice-de-las-ciudades-prosperas-cpi-mexico-2018> [Consulta: 7 de diciembre 2019]. También, puede considerarse el "City-ranking of European Medium-Sized Cities". Véase: Giffinger, Rudolf; Fertner, Christian; Kramar, Hans; Meijers, Evert. (s/f). "City-ranking of European Medium-Sized Cities". Disponible en: [http://www.smart-cities.eu/download/city\\_ranking\\_final.pdf](http://www.smart-cities.eu/download/city_ranking_final.pdf) [Consulta: 7 de diciembre 2019].

<sup>47</sup> La ciudad es conceptualizada como una "comunidad urbana dentro de unos límites administrativos concretos, a la que se suele aludir como ciudad, municipio o administración local". ISO 37120:2014, 3.1.

<sup>48</sup> Los indicadores se clasifican en económicos, educativos, energéticos, ambientales, financieros, de respuesta ante incendios y emergencias, gubernamentales, sanitarios, esparcimiento, seguridad, acogida, residuos sólidos, telecomunicaciones e innovación, transporte, planificación urbana, aguas residuales y agua y saneamiento. ISO 37120:2014, caps. 5-21.

<sup>49</sup> ISO 37120:2014, capítulo 4.

<sup>50</sup> Las normas UNE de destinos turísticos inteligentes se encuentran alineadas con otras normas españolas de ciudades inteligentes. Entre estas, se encuentran la UNE 178.104 (de requisitos de interoperabilidad para una plataforma de ciudad inteligente), la UNE 178.108 (de requisitos de los edificios inteligentes para su consideración como nodo IoT -Internet de las cosas-), la UNE 178.201 (que establece la definición, atributos y requisitos de ciudades inteligentes) y la norma UNE 178.301 (para la evaluación de datos abiertos).

sostenibilidad. Por su parte, la UNE 178.502 determina un conjunto de indicadores (asociados a los mencionados ejes), con la finalidad de dotar a los funcionarios públicos de un sistema de datos que le permitan interactuar con el turista y obtener información durante todas las fases del ciclo del viaje turístico. La UNE 178.503 es un documento de terminología que tiene por objeto establecer una semántica a ser utilizada tanto por el sector público como por actores privados, con relación a la generación y representación de los contenidos digitales, a los efectos de asegurar la interoperabilidad de las plataformas<sup>51</sup>. Finalmente, la UNE 178.504 provee requisitos y recomendaciones para convertir a un alojamiento en un hotel digital inteligente (Smart hotel), y conectado con el DTI (debiendo el hotel contar con una plataforma que mantenga comunicación entre este y el DTI). Cada una de estas suministra a los gobiernos municipales diferentes herramientas para considerar en la construcción territorial del DTI, aunque debe considerarse que su marco conceptual y metodológico, sus lineamientos y su orientación está pensada para el contexto español y europeo. Lo cual implica que su aplicación en los municipios argentinos presenta una serie de problemas y restricciones que deben considerarse<sup>52</sup>. Además de productos de la normalización técnica, los DTI son abordados metodológicamente por diferentes programas, particularmente en el ámbito de la Unión Europea. Algunos de estos, se orientan específicamente a alguna tipología particular de turismo, como las asociadas al turismo cultural urbano o al turismo deportivo. Como ejemplo del primer caso, pueden referirse un programa de cooperación transnacional de la Unión Europea (Interreg SUDOE), coordinado por la Fundación Santa María la Real del Patrimonio Histórico (FSMLRPH); y también, el proyecto de I+D+I SHbuildings (también del programa SUDOE y fondos FEDER)<sup>53</sup>. Con respecto a la segunda tipología, un ejemplo es el municipio alicantino de La Nucía (Comunidad Valenciana, España), el cual presentó un plan estratégico para transformarse en un "destino deportivo inteligente" que contempla incorporar dispositivos tecnológicos a la gestión de la ciudad deportiva<sup>54</sup>.

En Argentina, aún no existen normas técnicas u otros modelos de referencia (como, por ejemplo, directrices del Sistema Argentino de Calidad Turística), que puedan servir para que un municipio tome criterios para la implementación, en el marco de un gobierno local enmarcado en gobiernos provinciales y nacional enfocados en la búsqueda de un proyecto soberano, autónomo y socialmente justo e integrador. A julio de 2020, la Fundación Ciudad de La Plata (institución socia del IRAM) ha presentado una solicitud formal avalada por diferentes instituciones y municipios para la apertura de un organismo de estudio para elaborar una norma nacional IRAM de requisitos e indicadores para la gestión de destinos turísticos inteligentes. Asimismo, en provincia de Buenos Aires, desde la Dirección de Calidad y Normalización y desde

---

<sup>51</sup> La semántica es definida por la UNE 178.503 como aquella "*disciplina que estudia el significado de las unidades lingüísticas y sus combinaciones*", donde en el marco de las plataformas tecnológicas, considera "*la incorporación de información adicional (metadatos) sobre el contenido, significado y la relación de los datos, que pueda ser comprendida y procesada por una computadora*". UNE 178.503:2019, 3.12.

<sup>52</sup> Beltrami, Mauro; Farberoff, Nahuel; Pereyra, Soledad. (2018). *Óp. Cit.*

<sup>53</sup> Calle Lamelas, Juan Vicente; García Hernández, María; García Muiña, Fernando. (2017). *Óp. Cit.*

<sup>54</sup> "*La Nucía en Alicante comienza a trabajar para convertirse en Destino Deportivo Inteligente*". [En línea]. Esmartcity, 29 de enero 2020. Disponible en: <https://www.esmartcity.es/2020/01/29/nucia-alicante-comienza-trabajar-convertirse-destino-deportivo-inteligente> [Consulta: 29 enero 2020].

la Dirección de Desarrollo Turístico (dependientes de la Subsecretaría de Turismo de la provincia) se han esbozado iniciativas para el fortalecimiento institucional de los municipios bonaerenses, aunque aún no han resultado en avances. Es evidente que la presentación y elección de la primera comisión directiva de la Red DTI-Ar resulta en un elemento incentivador de estos procesos, lo cual ha puesto en agenda la necesidad de avanzar en esta línea, particularmente en el contexto más difícil quizá de la historia de la actividad turística en Argentina como el escenario actual signado por el Covid-19.

Más allá de lo anterior, la implementación de DTI, en esta línea, debería acompañar estrategias para disminuir las desigualdades territoriales y sociales, asociándose a redes conceptuales que reafirmen el federalismo y entiendan la función social del capital turístico, en la búsqueda del desarrollo humano sostenible del país.

## CONCLUSIONES

La gestión turística en la Argentina fue incorporando conceptos y herramientas globales, buscando el cumplimiento de los diversos fines que le son impuestos a los municipios por los marcos constitucionales de cada provincia y las leyes orgánicas de municipalidades. Sin embargo, la adopción de numerosas ideas y herramientas se realiza muchas veces de una forma mecánica, descontextualizada de las necesidades y aspiraciones locales y desconectada de los proyectos nacionales. Lo cual acaba generando frustración en los funcionarios y agentes públicos, escepticismo en los actores privados y críticas de diferentes sectores y movimientos sociales. En esta línea, la adopción de modelos de inteligencia turística puede resultar una moda pasajera y costosa al servicio de la ganancia de actores foráneos, intensificando las relaciones asimétricas y dependientes con las potencias globales y los organismos multilaterales. Por el contrario, un proyecto soberano asociado al desarrollo local debe buscar la construcción de modelos de inteligencia turística bajo una dinámica autónoma, participativa y federal, asociada a las necesidades de las mayorías populares, enfocándose en su integración en un proyecto nacional. Para lo cual, el eje fundamental debería ponerse en la generación de marcos de referencia destinados a los gobiernos municipales, reafirmando los procesos de desarrollo locales mediante el fortalecimiento de la capacidad de gestión turística de la información. Resultará fundamental que la recientemente creada Red DTI-Ar se oriente en este sentido, con un plan rector que entienda que la gestión de la información no implica únicamente contar técnicamente con datos sistematizados, sino que es parte de un proyecto cargado de sentido político.

## BIBLIOGRAFÍA

Arroyo, Daniel. (2018). *"Desarrollo local y economía social en Argentina: repensar las políticas para promover la inclusión"*. En: Quilodrán, Gonzalo (comp.). "Las ciudades que queremos: el valor de planificar para vivir mejor". Primera Edición, Konrad-Adenauer-Stiftung, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Asociación Civil Foro de Profesionales en Turismo. (2020). *"Informe técnico: Los desafíos de la inteligencia turística. Ponencias de Mauro Beltrami, Gonzalo La Rosa y Marisol Martínez"*.

Ciclo de conferencias y debates 2020, Asociación Foro de Profesionales en Turismo, Fundación Ciudad de La Plata, Instituto Ciudades del Futuro. Buenos Aires, Argentina.

Beltrami, Mauro; Carrasco, Maribel Adriana. (2020). "*La implementación de la emergencia turística para mitigar los efectos de las crisis macroeconómicas en destinos turísticos emergentes*". Revista Argentina de Investigación en Negocios Vol. 6 N°1 (junio 2020 - noviembre 2020). Disponible en:

<http://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/rain/article/view/V6N1a07>

Beltrami, Mauro; Farberoff, Nahuel; Pereyra, Soledad. (2018). "*Problemas estructurales que dificultan la implementación de sistemas de gestión de Destinos Turísticos Inteligentes en municipios argentinos*". R.A.I.N. Revista Argentina de Investigación en Negocios, Vol. 4, Núm. 1, 2017, Buenos Aires, Argentina. ISSN 2422-5282. Disponible en:

<http://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/rain/index>

Bozzano, Horacio; Valverde, Irene. (2016). "*Introducción*". En: Bozzano, Horacio; Valverde, Irene (comp.). "*Transformaciones territoriales y procesos de intervención en la Región Rioplatense*". Primera edición. Colección Bitácora Argentina, Ediciones Imago Mundi, Buenos Aires.

Braun, Diego; Bakker, Germán. (2017). "*Dinámica del proceso de planificación para el desarrollo del turismo en Argentina. Período 2003-2015*". En: Wallingre, Noemí (comp.). "*Desarrollo del turismo en América Latina. Fases, enfoques e internacionalización*". Primera edición, Universidad Nacional de Quilmes, Bernal.

Caire, G.; Ramírez Mendez, F. T.; Ávila Romero, A.; Gómez Pulido, P. X. (2017). "*El turismo como instrumento para el desarrollo sostenible: una proposición desde las experiencias de la cooperación descentralizada y la economía social y solidaria*". En: Organización Mundial del Turismo. "*La innovación en el turismo. Acercamiento entre teoría y práctica*". OMT, Madrid, España.

Calle Lamelas, Juan Vicente; García Hernández, María; García Muiña, Fernando. (2017). "*Las ciudades Patrimonio de la Humanidad ante el paradigma Smart*". En: Vera-Rebollo, J. Fernando; Ivars-Baidal, Josep A.; Celdrán Bernabeu, Marco A. (eds.). "*Actas del Seminario Internacional Destinos Turísticos Inteligentes: nuevos horizontes en la investigación y gestión del turismo*". 26 y 27 de octubre de 2017, Universidad de Alicante.

Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales. (S/f). "*Manual para la adaptación local de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*". Disponible en: [https://www.odsargentina.gob.ar/public/documentos/seccion\\_publicaciones/provmuni/m anual\\_de\\_municipios.pdf](https://www.odsargentina.gob.ar/public/documentos/seccion_publicaciones/provmuni/m anual_de_municipios.pdf) [Consulta: 8 de diciembre 2019].

Decreto Nacional 1584/2010, Argentina.

Fara, Carlos. (2018). "*La opinión pública y el municipio del siglo XXI*". En: Quilodrán, Gonzalo (comp.). "*Las ciudades que queremos: el valor de planificar para vivir mejor*". Primera Edición, Konrad-Adenauer-Stiftung, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Fernández Tabales, Alfonso; Santos Pavón, Enrique. (2018). "*La difícil convivencia entre paisaje urbano y turismo: clasificación de conflictos y propuestas de regulación a partir del análisis*

- comparativo de normativas locales*". Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles, 78, págs. 180–211.
- Giffinger, Rudolf; Fertner, Christian; Kramar, Hans; Meijers, Evert. (s/f). "City-ranking of European Medium-Sized Cities". Disponible en: [http://www.smart-cities.eu/download/city\\_ranking\\_final.pdf](http://www.smart-cities.eu/download/city_ranking_final.pdf) [Consulta: 7 de diciembre 2019].
- Gómez Gil, Carlos. (2018). "Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): una revisión crítica". Revista Papeles de relaciones eco sociales y cambio global, N° 140, 2017/2018, pp. 107-118. Disponible en: [http://www.cvongd.org/ficheros/documentos/ods\\_revision\\_critica\\_carlos\\_gomez\\_gil.pdf](http://www.cvongd.org/ficheros/documentos/ods_revision_critica_carlos_gomez_gil.pdf) [Fecha de consulta: 8 de diciembre 2019].
- González, Nicolás. (2019). "La conflictividad vinculada a los recursos naturales en América Latina: tendencias y mecanismos institucionales de respuesta". En: Sánchez, Ricardo (ed.). "La bonanza de los recursos naturales para el desarrollo: dilemas de gobernanza". Libros de la CEPAL, N° 157 (LC/PUB.2019/13-P), Naciones Unidas, Santiago.
- Ley 13.580 de la provincia de Buenos Aires, Argentina.
- Ley Nacional 25.997, Argentina.
- Norma ISO 37.120:2014.
- Norma UNE 178.501:2016.
- Norma UNE 178.503:2019.
- Ordenanza Municipal N° 4365/18 de San Antonio de Areco, provincia de Buenos Aires, Argentina.
- Organización Mundial del Turismo. (2015). "El turismo y los objetivos de desarrollo sostenibles". OMT, Madrid. Disponible en: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284417766> [Consulta: 3 de diciembre 2019].
- Organización Mundial del Turismo. (2018). "La contribución del turismo a los objetivos de desarrollo sostenible en Iberoamérica". OMT, Madrid. Disponible en: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420018> [Consulta: 20 de octubre 2019].
- Organización Mundial del Turismo. (2019). "Compilación de declaraciones de la OMT (1980-2018)" OMT, Madrid. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284419326>
- Organización Mundial del Turismo. (2019). "Definiciones de Turismo de la OMT". OMT, Madrid. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284420858>
- Organización Mundial del Turismo. (2019). "Directrices de la OMT para el fortalecimiento de las organizaciones de gestión de los destinos (OGD). Preparando las OGD de cara a nuevos retos". OMT, Madrid.
- Perea Medina, María Jesús. (2014). "Inteligencia territorial aplicada a los destinos turísticos: estado de la cuestión". Trabajo final del Máster Universitario en Dirección y Planificación del Turismo, Facultad de Turismo, Universidad de Málaga.
- Prats, Llorens. "Antropología y patrimonio". España, Ed. Ariel Antropológica, 1997.

- RAE. (2018). [En línea]. *“Diccionario de la lengua española. Edición del Tricentenario, actualización 2018”*. Disponible en: <https://dle.rae.es/?id=LqtyoaQ|LgusWqH> [Consulta: 10 de octubre 2019].
- Robirosa, Mario. (2014). *“Turbulencia y gestión planificada. Principios de planificación participativa social, territorial y organizacional”*. Primera edición, Editorial Universitaria de Buenos Aires, Ciudad Autónoma Buenos Aires.
- Ruiz, David Flores; Burgos, Javier Perogil; Ugarte, Blanca Miedes. (2018). *“¿Destinos turísticos inteligentes o territorios inteligentes? Estudios de casos en España”*. Revista de Estudios Regionales; Cadiz N.º 113, (Sep-Dec 2018): 193-219.
- Svampa, Maristella. (2016). *“Debates latinoamericanos. Indianismo, desarrollo, dependencia y populismo”*. Primera edición, Edhasa, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Varisco, Cristina. (2010). *“Dimensión socio-económica: clúster turístico productivo”*. En: Mantero [et al]. *“Turismo y territorio. Del diagnóstico a la proposición de desarrollo turístico a propósito de la provincia de Buenos Aires”*. Primera edición, Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata.
- Vázquez Barquero, Antonio. (2012). *“Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis”*. En: Madoery, Oscar; Costamagna, Pablo (comp.). *“Crisis económica mundial y desarrollo económico territorial. Reflexiones y políticas”*. Primera edición, Serie Desarrollo y Territorio, Editorial UNSAM EDITA, Universidad Nacional de San Martín, San Martín, Argentina.
- Villar, Alejandro. (2009). *“Políticas públicas en turismo”*. En: Wallingre, Noemí; Villar, Alejandro. *“Desarrollo y gestión de destinos turísticos: políticas y estrategias”*. Primera edición, Universidad Nacional de Quilmes.

## RED ARGENTINA DE DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES

GONZALO LA ROSA\*

*Instituto Ciudades del Futuro*

### RESUMEN

La “Red Argentina de Destinos Turísticos Inteligentes” (Red DTI - Ar) es un espacio de intercambio de experiencias y conocimientos con la finalidad impulsar los destinos turísticos inteligentes de Argentina. La Red DTI-Ar se encuentra constituida por gobiernos municipales, participando también diferentes organismos nacionales y provinciales, instituciones académicas, organizaciones de bien público y representantes del sector privado.

A partir del lanzamiento oficial que tuvo la Red DTI-Ar el pasado 24 de abril, no han cesado las adhesiones de municipios, alcanzando actualmente la suma de 115. Hoy, todas las regiones de la Argentina se encuentran representadas en esta red federal.

A partir de la aparición de la pandemia del virus Covid-19, y la consecuente paralización del sector turístico a nivel global, surge una gran incertidumbre sobre el futuro de la actividad, pero también una certeza: luego de la pandemia el mundo será otro y el sector turístico deberá adaptarse a la nueva normalidad. La Red DTI-Ar fomenta el fortalecimiento del “Turismo de Cercanía”. Con la “Nueva normalidad”, comenzará la promoción del turismo local, con pocos desplazamientos. Los ciudadanos harán turismo visitando los atractivos culturales y naturales de sus propias jurisdicciones, utilizando los servicios de hoteles en su propia ciudad, haciendo excursiones y paseos, comiendo en restaurantes y comprando productos de economías locales o regionales.

La Red DTI-Ar promueve el acceso a las medidas que se hayan puesto en marcha para la reactivación económica, la preservación del empleo y acceso a liquidez, especialmente las dirigidas a pymes y autónomos del sector turístico.

**Palabras Claves:** inteligencia turística – gestión de datos – red DTI – turismo de cercanía – turismo post covid

### ¿QUÉ ES LA RED ARGENTINA DE DESTINOS TURÍSTICOS INTELIGENTES?

La “Red Argentina de Destinos Turísticos Inteligentes” (Red DTI - Ar) es un espacio de intercambio de experiencias y conocimientos con la finalidad impulsar los destinos turísticos inteligentes de Argentina. La Red DTI-Ar se encuentra constituida por gobiernos municipales, participando también diferentes organismos nacionales y provinciales, instituciones académicas, organizaciones de bien público y representantes del sector privado.

La Red DTI-Ar fomenta la generación de destinos turísticos innovadores y sostenibles, consolidados sobre una infraestructura tecnológica para:

---

\* Director Ejecutivo Instituto Ciudades del Futuro, instituto impulsor de la Red Argentina de Destinos Turísticos Inteligentes. Web: [www.ciudadesdelfuturo.com.ar](http://www.ciudadesdelfuturo.com.ar) , contacto: [info@ciudadesdelfuturo.com.ar](mailto:info@ciudadesdelfuturo.com.ar)

- Asegurar un desarrollo humano sostenible del territorio turístico, promoviendo la inclusión e integración social y la accesibilidad universal.
- Obtener y catalogar información de perfiles de turistas para mejorar la promoción digital del destino y de sus prestadores turísticos.
- Gestionar la información sobre servicios turísticos y sobre los prestadores turísticos del destino, para lograr información para gestionar capacidades, necesidades, beneficios, y demandas.
- Facilitar la interacción e integración del visitante con el entorno.
- Incrementar la calidad de la experiencia turística en el territorio.
- Mejorar la calidad de vida de los residentes, fomentando la participación ciudadana.

Los objetivos de la Red DTI - Ar son impulsar la inteligencia turística municipal en la gestión de la información, particularmente en los procesos de recolección, ordenamiento, priorización y utilización de datos para la definición de estrategias de los destinos turísticos, que mejoren su sostenibilidad y resiliencia, impactando directamente la calidad de vida de los ciudadanos y de la experiencia turística de los visitantes.

Otro de sus objetivos es constituir un ámbito de formulación y evaluación de políticas e iniciativas orientadas a la conversión de destinos turísticos en destinos turísticos inteligentes para los gobiernos municipales de Argentina, y a su posterior gestión participativa. Generar espacios participativos para la utilización de las nuevas tecnologías orientadas a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y la inclusión e integración social, incidiendo en aspectos como la sostenibilidad, el uso de los recursos, la infraestructura y la conectividad, la salud, la seguridad, la resiliencia, y el gobierno digital y abierto.

Por último, nos interesa difundir las buenas prácticas de gestión de la información llevadas a cabo en el territorio, analizando su aplicabilidad en otros destinos y favoreciendo la retroalimentación de la Red DTI - Ar. Facilitar la obtención de financiamiento para proyectos de desarrollo tecnológico, transformación digital, gestión de datos e información, y promoción inteligente y creativa de los destinos turísticos.

***¿Cuáles son los beneficios a los que acceden los miembros de la Red DTI - Ar?***

1. La propia existencia de la Red DTI-Ar contribuye a la reafirmación de procesos de desarrollo local autónomos, soberanos, sostenibles, innovadores y socialmente justos.
2. Promover la cooperación entre los miembros de la Red DTI-Ar para el desarrollo de iniciativas turísticas innovadoras.
3. Contar con la medición inicial del grado de inteligencia turística del destino.
4. Asesoramiento en materia de normalización técnica para la definición de estrategias de fortalecimiento del destino turístico.
5. Acceder a publicaciones sobre ciudades y destinos turísticos inteligentes que permitan lograr un desarrollo humano sostenible.

6. Búsqueda de oportunidades de financiamiento y subvenciones para el desarrollo de iniciativas de inteligencia turística y formulación de proyectos.
7. Formación y capacitación en destinos turísticos inteligentes.
8. Acceder a un catálogo de proveedores de servicios y soluciones tecnológicas para destinos turísticos.
9. Participar en proyectos piloto innovadores.
10. Difusión de iniciativas de inteligencia turística desarrolladas por cada uno de los miembros de la Red DTI-Ar.
11. Articulación con otras redes nacionales e internacionales ligadas a destinos turísticos inteligentes.
12. Participación en congresos, seminarios, foros y ferias nacionales e internacionales.
13. Implementación de la plataforma FIWARE para destinos turísticos inteligentes.
14. Derecho de uso de la aplicación móvil para destinos turísticos inteligentes.
15. Participación en la elaboración de metodologías y normas técnicas.

#### ***Avances y actualidad de la Red DTI - Ar***

A partir del lanzamiento oficial que tuvo la Red Argentina de Destinos Turísticos Inteligentes (Red DTI-Ar) el pasado 24 de abril, no han cesado las adhesiones de municipios, alcanzando actualmente la suma de 115. Hoy, todas las regiones de la Argentina se encuentran representadas en esta red federal, junto a diferentes organismos nacionales y provinciales, instituciones académicas, organizaciones de bien público y representantes del sector privado.

Pero el federalismo de la Red DTI-Ar no solo se ve reflejado en los municipios adherentes o miembros titulares, sino también en la Comisión Directiva que ha sido elegida a través del voto de los municipios. En este sentido, cabe mencionar que el pasado 9 de junio la Red DTI-Ar realizó el proceso electivo de sus autoridades, el cual determinó que la nueva y primera presidenta de la Red DTI-Ar es la Lic. Marisol Martínez, de San Antonio Oeste, provincia de Río Negro.

Junto a la Lic. Martínez, terminan de conformar la Comisión Directiva el Vicepresidente primero: Hernán Zaccardi (Escobar, Provincia de Buenos Aires), el Vicepresidente segundo: Juan Manuel Peralta (Trevelin, Provincia de Chubut), el Vocal por la Región Patagonia: Martín Martínez (Aluminé, Provincia de Neuquén), el Vocal por la Región Buenos Aires: Emiliano Luis Felice (Villa Gesell, Provincia de Buenos Aires), el Vocal por la Región Cuyo: Javier Horacio Muñoz (San Rafael, Provincia de Mendoza), el Vocal por la Región Centro: Eduardo Ariel Moyano (Cura Brochero, Provincia de Córdoba), la Vocal por la Región Norte: Fernanda Pérez Olguín (Cafayate, Salta) y la Vocal por la Región Litoral: Carina Spahn (Santa Elena, Provincia de Entre Ríos).

#### **MODELO DTI**

Para gestionar los datos recolectados, ordenados, procesados y analizados de los destinos, es necesario que se aplique un Modelo DTI con un enfoque integral. El Modelo DTI se apoya en los siguientes ejes: Gobernanza, Tecnologías de Información y la Comunicación, Sostenibilidad, Accesibilidad, Marketing Turístico y Transformación Digital, Transporte e Innovación. Dividir la metodología en ejes y sub ejes, permite analizar la información, medir cómo estamos en cada eje y compararnos con otros destinos, calcular índices para establecer puntos de partida según una línea de base y orientar la gestión hacia el logro de resultados cuantificables. La Red DTI-Ar surge como una plataforma para poner en marcha este modelo, el cual implica un cambio de paradigma.

Teniendo en cuenta que el desarrollo operativo de un destino turístico inteligente es realmente complejo (más aún en la coyuntura actual), la Red DTI-Ar se encuentra llevando a cabo acciones relacionadas con la capacitación y el asesoramiento para los municipios de la Argentina. En el mes de junio comenzó el Programa de Capacitación, dirigido exclusivamente a los municipios adheridos a la Red DTI-Ar, a partir del cual los destinos comienzan el proceso transformador que les permita aplicar el Modelo DTI. Cada instancia de capacitación se detendrá en cada uno de los ejes del Modelo DTI, permitiendo a cada municipio contar con las herramientas necesarias para planificar acciones que los lleven a convertirse en un Destinos Turísticos Inteligentes.

Pero, para poner en marcha este proceso, resulta necesario realizar un diagnóstico de los mismos a través de una serie de indicadores. Tomando como referencia una herramienta diseñada por el Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas (Invat-tur), la Red DTI-Ar pondrá al alcance de los municipios nacionales a partir del mes de julio, una autoevaluación a través de un formulario online con un análisis de requisitos e indicadores. A partir de este autodiagnóstico (ya que será realizado por los mismos destinos), se puede medir la situación de cada destino respecto al modelo DTI. Por lo tanto, analizar estos indicadores permite a los destinos conseguir dos objetivos fundamentales: por una parte, conocer los elementos clave del modelo DTI y, por otro, elaborar estrategias que le permitan poner en marcha de dicho modelo.

### ***¿Por qué la Red DTI-Ar es una herramienta y una oportunidad para la recuperación del turismo?***

A partir de la aparición de la pandemia del virus Covid-19, y la consecuente paralización del sector turístico a nivel global, surgen una gran incertidumbre sobre el futuro de la actividad, pero también una certeza: luego de la pandemia el mundo será otro y el sector turístico deberá adaptarse a la nueva normalidad. Viajar es relacionarse con otras personas y destinos, vivir experiencias nuevas y apoyar a las economías locales vinculadas al turismo. La realidad a la que estábamos acostumbrados ya es diferente, y así será de ahora en más.

La Red DTI - Ar fomenta el fortalecimiento del "Turismo de Cercanía". Pero, ¿qué es el "Turismo de Cercanía"? Turismo de cercanía: en tu ciudad o en la ciudad vecina. Con la "Nueva normalidad", comenzará la promoción del turismo local, con pocos desplazamientos. Por ende, los ciudadanos harán turismo visitando los atractivos culturales y naturales de sus propias jurisdicciones, utilizando los servicios de hoteles en su propia ciudad, haciendo excursiones y paseos, comiendo en restaurantes y comprando productos de economías locales o regionales.

Es la Red DTI - Ar ya está promoviendo el acceso a las medidas que se hayan puesto en marcha para la reactivación económica, la preservación del empleo y acceso a liquidez, especialmente las dirigidas a pymes y autónomos del sector turístico. Pero surgen dudas, miedos y razones para las cuales es el propio sector el que debe encontrar respuestas. Todos los sitios (en particular los gastronómicos) deberán reducir la sensación de inseguridad, y tranquilizar a los visitantes adoptando certificaciones de limpieza, mejorando el diseño de los edificios y los sistemas de gestión de aglomeraciones (cartelería y señaléticas, baños. etc.).

Tanto desde el sector público, como desde el privado, llegarán distintas líneas de ayuda para la reactivación de turismo. Gestionar, investigar, recopilar, ordenar, y filtrar todas las ayudas existentes para el sector y ofrecer esta información según su tipología a los públicos segmentados, es otra de las líneas de trabajo de los miembros de la Red DTI - Ar. Informar a cada tipo de miembro (sea prestador turístico, funcionario público o agente privado) únicamente sobre aquellas subvenciones y ayudas de las que sean susceptibles de ser beneficiarios. En este orden, se intenta promover la revisión de los diferentes impuestos, tasas y normativas que afectan al consumo de servicios turísticos dentro de los destinos de índole municipal.

Pero también surge la necesidad de generar liquidez para quienes continúan apoyando y apostando en el sector. En este sentido, la Red DTI-Ar prioriza dos líneas de acción: la promoción de modalidades de bonos o vouchers prepago y campañas de servicios y productos (que combinan el turismo con la gastronomía, el alojamiento y el comercio local), y el fomento del gasto en las economías locales, a partir de la extensión a los turistas de todas las medidas de apoyo al comercio local u hostelería dirigidas a la comunidad local. Esta nueva realidad para el sector, presenta una necesidad, y son las TIC's las que darán respuesta.

### ***¿Qué es la Plataforma DTI?***

En una Plataforma de DTI se pueden incorporar todos los atractivos turísticos de manera llamativa y seductora, con información accesible, y contenidos multimedia. Se puede utilizar como guía y para armar recorridos, pero también incorporar innovación y creatividad con tecnología: realidad aumentada, mapeos 3D, gaming, etc. Son los mismos prestadores turísticos quienes podrán incorporar información de su oferta y los calendarios de eventos.

Además, podrán hacer ofertas a través de una app a los mismos turistas locales (ciudadanos) o de cercanía, en función de sus preferencias y experiencias anteriores. La Plataforma DTI permite el registro de los ciudadanos como "turistas locales", y gracias a ello acceder a las ofertas con descuentos importantes (entre 25 y 80%) a través de la misma app y plataforma. Las ofertas se podrán mostrar geolocalizadas, y se podrán adquirir directamente desde esa app o plataforma (modo web), o bien interoperar con otras plataformas de venta.

Dichos beneficios sobre servicios turísticos podrán ser incorporados a la plataforma por los prestadores turísticos, por los administradores de los atractivos, y por los organizadores de eventos, o bien levantados directamente desde la misma web. El servicio de geolocalización de la app, también permitirá que se puedan sugerir atractivos, eventos, recorridos y paseos turísticos cercanos. Los prestadores turísticos podrán utilizar la geolocalización para identificar

el mapa de calor de los movimientos de los turistas, e identificar los atractivos, ofertas turísticas y otros productos no turísticos más demandados o visitados

Con la misma app, los ciudadanos podrán evaluar los servicios, productos y atractivos, con puntuaciones que podrán ver solo los locales, pero con comentarios que solo podrán ver los prestadores.

De esta forma los ciudadanos pueden hacer recomendaciones a través de sus redes sociales. Además, contribuyen a aumentar la calidad de los servicios de las empresas turísticas, y de los atractivos, mejorando la imagen integral del destino. Con las evaluaciones obtendrán puntos de premio que podrán ser utilizados como mayores descuentos para los servicios turísticos.

La app y plataforma podrán ofrecer vouchers de “compras futuras” a turistas de otras ciudades y extranjeros que pre compren servicios turísticos de las empresas del sector a muy bajo costo, y que esos vouchers puedan ser utilizados con garantía cuando finalice el período de confinamiento.

Y lo mejor de todo, es que todos estos datos estarán a disposición de todo el ecosistema turístico, beneficiando a todos los actores (empresas, atractivos, gestores públicos, ONGs, cámaras, ciudadanos y turistas), siempre resguardando la privacidad de los datos personales de las personas.



---

## TECNOLOGÍA EN EL TRABAJO

---

LOS STARTUPS DIGITALES EN ARGENTINA: ¿QUIÉNES LAS GENERAN, CON QUÉ ESTRATEGIAS COMERCIALES Y EN QUÉ ECOSISTEMAS EMPRENDEDORES?

*Nadia Giacinti, Marina Zanfardini y Andrea Gutauskas*

TELETRABAJO, GUÍA DE ACCIONES PARA PYMES

*Mauricio Castellón*

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (RSE). INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVO-EXPLORATORIA SOBRE SU REGULACIÓN LEGAL EN LA REPÚBLICA ARGENTINA

*Elisabet A. Vidal*

CAPITAL TECNOLÓGICO PARA LA GESTIÓN DE CENTROS DE INVESTIGACIÓN EN SALUD. UN ESTUDIO COMPARATIVO INTERNACIONAL

*Josnel Martínez Garcés*

LOS PROCESOS VIRTUALES COMO VENTAJA COMPETITIVA ANTE EL COVID19

*Miriam Mónica Giménez*

TICS EN EL PROCESO DE COMPRAS Y CONTRATACIONES EN PYMES

*Francisco Martínez*

## LAS STARTUPS DIGITALES EN ARGENTINA: ¿QUIÉNES LAS GENERAN, CON QUÉ ESTRATEGIAS COMERCIALES Y EN QUÉ ECOSISTEMAS EMPRENDEDORES?

NADIA GIACINTI\*, MARINA ZANFARDINI\*\* Y ANDREA GUTAUSKAS\*\*\*

*Universidad Nacional del Comahue*

### RESUMEN

Esta investigación se centró en la descripción de los factores críticos de éxito (FCE) presentes en los startups digitales de Argentina. Para ello se definió un modelo analítico con 29 FCE, limitando de esta manera el número de factores a estudiar. El muestreo fue realizado a través de una encuesta online que durante el 2018 y 2019 alcanzó a 119 startups digitales. Como resultado, se obtuvo información sobre los factores relacionados con el perfil del startuper, las características firmográficas, las estrategias de marketing de los startups y de los principales factores de los ecosistemas emprendedores.

**Palabras claves:** startup digital, ciclo de vida, ecosistema emprendedor, estrategias de marketing, startuper.

### ABSTRACT

This investigation focused on the description of the critical success factors (CSF) present in Argentine digital startups. For this reason, an analytical model with 29 CSF was defined, in order to limit the number of factors to study. Sampling was obtained by an online survey that reached 119 digital startups between 2018 and 2019. As a result, information was obtained from the factors related to the startuper's profile, the organizational characteristics, the marketing strategies of digital startups, and the main factors of the entrepreneurial ecosystems.

**Keywords:** digital startup, life cycle, entrepreneurial ecosystem, marketing strategies, startuper.

### INTRODUCCIÓN

Aunque todavía lejos de los niveles de las economías más desarrolladas, la industria de capital emprendedor en Argentina muestra un crecimiento. Según un análisis realizado por la Asociación Argentina de Capital Privado, Emprendedor y Semilla, para los años abarcados entre 2016 y 2019 se observa una tendencia al aumento en el volumen de transacciones y montos de inversión que se mantiene constante, y éstos están vinculados, sobre todo, a servicios basados

---

\* Licenciada en Administración, Máster en Marketing Digital, Especialista y Magíster en Marketing de Servicios. Profesora Adjunta, Universidad Nacional de Río Negro. Investigadora Graduada Proyecto de Investigación T058, Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue. [nsgiacinti@unrn.edu.ar](mailto:nsgiacinti@unrn.edu.ar)

\*\* Licenciada en Turismo, Magister en Gestión de la Información y Doctora en Marketing. Profesora Asociada y directora del Proyecto de Investigación T058, Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue. Investigadora IPEHCS (CONICET-UNCOMA). [marina.zanfardini@fatu.uncoma.edu.ar](mailto:marina.zanfardini@fatu.uncoma.edu.ar)

\*\*\* Licenciada en Turismo, Magister en Gestión de Destinos Turísticos Locales. Asistente de docencia y Co-directora del Proyecto de Investigación T058, Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue. [andrea.gutauskas@fatu.uncoma.edu.ar](mailto:andrea.gutauskas@fatu.uncoma.edu.ar)

en tecnología, tales como Fintech, Biotech, Enterprise, Software & Services y Agtech (ARCAP, 2020). Por otra parte, también hay evidencia de la alta tasa de mortalidad de las innovaciones basadas en entornos digitales. Sólo el 10% logra alcanzar el éxito, esto es, su escalabilidad (Ingrassia, 2018).

Los startups digitales son un tipo de emprendimiento y han sido definidas por Nambisan (2017) y Quinones, Nicholson, & Heeks (2015) como una empresa nueva (emergente, de arranque, naciente) basada en la tecnología y en la innovación como estrategia diferenciadora de sus productos digitales. Los mencionados autores indican que la única diferencia que existe entre startup y startup digital es que ésta última se desarrolla en entornos digitales como, por ejemplo: aplicaciones móviles, sitios web, ecommerce, marketplace, softwares, entre otros; cuyo objetivo es alcanzar la escalabilidad de su negocio y llegar a consolidarse como una empresa madura.

En el país, se observa el surgimiento de innumerables propuestas de negocios digitales, así como de instrumentos de apoyo específicos para estos emprendimientos desde el estado, como: la apertura de incubadoras y la ley de emprendedores, por mencionar algunos ejemplos.

Si bien existen estudios sectoriales que caracterizan al capital privado nacional (ARCAP, 2020), no se cuenta con suficiente información específica de los startups digitales, centrada en cuestiones vinculadas a comprender lo que favorece el éxito de las mismas, tales como estrategias comerciales que implementan, en qué ecosistema emprendedor han surgido, cómo es el perfil de sus fundadores, entre otros. Es este vacío en la literatura académica y en los informes sectoriales, el que motivó a las autoras a abordar el estudio de los factores críticos de éxito para la escalabilidad de los startups digitales del país.

En este contexto, el objetivo de la investigación fue describir a los startups digitales de Argentina e indagar sobre los factores críticos para su éxito. Específicamente se buscó: (1) caracterizar el perfil de los startups fundadores a través de las variables sociodemográfica y de las competencias empresariales, (2) describir las características firmográficas de los startups digitales y los aspectos estratégicos de marketing implementados y (3) caracterizar el entorno externo de los tres principales ecosistemas emprendedores, entendiendo por estos a aquellos con mayor número de startups digitales identificados en la investigación.

## **STARTUPS DIGITALES**

Montoya Pineda (2016) afirma que la traducción literal de startup al español es empresa emergente o empresa de arranque. Es decir, un negocio que nace y se pone en marcha. En términos coloquiales, la empresa emergente es el prototipo moderno de una futura empresa consolidada; es decir, sostenible y escalable. De este modo, se entiende que el startup deja de ser una empresa de arranque cuando alcanza su etapa de escalabilidad y logra sobrevivir y consolidarse en el mercado como una empresa madura.

Ahora bien, no se puede obviar el hecho que estos startups no se encuentran exentas del avance de la digitalización en todos sus niveles organizacionales. En este sentido, Blank & Dorf (2013) apuntan a la regla general que los startups son tecnológicas, sobre todo basadas en Internet y que no escapan de las tecnologías modernas; lo que ha permitido el desarrollo de una nueva categoría de empresas. Montoya Pineda (2016) refuerza este concepto al afirmar que, aunque

los startups puedan referirse a iniciativas de cualquier sector económico y sociocultural, normalmente están muy relacionada con el ámbito tecnológico, dado que es una empresa que suele hacer un uso intensivo del conocimiento científico y tecnológico o está relacionada directamente con el mundo de Internet y las tecnologías de la información y la comunicación.

Para Torán Jiménez (2015) los startups son pequeñas empresas cuyo ámbito de actuación es el mundo virtual: Internet. Este nuevo formato de empresas de edad temprana tiene como elemento diferenciador, del resto de las empresas, la apuesta por la innovación.

Existen dos contribuciones en la literatura que han dedicado sus investigaciones a la relación de las nuevas tecnologías de la era digital con los startups, ellos son Nambisan (2017) y Quinones et al. (2015). Nambisan (2017) explica la relación inherente entre los startups con la tecnología, la innovación e Internet, dejando en claro que, con el avance del mundo de la informática y la conectividad, han surgido numerables startups orientadas exclusivamente al mundo digital como aplicaciones móviles o plataformas web que comercializan un producto o servicio. Es por ello por lo que el autor define a dichas startups como startups digitales (en adelante SD), es decir emprendimientos tecnológicos que operan en entornos digitales. Los autores Quinones et al. (2015) refuerzan dicha definición al afirmar que las SD son nuevas empresas que nacen en Internet para vender únicamente productos y servicios digitales en línea.

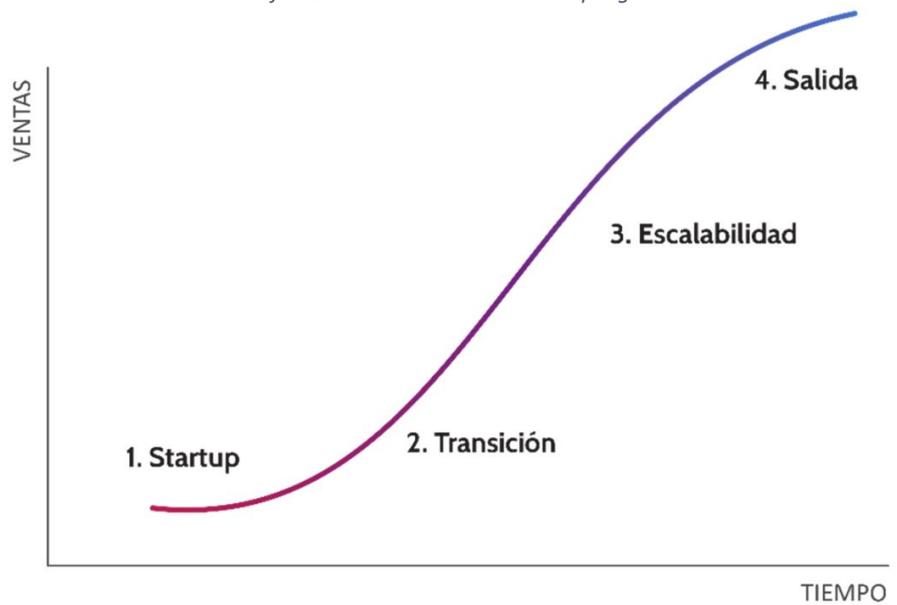
En síntesis, para la presente investigación se adopta la siguiente definición integral de SD basada en Ries (2012), Torán Jiménez (2015), Nambisan (2017) y Quinones et al. (2015): *emprendimientos del sector tecnológico que operan en entornos digitales, bajo circunstancias de gran incertidumbre y que apuestan por la innovación como estrategia diferenciadora.*

## EL CICLO DE VIDA DE LOS STARTUPS

En relación a las fases por las que atraviesa un startup para alcanzar la consolidación de una empresa madura, existen varios autores que presentan su propio modelo del ciclo de vida. El modelo del ciclo de vida del startup al cual adhiere la presente investigación es el aportado por el autor Picken (2017), el que propone las siguientes fases:

- *Startup*: se destaca el reto del fundador a la hora de definir y validar el concepto de negocio, teniendo en cuenta: la oportunidad de mercado, el producto o servicio y la propuesta de valor, las estrategias, entre otros.
- *Transición*: comienza cuando la empresa emergente gana tracción en el mercado, el desafío del empresario es completar el desarrollo de la oferta, establecer una base sólida y posicionar a la organización para una rápida ampliación.
- *Escalabilidad*: el startup debe lograr un rápido crecimiento con el fin de lograr una escala competitiva y establecer un liderazgo sostenible en el mercado.
- *Salida*: el startup ha dejado de ser una empresa de arranque y ha pasado a ser una empresa consolidada, lista para cosechar las ganancias. En esta fase, también se tiene en cuenta la opción de la fusión, como ser comprada por otra empresa (Gráfico 1).

Gráfico 1. Ciclo de vida de un startup digital.



Fuente: Elaboración propia en base a Picken, 2017.

### **Factores críticos de éxito**

Un startup digital alcanza el éxito cuando logra un modelo de negocio escalable, y en consecuencia transita por la etapa de salida y de esta manera consigue el estatus de empresa madura.

En relación con la escalabilidad, Dorantes (2017) señala que para que un startup logre esta característica, el negocio debe tener la capacidad de adquirir usuarios de manera exponencial. Aplicando medios de distribución que les permitan llegar a un número mayor de usuarios y de clientes, generando así que los ingresos crezcan mucho más rápido que los costos del startup, superando así al punto de inflexión o *break-even point*. Ahora bien, para alcanzar este punto y conseguir el éxito, existen factores que contribuyen a lograr este resultado.

En base a la revisión bibliográfica de estudios sobre el tema, se han identificado por lo menos tres factores críticos de éxito (FCE), consensuados por diversos autores (Bjornali y Ellingsen, 2014; Díaz Santamaría, 2015): (1) el perfil del startuper, incluyendo aquí sus características sociodemográficas y las competencias empresariales; (2) las características de la SD, esto es, su perfil como empresa comercial (variables firmográficas) y estrategias comerciales; y (3) el entorno externo que facilita o no la escalabilidad, entendida como ecosistema emprendedor. Un detalle de los indicadores de cada factor se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1. Resumen de los 29 Factores Críticos de Éxito.

FACTORES	INDICADORES	AUTORES
PERFIL DEL STARTUPPER	<p><b>Variables Sociodemográficas:</b> (1) Edad, (2) Género, (3) Nivel de educación, (4) Años de experiencia laboral.</p> <p><b>Competencias Empresariales:</b> (5) Orientación al logro, (6) Redes empresariales, (7) Asunción del riesgo, (8) Esfuerzo (dedicación).</p>	<p>Chorev y Anderson (2006) Song, Podoyntsyna y Halman (2008) Para Groenewegen y De Lange (2012) Sebora, Lee y Sukasame (2009) Alda-Varas, R., &amp; Villardón-Gallego, L. (2012) Wang y Lestari (2013)</p>
CARACTERÍSTICAS DE LA STARTUP DIGITAL	<p><b>Variables Firmográficas:</b> (9) Antigüedad, (10) Ciclo de vida, (11) Sector Industrial, (12) Ubicación, (13) n° de fundadores, (14) tipo de fundador, (15) n° de empleados/colaboradores, (16) tipo de financiación, (17) figura jurídica.</p> <p><b>Estrategias de Marketing:</b> (18) Tipo de mercado, (19) Tipo de cliente, (20) Innovación, (21) Comunicación, (22) Servicio digital, (23) Distribución, (24) Modelo de monetización.</p>	<p>Chorev y Anderson (2006) Wang y Lestari (2013) Para Groenewegen y De Lange (2012) Song, Podoyntsyna y Halman (2008) Nassif, Hashimoto y Amaral (2014)</p>
ENTORNO EXTERNO	<p><b>Ecosistema Emprendedor:</b> (25) Instrumentos políticos, (26) Instrumentos financieros, (27) Espacios de coworking, (28) Incubadora, (29) Aceleradora.</p>	<p>Bjornali y Ellingsen (2014) Chorev y Anderson (2006) Sebora, Lee y Sukasame (2009) Song, Podoyntsyna y Halman (2008)</p>

Fuente: Elaboración propia en base a Chorev y Anderson et al., 2006.

## METODOLOGÍA

Se realizó una encuesta estructurada que tuvo una extensión de 27 preguntas que permitieron medir los indicadores de los dos primeros factores críticos de éxito: perfil del startupper y características de la SD.

Tabla 2. Detalle del muestreo.

<b>Población</b>	Startups Digitales
<b>Tipo de Muestra</b>	No probabilística - por conveniencia
<b>Instrumento de recolección</b>	Encuesta online
<b>Tamaño de la muestra</b>	119
<b>Duración de la recolección</b>	7 meses (octubre 2018 - abril 2019)

Fuente: Elaboración propia.

La población objeto de estudio fueron las SD de Argentina y la unidad de relevamiento fueron un representante startupper de cada SD. La recolección de datos se realizó en 7 meses (desde octubre del 2018 hasta abril del 2019). Para arribar a las SD, y ante la ausencia de un marco muestral se confeccionó entre mayo y septiembre del 2018 un listado de SD y de sus respectivos contactos electrónicos. La misma se obtuvo mediante búsquedas en sitios web institucionales de startups digitales, a través de algunas incubadoras y aceleradoras que comunican sus SD, mediante notas de diarios a las cuales se llegó a través de Alertas de Google (sobre startups, startups digitales y emprendimientos digitales), grupos de Facebook donde se comparten

publicaciones sobre SD y a través de un sitio de ranking de startups de Argentina. Por último, para identificar cuáles de estas seguían vigentes, se consultó si su sitio web estaba activo y si sus redes sociales estaban actualizadas. De esta manera la lista abarcó un total de 473 correos electrónicos de SD del país, que se tomó como marco de muestreo para tomar la muestra.

Estos correos fueron ingresados en SurveyMonkey para enviar la encuesta, donde se obtuvo una tasa de apertura del 61.10% (289), y de estos una tasa de respuesta del 33% (94). A su vez, se generó un link de la encuesta, la cual recibió un total de 60 respuestas. Si bien la muestra total fue de 154, luego de realizar la etapa de depuración de datos se redujo a 119 startups digitales. La eliminación de 35 casos se debió a la identificación de respuestas parciales.

El FCE del entorno externo se analizó en una segunda etapa. El estudio del número de instrumentos políticos, financieros, incubadoras, aceleradores y espacios de coworking de cada ecosistema emprendedor se realizó a través de una observación directa estructurada. La muestra de los ecosistemas emprendedores se limitó a tres ecosistemas (provincias): Buenos Aires, Córdoba y Mendoza. Estas fueron elegidas atendiendo al resultado de las encuestas, que ofrecieron información sobre las provincias con mayor cantidad de SD. Se observaron un total de 91 actores (aceleradoras, incubadores y espacios de coworking), y de 111 instrumentos (financieros y políticos).

## RESULTADOS

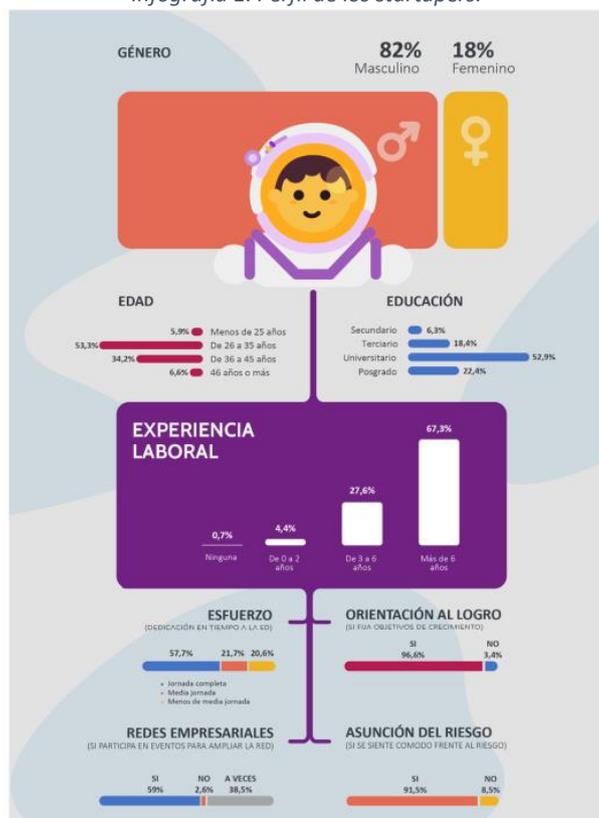
### *Perfil de los startupers*

Del total de SD encuestadas (119), se obtuvo que el 42.9% estaba conformada por al menos 2 socios y el 22.75% por 3 socios fundadores. Motivo por lo cual, la investigación consiguió caracterizar tanto socio demográficamente como las competencias empresariales de un total de 272 startupers. De los cuales, el 53.3% corresponde al rango etario de 26 a 35 años, seguido por el de 36 a 46 años (34.2%), y en menor medida por los mayores de 46 años (6.6%) y por los menores de 25 años (5.9%) (Infografía 1).

En relación con el género, se muestra una diferencia visible ya que el masculino resultó ser mayor (82%) en comparación con el femenino (18%). En cuanto al nivel de formación académica alcanzado, se destaca que el universitario con el 52.9%, seguido por el posgrado (22.4%) y el terciario (18.4%). Continuado con la caracterización, del total de fundadores (272) el 67.3% indicó que posee más de 6 años de experiencia laboral, y el 27.6% de 3 a 6 años de experiencia.

Por otro lado, cabe analizar los resultados sobre las competencias empresariales de los socios fundadores. Donde se destaca que del total (272), el 96.6% indicó que fija objetivos orientados al crecimiento de su startup digital; y, además, el 89.9% respondió que se siente cómodo en situaciones de riesgo. A la hora de medir su red de contactos empresariales, sólo el 58% indicó que participa de eventos para ampliar su red, mientras que el 37.8% lo hace a veces. Por último, el 57.7% respondió que su nivel de dedicación hacia la SD es de jornada completa (100% dedicado); el 21.7% indicó que le dedica media jornada (50% de dedicación) y el 20.6% menos de media jornada (25% de dedicación).

Infografía 1. Perfil de los startupers.



Fuente: Elaboración propia.

### **Características de las startups digitales y estrategias de marketing implementadas**

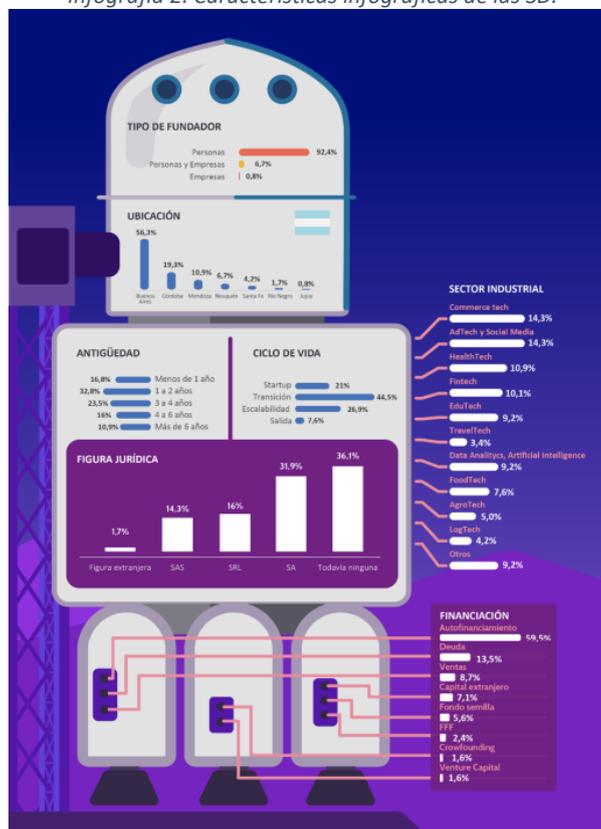
Con el fin de caracterizar firmográficamente a las SD, se logró identificar que del total (119) el 32.8% posee entre 1 a 2 años de antigüedad y un 23.5% de 3 a 4 años. A su vez, el 44.5% se encuadró en la etapa de transición y el 26.9% en escalabilidad.

En relación con el sector industrial, se destaca el CommerceTech (14.3%) y el AdTech y Social Media (14.3%); en segundo lugar, las HealthTech (10.9%) y las FinTech (10.1%); y en menor medida las de Data Analytics, Artificial Intelligence y Big Data (9.2%) y las EduTech (9.2%). Además, el 52.1% de las SD encuestadas se ubican en la provincia de Buenos Aires, seguidos por Córdoba (19.3%) y por Mendoza (10.9%). También se pudo obtener la ciudad sede de estas SD, donde el 52.10% se ubica en una megalópolis, el 36.13% en zonas urbanas y el 11.76% en suburbanas.

Sobre la estructura organizacional, como ya se mencionó anteriormente, del total de startups (119) el 42.9% se encuentra conformada por 2 socios fundadores, el 22.7% por 3 socios y el 21.8% por un único socio. De las SD el 92.4% se identificaron conformadas por personas, el 6.7% por personas y empresas, y el 0.8% por sólo empresas. Mientras que en cuanto al número de colaboradores por startups digitales resultó que: el 21.8% respondió no posee colaboradores, y en contraposición otro 21.8% posee más de 9. Por último, en la figura jurídica se obtuvo que el 36.1% aun no posee ninguna figura jurídica; en tanto el 31.9% se constituye como una Sociedad Anónima (SA); en segundo lugar, como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), el

14.3% por Sociedades Anónimas Simplificadas (SAS), y un 1.7% indicó que tuvo que constituir una figura jurídica extranjera (Infografía 2).

Infografía 2. Características infográficas de las SD.



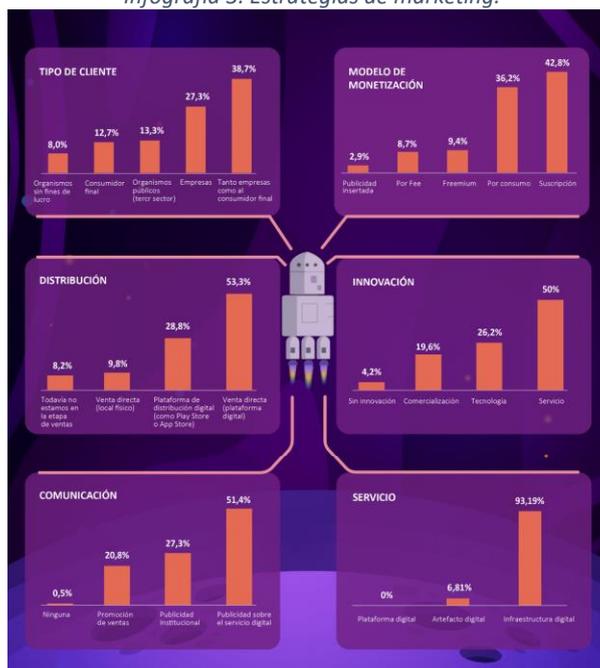
Fuente: Elaboración propia.

A la hora de analizar las fuentes de financiación, del total (119) el 59.5% señaló que el capital proviene de los socios (autofinanciación). En menor medida, se destaca la financiación por medios de los ingresos por venta de la misma SD (8.7%), y la financiación por deuda (7.1%) e inversiones extranjeras (7.1%).

Respecto al análisis sobre las estrategias de marketing implementadas por los encuestados, se obtuvo que el 42.9% apunta a un mercado nacional, el 42% hacia el internacional, y el 15.1% al mercado regional. En cuanto al tipo de cliente, el 38.7% lo definió tanto a empresas como al consumidor final (B2C y B2B); y el 27.3% respondió que sus estrategias se dirigen sólo al consumidor final (B2C) (Infografía 3).

Es importante destacar también el aspecto de la innovación de estos startups, donde se pudo identificar que el 50% del total de las encuestadas (119) manifestó que realiza innovación sobre el servicio digital, el 26.2% sobre la tecnología para la entrega de ese servicio, y el 19.6% aplica sobre las estrategias de comercialización.

Infografía 3. Estrategias de marketing.



Fuente: Elaboración propia.

Lo último que se analizó dentro de las estrategias de marketing implementadas, fue el offering que abarcó el modelo de monetización, el servicio digital, la distribución y la comunicación. Empezando por el primer indicador, se determinó que el 42.8% se basa en un modelo de monetización donde se cobra por suscripción; seguido por el 36.2% que optaron por cobrar por el consumo del servicio; y el 9.4% se basa en un modelo freemium, donde existe una versión gratuita con servicios adicionales pagos. En cuanto a los servicios digitales, dio como resultado que el 27.7% desarrolla software para móviles, el 20.9% para PC y el 14.7% software en general. En menor respuesta, se encuentran el servicio en la nube (9.9%), servicio de información (9.4%) y eCommerce (9.4%). De esta manera, tomando como referencia el grado de digitalización de Nambisan (2017) se destacó el dominio de las infraestructuras digitales con el 93.19% y los artefactos digitales el 6.81%. Mientras que, en el modelo de distribución, se destaca que las SD optan por la venta directa digital (53.3%) y las plataformas de distribución digital como Play Store y App Store (28.8%).

También se analizaron los resultados relacionados con las estrategias de comunicación. Donde, del total de startups digitales encuestadas (119), el 52.1% manifestó que sus estrategias de comunicación están en marcha, seguido con el 28.6% que señalaron que están empezando a diseñar las estrategias de comunicación. Hay que mencionar que, también se midió el tipo de acción de comunicación que aplican. De esta manera, se destaca que el 51.4% realiza publicidad sobre el servicio específico; mientras que el 27.3% lo hace a nivel institucional para posicionar la marca del startup; y el 20.8% para promociones de venta.

### **Ecosistema emprendedor**

Para el análisis del ecosistema emprendedor como FCE, se tomó sólo las ubicaciones o localizaciones que contaban con mayor número de SD encuestadas, como se explicó

previamente en la metodología. Por lo que la muestra en este caso se limitó a los actores de los ecosistemas emprendedores, aquellos que tuvieran una orientación hacia las SD, y a los instrumentos políticos y financieros.

De esta manera, tal como se observa en la Tabla 3, se obtuvo un total de 91 actores dentro del ecosistema emprendedor vinculadas a las SD, de la provincia de Buenos Aires, Córdoba y Mendoza. De los cuales, el 16.5% representan incubadoras, el 17.6% aceleradoras y el 65.9% espacios de coworking. Si se analiza por ecosistema emprendedor, se destaca la provincia de Buenos Aires, ya que concentra un total de 8 incubadoras, 11 aceleradoras y 36 espacios de coworking. Seguido por Córdoba, donde hay más incubadoras (5) que aceleradoras (3) y 17 espacios; y, por último, Mendoza con 2 incubadoras y aceleradoras, y 7 espacios de coworking.

Tabla 3. Ecosistemas Emprendedor.

Ecosistema Emprendedor	ACTORES			INSTRUMENTOS	
	Incubadoras	Aceleradoras	Coworking	Políticos	Financieros
Buenos Aires	8	11	36	4	83
Córdoba	5	3	17	3	14
Mendoza	2	2	7	3	4

Fuente: Elaboración propia.

En relación con los instrumentos políticos, en las 3 provincias rigen leyes nacionales para promocionar a las empresas del sector tecnológico, como por ejemplo la ley de emprendedores, la ley de promoción del software, y la ley de economía del conocimiento. Pero, cabe mencionar que existe una regulación para la promoción de empresas tecnológicas que rige solo en la jurisdicción de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Mientras que, en los instrumentos financieros se registraron un total de 83 en Buenos Aires, 14 en Córdoba y 3 en Mendoza.

En resumen, se puede definir a la provincia de Buenos Aires como el ecosistema emprendedor con mayores actores (60%), con más instrumentos políticos (1 ley más) y financieros (83%).

## CONCLUSIONES

El presente trabajo ofrece una aproximación a la comprensión de los factores críticos que condicionan el éxito de una SD en Argentina. Para concluir sobre los hallazgos encontrados en esta sección, además de sintetizar los aspectos más sobresalientes se desea comparar con otros antecedentes encontrados en la revisión de la literatura.

Sobre el perfil sociodemográfico de los startuper fundadores de las SD se destaca que son mayormente del género masculino, personas jóvenes de entre 26 a 35 años, con formación universitaria, y con una experiencia laboral superior a los 6 años. Estas características son consistentes con las halladas en otros estudios sectoriales vinculados a capitales emprendedores en Argentina (ARCAP, 2020) así como estudios sobre startups en España (Díaz Santamarina, 2015) o de e-commerce en Tailandia (Sebora, Lee, & Sukasame, 2009).

Por otro lado, en cuanto a las competencias empresariales de los startupers argentinos, se obtuvo que el 57.7% le dedica una jornada completa a su SD, que posee orientación al logro (96.6%), generan redes empresariales (59%), y poseen asunción del riesgo (91.5%).

Luego se describieron las características firmográficas de las SD y los aspectos estratégicos de marketing implementados. Se observó que el 32.8% posee entre 1 a 2 años de antigüedad, el 44.5% se encuadró en la etapa de transición y el 26.9% en escalabilidad, en el sector industrial se concentran dentro del CommerceTech (14.3%) y el AdTech y Social Media (14.3%); el 52.10% se ubica en una megalópolis, el 42.9% se encuentra confirmado por 2 socios fundadores, el 92.4% son personas; mientras que el número de colaboradores por startups digitales resultó que: el 21.8% respondió que no posee colaboradores, y en contraposición otro 21.8% posee más de 9. En la figura jurídica se obtuvo que el 36.1% aun no posee ninguna figura; en tanto el 31.9% se constituye como una Sociedad Anónima (SA); y en las fuentes de financiación, el 59.5% señaló que el capital proviene de los socios.

Al comparar con otros antecedentes recuperados en el marco teórico, las características firmográficas que presentan las SD argentinas son diferentes a los startups españoles. Díaz Santamaría (2015) obtuvo como resultado que la antigüedad de los startups es mayor, de 3 años en su mayoría y en relación con las etapas del ciclo de vida, se concentran en la etapa de escalabilidad. Desde las fuentes de financiación, en España la más utilizadas es la inversión personal (FFF), los fondos públicos y la autofinanciación.

Por otra parte, la investigación de Chorev & Anderson (2006) basada en los FCE de los startups israelíes de alta tecnología, concluyeron que el *core team* (equipo central/principal, compuesto por fundadores y colaboradores) es vital para el éxito, su compromiso y experiencia se colocaron como los principales FCE para alcanzar éxito. En la presente investigación también se obtuvo que la experiencia laboral y la dedicación (compromiso) de sus startupers podría ser un FCE para llegar a la escalabilidad y salida.

Continuando con los FCE sobre las estrategias de marketing que aplican las SD de Argentina, resultaron que el 42.9% apunta a un mercado nacional y que 42% se orienta hacia el internacional. En cuanto, al tipo de cliente, el 38.7% lo definió tanto a empresas como al consumidor final (B2C y B2B); el 50% del total de las encuestadas realiza innovación sobre el servicio digital, el 42.8% se basa en un modelo de monetización donde se cobra por suscripción; las infraestructuras digitales con el 93.19% y en el modelo de distribución, se destaca que las SD optan por la venta directa digital (53.3%), el 51.4% realiza publicidad sobre el servicio específico.

En un estudio sobre la supervivencia de los startups de Holanda con innovación radical de Groenewegen & De Langen (2012), se determinó que el crecimiento está determinado por la singularidad de la ventaja basada en la innovación, las características organizativas específicas del startup. Si lo comparamos con los resultados obtenidos en este trabajo, se puede decir que la innovación también es un factor crítico para alcanzar el éxito. Como ya se ha mencionado, la innovación sobre el producto/servicio (50%) es la que se destaca, seguida por la innovación sobre la tecnología para crear ese producto/servicio (27.70%).

Por último, se identificaron los tres principales ecosistemas emprendedores con mayor número de startups digitales, los cuales coincidieron con los resultantes en otros estudios sectoriales

nacionales (ARCAP, 2020). Para comprender estos ecosistemas y analizar los factores que estimulan la presencia de SD en los mismos se analizaron la cantidad de actores (incubadoras, aceleradoras y espacios de coworking) e instrumentos financieros y políticos. De esta manera, se determinó a la provincia de Buenos Aires como el ecosistema emprendedor con mayores actores (60%), con más instrumentos políticos (1 ley más que los otros ecosistemas emprendedores) y financieros (83%), seguido por Córdoba y Mendoza.

Si bien el presente estudio presenta limitaciones, propias de la novedad del tema a investigar, como son la ausencia de un marco muestral para realizar una selección aleatoria de casos, o temporales para abordar más factores de éxitos, se lo considera un aporte importante al estudio de los startups digitales en el país. Se trata de una contribución que apunta a disminuir el vacío en la literatura académica y a la falta de información a nivel nacional. A partir, de estos resultados, ahora los actuales y potenciales fundadores, pueden tener una idea sobre cuáles son los factores para tener en cuenta a la hora de emprender una SD. Esto es, tanto desde el perfil de los startupers, las características de la SD, las estrategias de marketing a aplicar durante el desarrollo de la SD, y los factores dentro del ecosistema emprendedor.

## REFERENCIAS

- Alda-Varas, R., & Villardón-Gallego, L. (2012). Propuesta y validación de un perfil de competencias de la persona emprendedora. Implicaciones para la formación. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 10(28), 1057–1080.
- ARCAP. (2020). Estudio de la industria de capital privado, emprendedor y semilla en argentina. 2016-2019.
- Bjornali, E. S., & Ellingsen, A. (2014). Factors Affecting the Development of Clean-tech Start-ups: A Literature Review. *Energy Procedia*, 58(1876), 43–50. <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2014.10.407>
- Blank, S., & Dorf, B. (2013). *El Manual del Emprendedor*. Ediciones Gestión 2000.
- Chorev, S., & Anderson, A. R. (2006). Success in Israeli high-tech start-ups; Critical factors and process. *Technovation*, 26(2), 162–174. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.06.014>
- Cobo-Quesada, F., Hervé, A., & Aparicio-Sánchez, M. (2010). Emprender en clave de marketing: propuestas conceptuales y prácticas. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 43, 373–392.
- Dorantes, R. (2017). Qué es un startup. Retrieved February 24, 2018, from <https://www.entrepreneur.com/article/304376>
- Groenewegen, G., & De Langen, F. (2012). Critical Success Factors of the Survival of Start-Ups with a Radical Innovation. *Journal of Applied Economics and Business Research JAEBR*, 2(3), 155–171. <https://doi.org/10.1108/10662240310458332>
- Ingrassia, V. (2018). Startups: sólo el 10% sobrevive los dos primeros años. Retrieved from <https://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2018/06/24/startups-solo-el-10-sobrevive-los-dosprimeros-anos/>

- Montoya Pineda, D. M. (2016). Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento. *Contexto*, (5), 141–152.
- Nambisan, S. (2017). Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>
- Nassif, V. M., Hashimoto, M., & Amaral, D. J. (2014). Redalyc. ENTREPRENEURS SELF-PERCEPTION OF PLANNING SKILLS: EVIDENCES FROM BRAZILIAN ENTREPRENEURS. *Revista Ibero Americana de Estrategia*. <https://doi.org/10.5585/riae.v13i4.2060>
- Picken, J. C. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.002>
- Pintado Blanco, T., & Sánchez Herrera, J. (2017). Nuevas tendencias en comunicación estratégica (ESICBusin). Madrid.
- Quinones, G., Nicholson, B., & Heeks, R. (2015). A Literature Review of E-Entrepreneurship in Emerging Economies: Positioning Research on Latin American Digital Startups. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-11412-5>
- Sebora, T. C., Lee, S. M., & Sukasame, N. (2009b). Critical success factors for e-commerce entrepreneurship: An empirical study of Thailand. *Small Business Economics*, 32(3), 303–316. <https://doi.org/10.1007/s11187-007-9091-9>
- Song, M., Podoyntsyna, K., Bij, H., & Halman, J. I. M. (2008). Success Factors in New Ventures. *The Journal of Product Innovation Management*, 25, 7–27. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2007.00280.x>
- Torán Jiménez, L. (2015). Paradigma empresarial del siglo XXI. El emprendimiento y los startups. Madrid.
- Wang, K. J., & Lestari, Y. D. (2013). Firm competencies on market entry success: Evidence from a high-tech industry in an emerging market. *Journal of Business Research*, 66(12), 2444–2450. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.033>

## TELETRABAJO, GUÍA DE ACCIONES PARA PYMES

MAURICIO CASTELLÓN

*Universidad de Buenos Aires*

### RESUMEN

Desde hace un tiempo el teletrabajo se vislumbraba en el horizonte del largo plazo como el futuro del trabajo, debido al insaciable avance de la tecnología, y la posible sustitución de los colaboradores por bots, siendo el control operacional de los mismos vía remota. De pronto un virus aceleró todo este proceso en forma exponencial, que de un día para otro las empresas, especialmente las pymes, tuvieron que transformarse digitalmente y se sigue en este proceso de adaptación casi día a día, para poder ser sustentables y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo. En tal sentido, este trabajo pretende aportar una guía de acciones claves para la productividad de las Pymes en relación al trabajo remoto, dotando de elementos claves como ser la mejora continua, el método de las 5 S y una serie de normas vinculares, comunicacionales y procedimentales a cumplimentar, con el fin de lograr optimizar los recursos disponibles y lograr efectos psicosociales positivos.

**Palabras Clave:** Trabajo remoto; rutina; Kaizen; 5S.

### INTRODUCCIÓN

El mundo del trabajo ha sido profundamente afectado a causa de la pandemia por la COVID-19 que, además de ser una amenaza para la salud humana, genera perturbaciones a nivel económico y social, no solo en el presente sino también a largo plazo, y afecta el bienestar de millones de personas. En este momento tan particular, las PYMES enfrentan horas decisivas: No hacer nada, no es una opción, hay que transformarse. La continuidad de las PYMES es fundamental: Por ello cada colaborador que desarrolla sus actividades cumpliendo responsablemente su trabajo, es vital.

Sabemos que gran parte de nuestra vida se vincula con el trabajo ya que no solo nos brinda el sustento económico y un espacio de desarrollo personal y profesional, sino también constituye un elemento fundante de la construcción y sostén de nuestra identidad.

Hoy, nos toca trabajar en el ámbito de nuestros hogares, conviviendo con nuestras familias y ejerciendo, en el mismo tiempo y espacio otros roles asociados con ellas. Aunque parezca raro, las pymes ya estaban totalmente abocadas a la implementación de nuevas tecnologías, solamente a esta aceleración exponencial que devino de una situación de pandemia, le falta aplicar el encuadre del trabajo remoto, para el desarrollo de las tareas cotidianas y así establecer una serie de consideraciones tipo guía para implementar eficazmente esta modalidad de trabajo en las PYMES.

### METODOLOGÍA DEL TRABAJO

El presente trabajo de investigación es de tipo cualitativo y exploratorio, y su composición está dividida en dos partes principales. La primera parte contiene un recorrido breve sobre

definiciones y marco legal del trabajo remoto. El objetivo de esta primera etapa fue conformar un marco referencial que permitió sentar las bases teóricas que se proponen.

En la segunda parte ingresamos al estudio de campo, este se compone a partir de la experiencia directa y opiniones de quienes día a día tienen la responsabilidad de llevar a la práctica el teletrabajo y quienes tienen a cargo la conducción de un equipo de trabajo. La idea en esta segunda etapa es proponer una breve guía de acciones sobre la base de experiencias y conocimientos adquiridos, y con ello lograr impactar positivamente en el equipo y frente a que obstáculos personales, o contextuales, se enfrentan. En definitiva, como perciben la función del trabajo remoto y su rol en el mismo.

## PRIMERA PARTE

### *¿Qué es el trabajo remoto?*

El teletrabajo o trabajo remoto es una modalidad de trabajo a distancia que se realiza fuera de las instalaciones de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC). Existen algunas diferencias entre los conceptos de teletrabajo y de trabajo remoto. Sin embargo, se puede decir, en principio, que mientras que el teletrabajo se puede realizar en cualquier sitio (desde un café, restaurante, etc.), el trabajo remoto al que nos referimos, solo se puede hacer desde un domicilio.

Actualmente no se cuenta con un instrumento jurídico específicamente redactado para el teletrabajo sino con un conjunto de leyes que engloban la actividad: la Ley de Contrato de Trabajo (LCT Ley 20.744 del año 1976) es la principal normativa y junto con la Ley N°25.800, que ratifica el Convenio N°177 sobre trabajo a domicilio de la OIT, que promueve la igualdad de condición de este tipo de trabajadores con respecto a los presenciales. Ambas reglamentaciones cubren la actividad correspondiente a los trabajadores contratados en relación de dependencia, englobando al teletrabajo, sin mencionarlo taxativamente, sin definirlo, ni reglamentarlo puntualmente.

Actualmente existe un proyecto de decreto validado tripartitamente en la Comisión de Diálogo Social del Futuro del trabajo para impulsar una reglamentación que sirva como norma específica para los teletrabajadores en relación de dependencia, incluidos en la Ley de Contrato de Trabajo.



## SEGUNDA PARTE

La diversidad y amplitud del tema hace que sea imposible analizar en un solo trabajo, todas las variables que afectan directa o indirectamente al trabajo remoto, y por dicho motivo, nos concentraremos en los siguientes objetivos, de entender el trabajo remoto, objetivos esperados en la empresa, rutinas, área de trabajo, competencias necesarias, comunicación, ideas y el bienestar psicosocial.

Cabe destacar que, de los objetivos mencionados, dentro del marco determinado empresas pymes, y como por supuesto la misma estará condicionada por la intersubjetividad que compartimos como sociedad argentina en el tipo de interpretación de conceptos y valores provenientes de nuestro entorno cultural, político, social y económico.

Después de analizar detenidamente la experiencia en el campo de acción, podemos compartir la presente Guía de Acciones para pymes sobre la aplicación efectiva del Trabajo Remoto, y lograr con ello el Bienestar Psicosocial de los colaboradores de la empresa y por consiguiente aumentar la productividad.

1. Entender que el trabajo remoto es totalmente aplicable en la PYMES.
2. Establecer los objetivos esperados, para cada colaborador.
3. Diseñar una rutina diaria, desarrollando hábitos nuevos.
4. Crear un área de trabajo propia.
5. Desarrolla la competencias técnicas y sociales, capacitándote sobre la base de los intereses propios y de la empresa
6. Mantener un esquema de comunicación con compañeros, equipo y superiores.
7. Expresar ideas, proyectos o sugerencias respecto a la tarea y propósitos propios.
8. Incentivar el desarrollo de actividades para mantener el bienestar personal

➤ La primera nos invita a reflexionar, sobre la importancia que tiene nuestra labor diaria en relación con la satisfacción del cliente, sus necesidades y por ende de la comunidad.

Nos demanda, como primera instancia el *ser competentes*, es decir, tomar conciencia acerca de las particularidades que tiene la situación de trabajar en casa, de los efectos que puede tener sobre la realización del trabajo y sobre los clientes.

Tenemos que repensar nuestra manera de trabajar, entendiendo que trabajar desde la casa no nos exime de cumplir nuestras obligaciones, sino que, al contrario, se impone el deber incipiente de adaptarnos a nuevas formas de trabajo que exigirán de nosotros adquirir nuevas competencias.

Ser competente es: el saber qué hacer, cuándo y por qué, el de interpretar y actuar y el de proponer soluciones con los recursos disponibles. En tal sentido, tenemos que aprender a ser competentes de una nueva manera. Los saberes que conforman el desempeño competente, en el marco del trabajo remoto, se enriquecen, complejizan y fortalecen con los aportes de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Así, las comunicaciones con nuestros jefes, con compañeros o con clientes se realizan gracias a dispositivos y aplicaciones básicamente originadas en la web 2.0. Por lo tanto, es posible hacer puentes para recibir y transmitir llamadas u organizar reuniones utilizando plataformas como Skype, Zoom o empleando aplicaciones como el correo electrónico o el WhatsApp. Podemos realizar estas actividades desde diferentes dispositivos como PC, tabletas, teléfonos celulares.



➤ **La segunda** nos invita a establecer los objetivos esperados, para cada colaborador, acá sería poner en claro una serie de preguntas, como ser: *¿Qué debemos hacer y cómo?; ¿Qué objetivos esperados tenemos que cumplir?; ¿Qué se espera de nosotros en el día a día?; ¿Tenemos ideas para aportar a esta nueva modalidad de trabajo?*

Estas preguntas nos permitirán plantearnos nuestro proceso administrativo, ese conjunto de funciones, para satisfacer las necesidades de los clientes internos como externos. Se compone de cuatro etapas elementales, *Planeación; Organización; Ejecución; Control*. Con su correspondiente Coordinación. La planeación consiste en un proceso racional para alcanzar los objetivos del modo más eficiente siguiendo determinados cursos de acción. Es importante que notemos que “metas” y “objetivos” no son sinónimos. Los objetivos definen las fases que se deben cumplir para lograr las metas de las propuestas. La organización se emplea para distribuir las responsabilidades entre los miembros del equipo de trabajo, para establecer y reconocer las relaciones y vínculos necesarios. La ejecución a través de los miembros del equipo para que se lleven a cabo las tareas establecidas con proactividad. El control de las actividades para que se ajusten lo más correctamente posible a lo planificado.



Antes de seguir avanzando, recordemos la metodología tradicional -y muy conocida por todos nosotros para gestionar cualquier proyecto. Se encuentra muy vigente porque responde a la formulación típica de un proyecto de gestión: se define un objetivo, se proyectan plazos, poseen etapas secuenciales que siguen un orden preestablecido y, en caso de no cumplirse, con metas (mediciones intermedias) nos indican que hay desvíos que obligan a modificar la planificación original.

*Las características de las metodologías tradicionales son:*

- ✓ Los requisitos e insumos previos necesarios y recursos de todo tipo son definidos durante todo el proyecto y no admiten modificaciones.
- ✓ La ejecución de las acciones por parte de los miembros del equipo se basa en procesos preestablecidos.
- ✓ Los líderes de proyectos subestiman variables externas/internas que pudieran alterar el curso de la planificación.
- ✓ La documentación es un aspecto esencial en estas planificaciones, ya que al registrar todo, permite establecer el origen de un desvío y, de corresponder, el responsable de este.
- ✓ La planificación prevé y nos adelanta todo lo que hay que hacer, obedece a una gestión predictiva, genera resistencia al cambio y no se suelen realizar reuniones de análisis retrospectivos.
- ✓ Los roles están definidos.
- ✓ Los recursos, costos y plazos suelen ser rígidos.

Justamente las *metodologías ágiles* surgen como respuesta a las *metodologías tradicionales* por ser sumamente rígidas, burocráticas y, por lo tanto, lentas si es necesario dar respuestas rápidas, más aún en contextos cambiantes, que en muchas ocasiones pueden provenir de cambios de políticas en la empresa o incorporación de nuevas tecnologías de la información, problemas sanitarios, ambientales, nuevas exigencias por parte del cliente interno y externo, entre otros.

Desde esta perspectiva, las críticas que recibe la metodología tradicional son las siguientes:

- ✓ Es necesario tener definido el objetivo/propósito desde el inicio y sin perspectivas que se lo pueda cambiar en algún aspecto.
- ✓ Se evita que haya cambios en las distintas etapas de la planificación que supongan cambios en costos, o plazos a no cumplir, y, en definitiva, dejar en evidencia una mala planificación si acumula muchos desvíos.
- ✓ Posee mecanismos de supervisión que no siempre generan el mejor clima laboral.
- ✓ Se genera un exceso de documentación que no siempre es útil.
- ✓ Es lenta y carente de flexibilidad.
- ✓ La acumulación de dificultades en la ejecución de la planificación repercute en el plazo y la calidad del servicio o producto que el ciudadano reclama.

En todo proyecto o planificación, existen tres aspectos siempre presentes: el tiempo, el presupuesto y el alcance de las tareas a realizar. Estos tres son inamovibles, pero no así los demás. Por tal razón, las metodologías ágiles tienen otro enfoque de cómo se deben llevar a cabo las tareas:

- ✓ Se basa en el control empírico, teniendo en cuenta y monitoreando constantemente el entorno y contexto que, por definición, es muy dinámico y, por lo tanto, no admite controles periódicos y por etapas. El control del proyecto se basará en controlar los resultados obtenidos cuando sea necesario e inmediatamente se cuente con información del contexto y de las dificultades internas y en función de estos, hacer las adaptaciones adecuadas.
- ✓ Las fases del proyecto se plantean en tiempos cortos en los que el cliente interno o externo puede intervenir en todo el proceso y sugerir cambios o manifestar su conformidad (tal vez, en algunos proyectos de gestión y políticas públicas, este aspecto no pueda ser implementado).
- ✓ El proceso no necesita tanto control.
- ✓ Todo el equipo participa en todas las fases.
- ✓ Hay menos roles.
- ✓ Permanentemente se realiza análisis retrospectivo durante todo el proyecto.

Por ejemplo, específicamente la ventaja de la metodología del Scrum<sup>1</sup> se puede resumir en:

- ✓ Mayor capacidad de respuesta ante los cambios.
- ✓ Conexión y comunicación permanente con el ciudadano (o el cliente interno que puede ser otra repartición u área pública), de tal modo de ir obteniendo feedbacks parciales con relación a la satisfacción del servicio / producto.
- ✓ Ciclos cortos de revisión para disminuir riesgos de desvíos.
- ✓ Definición previa del trabajo que es necesario realizar para evitar desarrollar tareas que por procedimientos no son útiles o que se continúan haciendo porque así se vienen haciendo.
- ✓ Lo anterior lleva al desarrollo de nuevos procesos, tareas, actividades para conseguir el objetivo propuesto. Coincidimos en que "La agilidad es un comportamiento persistente o habilidad de entidad sensible que presenta flexibilidad para adaptarse a los cambios esperados e inesperados rápidamente, persigue la duración más corta en tiempo, usa instrumentos económicos y utiliza los conocimientos y experiencias previos para aprender tanto del entorno interno como externo"<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Scrum se basa en la teoría de control de procesos empírica o empirismo. El empirismo asegura que el conocimiento procede de la experiencia y de tomar decisiones basándose en lo que se conoce. Scrum emplea un enfoque iterativo e incremental para optimizar la predictibilidad y el control del riesgo. Tres pilares soportan toda la implementación del control de procesos empírico: transparencia, inspección y adaptación. Cita de: ||La Guía definitiva del Scrum: las reglas del juego|| de Ken Schwaber y Jeff Sutherland, julio 2013, © 2014 Scrum, Org and Scruminc. Recuperado de <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/scrum-guide-es.pdf> (fecha de consulta: 28/5/2019).

<sup>2</sup> TRIGAS GALLEGO, M & DOMINGO TRONCHO, A. C.: Metodología Scrum, pág. 26.

En la metodología ágil desarrollada se pone énfasis en la comunicación interpersonal. Pero ambos enfoques entienden que no basta la redundancia y el incremento de las frecuencias de las comunicaciones que, por el contrario, podrían multiplicar los problemas comunicacionales. Para evitar los problemas comunicacionales, a las capacidades enunciadas por quienes conforman equipos de trabajo autogestionados, sumamos los propuestos por la metodología Scrum / Ágil<sup>3</sup>:

- ✓ Respeto por el valor de cada persona.
- ✓ Veracidad en cada comunicación.
- ✓ Transparencia de los datos, acciones y decisiones.
- ✓ Confianza en que cada persona respaldará al equipo.
- ✓ Compromiso con el equipo y los objetivos del equipo.

Probablemente, en su mismo equipo de trabajo, algunas de las cinco habilidades mencionadas se ponen en práctica. Pero... ¿todas?, ¿en qué medida?, ¿cuál le parece que a Ud. que son habilidades que poseen los miembros de su equipo? De las 5 mencionadas, ¿cuántas cree que son más fáciles de alcanzar? ¿Y cuáles menos o más complejas? Es evidente que alcanzar las habilidades descritas no es fácil, puesto que la mayoría de las personas al interactuar en equipos evitan la verdad (para no exponerse a críticas), experiencias negativas pasadas entorpecen la acción presente, normas culturales que pautan no ofender o estilos de liderazgos autoritarios inhiben la libre comunicación.

También existe una falsa y difundida idea de que el conflicto es negativo cuando, en realidad, el conflicto bien entendido es el partero de las ideas innovadoras.

En este sentido, los expertos de las metodologías Scrum nos acercan algunas sugerencias<sup>4</sup>:

- ✓ La mejora del proceso depende de que el equipo genere una lista de impedimentos o problemas en la organización, se enfrente a ellos directamente y, a continuación, los elimine sistemáticamente.
- ✓ La innovación solo se produce con el intercambio libre de ideas conflictivas.
- ✓ Alinear al equipo hacia un objetivo común requiere que el equipo manifieste y resuelva las agendas conflictivas.
- ✓ El compromiso de trabajar juntos solo se consigue cuando las personas acuerdan los objetivos comunes y, a continuación, se esfuerzan por mejorar personalmente y como equipo.

➤ **La tercera** nos invita a diseñar una rutina diaria, desarrollando hábitos nuevos, para ello nos preguntaremos: ¿Qué es más importante a la hora de organizar nuestro trabajo?; y con ello nos pondremos a, Confeccionar listas de tareas que se puedan cumplir.

Definiremos razonablemente lo que esperamos de nosotros mismos, Separamos en etapas las tareas complejas, Armamos un registro de tareas finalizadas, que pueden resultar útiles para

---

<sup>3</sup> TRIGAS GALLEGO, M & DOMINGO TRONCHO, A. C.: Metodología Scrum, pág. 27

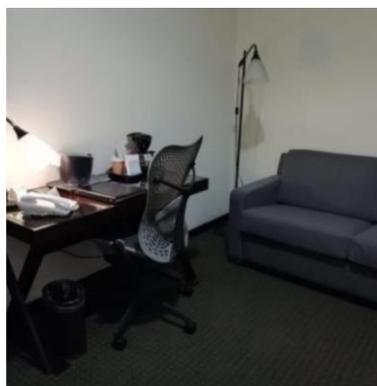
<sup>4</sup> TRIGAS GALLEGO, M & DOMINGO TRONCHO, A. C.: Metodología Scrum, pág. 27.

realizar informes de trabajo, Definir las horas de trabajo, Identificar las horas de la jornada de trabajo en las que disponemos de mayor energía y predisposición para realizar aquellas tareas que requieren un esfuerzo mayor y viceversa y Considerar la disponibilidad horaria del resto de los integrantes del equipo de trabajo, a fin de mantener una comunicación fluida.



➤ **La cuarta** nos invita a crear un área de trabajo propia, acá el gran desafío es el acuerdo con la familia y el espacio de trabajo. El trabajo remoto nos plantea muchos desafíos. Al quedarnos en casa, tenemos que compatibilizar nuestro trabajo con las actividades cotidianas y compromisos de nuestra vida personal. Es por ello, que —para alcanzar niveles de rendimiento similares a los que lográbamos en nuestra oficina e, incluso, superarlos— es necesario reflexionar sobre algunas cuestiones. Es importante, además, que todos los que conviven con nosotros respeten lo convenido y comprendan que, aunque estemos en casa, estamos trabajando. Procuremos no sentirnos culpables, si no podemos responder demandas familiares en el momento en que estamos trabajando.

Tenemos que aprender a decir que no. Lógicamente, atendiendo a la urgencia de las necesidades, podemos hacer concesiones. La familia debe ser un importante incentivo que nos alienta a trabajar desde casa. En cuanto al espacio, el mismo tiene que ser cómodo, siendo ello fundamental. Tratemos de encontrar un lugar que sea ameno, agradable, el que más nos guste, con buena luz, (en lo posible con luz natural), que haga las veces de oficina. Además, es importante ordenar el espacio de trabajo y tener los elementos necesarios a mano, para poder utilizarlos en el momento en que los necesitemos.



Para optimizar nuestro entorno de trabajo, una herramienta útil es el denominado *Método de las 5 S*. A mediados de los años 60, la empresa Toyota creó una guía que buscaba generar lugares de trabajo más limpios, ordenados y organizados, como una manera de contribuir al aumento de la productividad y a la mejora continua.

El nombre de la herramienta proviene de las iniciales, en japonés, de las cinco etapas que la componen:

- **Seiri** (整理): Clasificación
- **Seiton** (整頓) Orden
- **Seiso** (清掃) Limpieza



- **Seiketsu** (清潔) Estandarización o normalización
- **Shitsuke** (躰) Disciplina



Son cinco etapas muy fáciles de implementar, que deben realizarse en forma consecutiva.

Para aplicar la herramienta, se requiere de nosotros un compromiso personal y duradero, y Mobiliario, material de trabajo y postura corporal

- ✓ Mejora la calidad de nuestro trabajo.
- ✓ Reduce gastos de tiempo y energía.
- ✓ Mejora la autoestima laboral, al trabajar en un lugar agradable, limpio y ordenado.
- ✓ Reduce riesgos de accidentes.

Por último, no hay que olvidarse de algunos aspectos de ergonomía vinculados con el mobiliario, el material de trabajo y la postura corporal. Ej. Mobiliario, Silla, Postura, Monitor, Teclado, para finalizar, destacamos el beneficio de descansar unos diez minutos por cada hora de trabajo intentando mirar a través de una ventana o lo más lejos posible para relajar la visión.

➤ **La quinta** nos invita a desarrollar las competencias técnicas y sociales, capacitándote sobre la base de los intereses propios y de la empresa, para ello recalcamos la importancia de las tareas que cada uno de nosotros realiza, muy especialmente, en este contexto absolutamente novedoso y repentino, en el que el trabajo remoto se inscribe.



Dadas las características particulares de este contexto, es imperativa la apertura de un proceso de mejora constante de las competencias, que involucra la gestión eficiente y la capacitación. Con ello se podrá encarar una Gestión por procesos (GP), que es una técnica que busca mejorar la gestión de las empresas mediante la organización de tareas y actividades, teniendo como foco alcanzar resultados concretos, y a la vez satisfacer a nuestros clientes. Esto hace que dicha técnica haya tomado una importancia significativa haciendo necesario su aprendizaje. Las Tecnologías de Gestión (TG) aplican la Gestión por Procesos tanto, para ordenar las actividades de las empresas, orientar las acciones de los recursos humanos, satisfacer a los clientes, como también obtener resultados cuantificables en las empresas pymes de nuestro país. Cuando hablamos de resultados en la empresa nos referimos, a obtener ganancias o rentabilidad, consolidar el grupo de clientes, mejorar la productividad de la fábrica, mejorar las habilidades de los vendedores, minimizar los costos de operación, eliminar pérdidas de tiempo, esperas o esfuerzos innecesarios de la empresa, entre otros resultados. Estos resultados son necesarios para la supervivencia y desarrollo de la empresa.

➤ **La sexta** nos invita a mantener un esquema de comunicación con compañeros, equipo y superiores, para ello es dable destacar que lo importante es que, aunque ya no compartamos un espacio físico común, la comunicación entre los diferentes miembros del equipo, sea fluida. Hay un sinnúmero de herramientas tecnológicas que pueden fortalecer el trabajo colaborativo y acortar la distancia entre los miembros del equipo: videoconferencia, correos electrónicos, llamadas individuales, entre otras. Este esquema de comunicación evita la impresión de que el trabajo remoto afecta negativamente nuestra labor, permite compartir o hablar de lo que nos sucede con otros y disminuye la sensación de aislamiento o soledad que esta situación que estamos viviendo despierta.

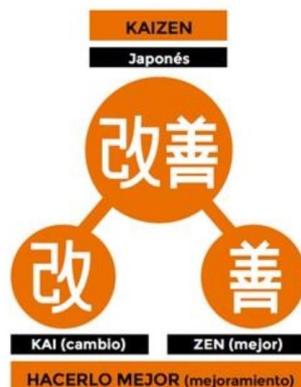
Una comunicación es efectiva cuando cumple con los objetivos intencionales del mensaje y logra el efecto deseado.

A partir de esta definición, podemos inferir que lo relevante de las comunicaciones son las consecuencias de las posibilidades de acción que se pueden derivar de ellas. Pero, ¿cómo lograrla? Sin duda, la habilidad para comunicarse es esencial; por eso, el esencial los principios de la comunicación efectiva.



Los principios enunciados hacen referencia a aspectos fundamentales de la comunicación y otro aspecto muy importante: la actitud a la hora de comunicarnos. El asertividad. La cual es una habilidad para comunicar o expresar nuestros sentimientos e ideas (sean positivos o negativos) de una manera franca, directa, clara y sencilla, reconociendo nuestros derechos, al mismo tiempo que respetamos los de los demás. Ahora bien, como necesitamos comunicarnos para llevar adelante nuestro trabajo y, asegurar su continuidad en entornos remotos, es preciso que consideremos canales y herramientas de comunicación que tomen el lugar vacante del encuentro, de la conversación productiva y del trabajo conjunto presenciales.

➤ **La séptima** nos invita a expresar ideas, proyectos o sugerencias respecto a la tarea y propósitos propios, acá podemos aplicar la filosofía Kaizen o mejora continua y a la innovación. Kaizen no es un programa o un proyecto concreto dentro de una organización. Es una filosofía de trabajo, que debemos tomar en cuenta en la realización de las tareas diarias. El significado literal de Kaizen en japonés es *cambio para mejorar* y la frase que lo define es “siempre hay un método mejor”. Consiste en realizar pequeños cambios continuos o pequeñas mejoras que nos acercan hacia la calidad del servicio. Estas mejoras no necesariamente deben consistir en soluciones técnicamente complicadas, o la aplicación de importantes tecnologías, sino que están enfocadas en los procesos que realizan las personas. Uno de los secretos del éxito del Kaizen es el de implementar pequeñas mejoras, graduales en el tiempo, de manera incremental y sostenida. Los grandes cambios son, en realidad, la suma de pequeños cambios en un período de tiempo. Estos pequeños cambios pueden ser imperceptibles en sí mismos, pero al aplicarse sistemáticamente, el resultado final es apreciable y medible. La innovación está orientada a la tecnología; la mejora continua está orientada a las personas; en consecuencia, la propuesta es aplicar, a partir de la innovación, el mejoramiento continuo hasta tanto aparezca otra innovación.



➤ **La Octava** nos invita a incentivar el desarrollo de actividades para mantener el bienestar personal, la Organización Mundial de la Salud (OMS) define, en su constitución, la salud como un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente como la ausencia de afecciones o enfermedades. Ante un evento tan disruptivo socialmente como la pandemia actual, nuestra salud mental se verá afectada de alguna manera. Algunas de las respuestas esperables ante la crisis pueden ser el miedo intenso, la ansiedad, angustia, irritabilidad y enojo, así como el recuerdo de vivencias traumáticas anteriores, la falta de concentración y problemas en el sueño.



### CONCLUSIONES FINALES ACERCA DEL TELETRABAJO EN LAS PYMES

En los últimos años, los recursos tecnológicos han mejorado significativamente, posibilitando canales no presenciales, tanto para acceder a información, a la prestación de servicios o al inicio y seguimiento de clientes. A partir de la crisis derivada de la pandemia, estas innovaciones aportan para que podamos seguir cumpliendo con nuestras obligaciones desde otros espacios físicos que no son nuestros lugares habituales de trabajo.

Ahora hay que pensar a los colaboradores como integrantes necesarios de un complejo y fundamental sistema que, no solo en la actual coyuntura, posibilita que la PYME funcione y pueda continuar ejerciendo su rol dentro de la sociedad y continuar siendo el eje principal de creación de puestos laborales genuinos.

En este escenario donde el mundo y el país están cambiando significativamente, tenemos que reflexionar sobre el trabajo remoto que hemos empezado a realizar de la noche a la mañana (literalmente). Y esta reflexión nos obliga a considerarlo en su importancia, características, posibilidades y limitaciones; considerarlo en sus efectos sobre los usuarios internos y externos y sobre nosotros mismos y sobre estos saberes que se reconfiguran por la situación y por las herramientas que empezamos a utilizar de una manera y en espacios novedosos.

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Argibay Tomé, Bernardo, (2018) Tecnologías de gestión: guía para la implementación del programa 5S - 1a ed. – INTI.

Masaaki, Imai, (1989). Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa. Compañía Editorial Continental, S.A., México D. F.

Trigas Gallego, M & Domingo Troncho, A. C.: Metodología Scrum

#### **Internet**

<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/teletrabajo/que-es>

<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/teletrabajo/marco-normativo>

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (RSE) INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVO-EXPLORATORIA SOBRE SU REGULACIÓN LEGAL EN LA REPÚBLICA ARGENTINA**

ELISABET A. VIDAL\*

*Universidad Católica de Santa Fe*

### **RESUMEN**

El presente trabajo tiene por objetivo, dentro de una actividad prevista en la currícula de la asignatura "Responsabilidad Social Universitaria" dictada en la Sede Rafaela de la Universidad Católica de Santa Fe, comparar los Planes de Responsabilidad Social Empresaria de tres empresas con el proyecto legislativo "Ley de Responsabilidad Social Empresaria" presentado en el Senado de la Nación en el año 2015 bajo el trámite S-0544/15 a los efectos de hacer visible la necesidad de contar con una norma federal que regule la materia regularizando una situación de hecho que, desde hace años, tiene lugar en el país.

**Palabras claves:** Responsabilidad Social Empresaria, Responsabilidad Social Universitaria, Empresas, Ley.

### **ABSTRACT**

The objective of this work, within an activity foreseen in the curriculum of the subject "University Social Responsibility" taught at the Rafaela Campus of the Catholic University of Santa Fe, to compare the Corporate Social Responsibility Plans of three companies with the legislative project "Corporate Social Responsibility Law" presented in the Senate of the Nation in 2015 under procedure S-0544/15 in order to make visible the need to have a federal rule that regulates the matter regulating a factual situation that For years, it has been taking place in the country.

**Key words:** Corporate Social Responsibility, University Social Responsibility, Companies, Law.

### **INTRODUCCIÓN.**

Durante los últimos años, la Responsabilidad Profesional Empresaria (RSE) ha calado profundamente en la vida de las empresas que debieron adaptar su clásico accionar basado en la lógica de la productividad desmedida (Papa Francisco, 2015, p. 195) y en la maximización de las ganancias (Granda, 2005) al menor costo a un plan asentado sobre la base propuesta por la ética del cuidado (cf. Piva, 2019, p. 27) para dar atención aquellas cuestiones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales (Morena y García Polo, 2012, p. 3).

Esta premisa, ligada a la responsabilidad social universitaria, supone generar -en las empresas una verdadera conciencia respecto de su accionar sobre su zona de influencia (Baylos, 2008, p.

---

\* Doctora en Derecho, UCA; Abogada, UCSF; Docente de la asignatura Responsabilidad Social Universitaria, UCSF e Investigadora del proyecto "Derechos humanos y economía. Relaciones y tensiones entre los derechos sociales y ambientales y el orden jurídico-económico transnacional", dirigido por Ana María Bonet de Viola y financiado por la Universidad Católica de Santa Fe, Argentina (2019-2022).

114), donde el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la organización, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes y demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, para contribuir así a la construcción del bien común (Calderón Cajiga, 2012, p. 4).

El surgimiento del Pacto Mundial<sup>1</sup>, potenció el concepto de responsabilidad social en el intento de búsqueda de una regulación normativa internacional sobre la materia (cf. Cantú Rivera, 2013, p. 322 ss.). Sin embargo, este intento fracasó debido -entre otros motivos- a que sus principios fueron considerados como un proyecto destinado a fortalecer la responsabilidad social empresaria entendida como el modelo según el cual las empresas, a través del diálogo y proyectos conjuntos, pueden ser responsables y generar un verdadero cambio en la sociedad (Cfr. Rasche, A., 2009, pág. 511) para hacer efectivo el desarrollo sostenible (CNCDH, 2009, p. 26) y superar los contextos de vulnerabilidad<sup>2</sup>.

No obstante, ello, en el mundo se debate entre imponerla normativamente o dejarla al arbitrio voluntarista de cada empresa (Morena y García Polo, 2012, p. 18). Argentina, carece de un criterio uniforme (cf. Pérsico, 2015) y a pesar de la existencia de normativas provinciales que regulan la materia<sup>3</sup> sólo hubo un único intento de federalizarla a través de un proyecto de ley de autoría del Senador Daniel R. Pérsico<sup>4</sup> el que hoy ya se encuentra sin estado parlamentario.

El trabajo que se presenta fue realizado como proyecto de investigación dentro de la cátedra de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) dictada en la Sede Rafaela de la Universidad Católica de Santa Fe y consistió en llevar adelante un relevamiento de aquellas empresas más representativas con asiento en el país y la región centro de la Provincia de Santa Fe, analizando sus planes de RSE y contrastándolos con las disposiciones del proyecto de ley nacional denominado “Ley de Responsabilidad Social Empresaria”<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Documento, ampliamente difundido, que entre sus premisas fundamentales insta a las empresas a la observancia de aquellas disposiciones de la responsabilidad social entendiéndola como la conducta ética que estas tienen que prestar para intentar evitar situaciones de abusos y contribuir al desarrollo sostenible (Cf. Naciones Unidas – Derechos Humanos – Alto Comisionado, 2012, p. 13).

<sup>2</sup> Este concepto apunta a las características de una persona o grupo desde el punto de vista de su capacidad para anticipar, sobrevivir, resistir y recuperarse del impacto de una amenaza natural, social, económica, etcétera, implicando una combinación de factores que determinan el grado hasta el cual la vida y la subsistencia de alguien (Vidal y Miranda, 2020, p. 2).

<sup>3</sup> Basta citar como ejemplos las leyes n° 8.488/12 y 8.583/13 de la provincia de Mendoza, la n° 2.594 de CABA y la n° 8.761/15 de la provincia de Tucumán y el decreto ley n° 517/11 de la provincia de Salta.

<sup>4</sup> Trámite Parlamentario, Expediente S-0544/15.

<sup>5</sup> Su espíritu consistió tanto en contribuir al fortalecimiento de la sociedad a través de la consolidación de las organizaciones e instituciones empresariales, sean estas públicas o privadas, como ser el paso inicial para el desarrollo de una cultura de organización basada en la ética y la responsabilidad social, destacando los valores internos de la organización.

## **METODOLOGÍA**

La investigación estuvo centrada –fundamentalmente- en la búsqueda, a nivel país, de planes de empresas de responsabilidad social empresaria los cuales fueron analizados sistemática y críticamente a la luz del proyecto nacional de la normativa objeto de estudio a partir tales textos. Concretamente el trabajo consistió en la recopilación, sistematización y análisis cualitativo de los programas establecidos por las organizaciones respecto de la temática involucrada.

La recopilación, relevamiento y sistematización de información se focalizó, por una parte, en el material legislativo proyectado y en los planes de responsabilidad social de las empresas y, por otra, en la confrontación de todos los textos involucrados.

La recopilación se llevó a cabo a través de la incursión en bases de datos virtuales, bibliotecas, periódicos y páginas web de distintas empresas.

El material normativo fue analizado en primer lugar genealógica y sistemáticamente y en segundo lugar reflexivamente a partir del material de las empresas al que se accedió por medio de la búsqueda efectuada.

Los contenidos teóricos de la documentación fueron analizados cualitativamente y luego procesados, a través del desarrollo de los ejes conceptuales planteados en el programa de estudios de la materia de RSU. Este análisis se realizó a través de la articulación teórica de los conceptos brindados por el texto proyectado y los utilizados en los planes de las empresas.

## **RESULTADOS.**

La selección arrojó la elección de tres empresas: Grana SRL<sup>6</sup> de reconocida trayectoria e influencia tanto en la ciudad de Rafaela como en la región cercana, Arcor<sup>7</sup> y Mercado Libre<sup>8</sup>, estas dos últimas ampliamente conocidas en el país por las tareas comerciales que desarrollan.

Estas empresas contemplan en sus planes de RSE distintas aristas, con acciones concretas a ejecutar inspiradas en los valores del trabajo, la ética y el espíritu servicial, que pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

---

<sup>6</sup> Compañía, de la ciudad de Rafaela, especialista en la implementación de proyectos de ingeniería e imagen corporativa cuyo objetivo principal reside en brindar soluciones integrales en proyectos de ingeniería e identidad corporativa, para ayudar con un alto espíritu cooperativo.

<sup>7</sup> Empresa líder de alimentos y golosinas, reconocida en el mercado por su visión referida a las prácticas sustentables que lleva a cabo y por su capacidad de ingresar en nuevos negocios en los cuales promulgan que el desarrollo económico tiene que estar en armonía con el bienestar, la inclusión social, y la valorización y el cuidado del ambiente.

<sup>8</sup> Compañía tecnológica de comercio electrónico cuyo propósito es democratizar el comercio y el dinero para impactar en el desarrollo socio-económico sostenible.

## **ACCIONES AD EXTRA DE LA EMPRESA**

### ***Sociales***

- Acompañar y fomentar el desarrollo de una sociedad consolidada (Grana SRL).
- Construir espacios de uso común en asociaciones y centros vinculados a la recuperación de jóvenes con adicciones (Grana SRL).
- Construir espacios para que se dicten talleres de oficios variados como carpintería, herrería, panadería, entre otros, para que jóvenes recuperados de adicciones, aprendan diferentes oficios y pueden reinsertarse de manera rápida y fácil en la sociedad (Grana SRL).
- Diseñar, construir e instalar juegos infantiles para barrios carenciados de la ciudad (Grana SRL).
- Respetar y proteger los derechos humanos (Arcor)
- Promover la vida activa y alimentación saludable (Arcor).
- Facilitar y apoyar acciones y proyectos que contribuyan a la generación de igualdad de oportunidades para la infancia (Arcor).
- Realizar campañas contra el bullying, programas de donación de productos y campañas para celíacos para demuestran su efectivo y real compromiso con las personas carenciadas y la sociedad en general (Arcor).
- Impulsar el desarrollo de una comunidad emprendedora (Mercado Libre).

### ***Ambientales***

- Concientizar sobre el cuidado del medioambiente, el desarrollo de sus empleados y públicos de interés (Grana SRL).
- Fomentar el cuidado del planeta a través de la plantación de 20 árboles de 3 especies diferentes en todo el perímetro de espacio público que tiene la empresa (Grana SRL).
- Concientizar sobre la importancia de combatir el cambio climático a través de encuentros para reflexionar sobre la necesidad de realizar pequeños hábitos cotidianos para hacer entre todos un mundo mejor y más sustentable (Grana SRL).
- Impulsar iniciativas para cuidar el agua y promover su uso racional ya que se trata de recurso natural esencial para la vida en el planeta, para la supervivencia del ser humano y para la producción de alimentos (Arcor).
- Gestionar responsablemente los recursos naturales implicados en la producción contribuyendo con su conservación (Arcor).
- Hacer eficiente el consumo de energía y de los materiales utilizados en la elaboración de los productos (Arcor).
- Adoptar, promover y estimular iniciativas de uso racional de la energía, por medio del consumo eficiente, buscando contribuir con la conservación de los naturales (Arcor).

- Asumir un abordaje proactivo y preventivo en relación con los desafíos ambientales, a través de la adopción de procesos y tecnologías limpias y de baja utilización de carbono (Arcor).
- Prevenir la contaminación y estimular la práctica de reducción, reutilización y reciclado de materiales, en los procesos de desarrollo y elaboración de nuestros productos (Arcor).
- Reducir el volumen de los residuos enviados a enterramiento (Arcor).
- Co crear un futuro mejor, emprendiendo actividades que generen el consumo electrónico disminuyendo la producción de papel y el intercambio movilizad (Mercado Libre).

### ***Desarrollo Sostenible***

- Construir e instalar luminarias alimentadas con energía solar en barrios carenciados de la ciudad (Grana SRL).
- Responder a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (Grana SRL).
- Involucrar e implementar a la cadena de valor las buenas prácticas de uso de recursos, promoviendo la disminución, reutilización y reciclado de su consumo (Arcor).
- Avanzar hacia una economía baja en carbono y buscar constantemente elevar los estándares de eficiencia energética para disminuir las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (Arcor).
- Brindar nuevas posibilidades y herramientas para generar un negocio y multiplicar las oportunidades de inserción laboral (Mercado Libre).

### **ACCIONES AD INTRA DE LA EMPRESA**

- Impulsar y contribuir con el progreso sostenido de todos los sujetos participantes, con compromiso y constancia para lograr un mundo más unido e integrado (Grana SRL).
- Fomentar la vida y los vínculos saludables a través de la entrega de bicicletas para todo el personal (Grana SRL).
- Vacunar contra la gripe a todo el personal en forma gratuita para prevenir enfermedades estacionales bronco respiratorias (Grana SRL).
- Ofrecer un programa que ofrece clases de inglés gratuitas para todo el personal, a fin de brindar una mejor atención a clientes y proveedores del exterior (Grana SRL).
- Cumplir con la legislación laboral vigente, asegurando condiciones dignas de trabajo, desarrollo laboral, mejora del conocimiento e igualdad de oportunidades, involucrando a su cadena de valor en este compromiso (Arcor).
- Respetar la asociación sindical voluntaria y reconocer el derecho a la negociación colectiva (Arcor).
- Contribuir con la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y trabajo infantil (Arcor).
- Promover prácticas que contribuyan con la inclusión y la diversidad en el ámbito de actuación de la empresa (Arcor).

- Aumentar el número de mujeres en puestos de liderazgo dentro del área industrial de la empresa (Arcor).
- Emplear a personas con discapacidad para formen parte de los equipos de trabajo de las empresas (Arcor).
- Incorporar colaboradores a través de programas gubernamentales (Arcor).
- Crear valor para sus empleados estableciendo sentido de pertenencia a la empresa (Mercado Libre).
- Resaltar la importancia del trabajo en equipo (Mercado Libre).

Así, puede observarse que los planes de RSE relevados recogen distintos puntos de la norma proyectada entre los que se encuentran referencias a los objetivos<sup>9</sup>, el compromiso que implica la RSE<sup>10</sup> y alcances<sup>11</sup> de la misma.

## OBJETIVOS

Las empresas mencionadas se encuadran dentro de los objetivos previstos por la norma en cuestión, en tanto, sus planes de RSE buscan la promoción de comportamientos voluntarios, socialmente responsables, a partir del diseño, desarrollo y puesta en servicio de políticas, planes, programas, proyectos y operaciones que tiendan al logro de objetivos sociales focalizando su accionar en aspectos como la protección de los derechos humanos<sup>12</sup>, el cumplimiento de estándares laborales, apoyando la libertad de Asociación Sindical, el reconocimiento a la negociación colectiva, la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o bajo coacción, la erradicación del trabajo infantil, la abolición de prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

Asimismo, y manteniendo un enfoque preventivo para favorecer el desarrollo del medio ambiente y promover la responsabilidad ambiental y difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente; y combatir la corrupción en todas sus formas, propician la acción socialmente responsable con la finalidad de contribuir al bien común y al desarrollo sostenible, buscando instalar un nuevo valor social dentro de la política corporativa, de manera tal que este sector se sume con su accionar a las políticas públicas impulsadas por el gobierno nacional en esta materia.

---

<sup>9</sup> Artículo 1.

<sup>10</sup> Artículo 4.

<sup>11</sup> Artículos 2 y 3.

<sup>12</sup> Del documento de principios rectores sobre empresas y derechos humanos de Naciones Unidas se deduce que la responsabilidad social de las organizaciones en general y de las empresas en particular, se manifiesta en los compromisos que asumen para desarrollar actividades que contribuyan al apoyo, la promoción y el disfrute de los derechos humanos fuera de su actividad primordial aunque *“no compensa el incumplimiento de sus obligaciones en el desempeño de sus actividades”* (Cfr. Naciones Unidas – Derechos Humanos – Alto Comisionado, 2011, pto. 11, p. 28)

## **COMPROMISO:**

El análisis aludido permite no sólo observar el compromiso de las organizaciones con el desarrollo de la sociedad, los derechos constitucionales de los ciudadanos y la preservación del medioambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa, sino que también indica la capacidad de respuesta que tienen las empresas frente a los impactos de sus acciones sobre los diferentes grupos con que se relaciona.

Así, estas organizaciones son socialmente responsables cuando las actividades que realizan se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, como así también a la preservación y el cuidado del medioambiente porque –en definitiva- la responsabilidad social de la empresa pretende buscar la excelencia en el seno de la organización, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos, basándose en aquellos principios que la inspiran entre los cuales se destacan:

- La incorporación e integración de la sociedad en general, el medio ambiente, las comunidades vecinas, proveedores, la cultura y los valores éticos al negocio.
- La medición superadora de la empresa sobre la base de su accionar social y no sólo sobre la base de sus productos y ganancias.
- El compromiso de contribuir al desarrollo social y al mejoramiento de la calidad de vida.
- El cumplimiento regulatorio.
- La Construcción de una sociedad más justa y sustentable.
- La materialización del compromiso de la organización con alcanzar los objetivos de desarrollo sustentable.
- La relación del desempeño de la empresa con el entorno donde se desarrolla la actividad.
- La construcción de una sociedad más justa y sustentable.

## **ALCANCE**

Las empresas observadas se verían alcanzadas por las previsiones de la norma proyectada estudiada ya que, como se señalara anteriormente, todas las organizaciones o empresas, independientemente de su gestión, es decir sean estas públicas, mixtas o privadas, nacionales o extranjeras, industriales, comerciales o de servicio, domiciliadas en el país o cuyo accionar genere impactos en los grupos de interés donde la actuación legal tenga ámbito de aplicación, y se encuentre dentro del territorio de la República Argentina estarían abarcadas por los efectos de la legislación.

## **CONCLUSIONES**

Tal como fuera presentado a lo largo de la presente producción, es posible advertir que, en las distintas aristas de las empresas abordadas, se encontraron –dentro de sus planes de RSE

actividades que demuestran su compromiso y solidez en lo que al cuidado de las personas respecta<sup>13</sup>, ya sea que trabajen dentro de la empresa o estén fuera de ella; en cuestiones sociales, como el hambre y las necesidades básicas insatisfechas que se vislumbran en algunas partes de Argentina; y en relación al medio ambiente que –constantemente- muestra que es urgente que los seres humanos cambien de hábitos y lleven adelante medidas concretas para su cuidado y preservación.

En el caso argentino, tal como pretender reflejar la norma proyectada, se ha puesto en evidencia que las empresas analizadas muestran un renovado interés por el papel social a desempeñar dentro de la comunidad en la que desarrollan su actividad y ejercen influencia, en el marco de la Sustentabilidad Corporativa. Esto –ciertamente- patentiza una fuerte transformación en la sociedad, expandiendo el compromiso que están proporcionando y sirviendo como ejemplo para el resto de las empresas asentadas en la región y en el país proveyendo una. Actualmente, una gran cantidad de recursos para ser ocupados en numerosas actividades (Cf. Pérsico, 2015). En este sentido, se pudo comprobar que las empresas tienen que ser –efectivamente económica, ambiental y socialmente sostenible (cf. Morena y García Polo, 2012, p. 20) porque, si uno de estos pilares falla, en el corto o mediano plazo, surgirán problemas referidos a los otros dos (cf. Álvarez, Martínez y Mendoza, 2013, p. 10).

Estas dos visiones, la económico-financiera destinada a los accionistas, y la social-ambiental comunitaria, destinada a una variada gama de grupos relacionados con la compañía, son complementarias e indispensables para generar valor para la empresa y la sociedad en su conjunto (cf. Araos, 2018, pág. 86) con la consecuente verificación formal de la RSE observada en el cumplimiento de las buenas prácticas de responsabilidad social de las empresas y su código de conducta (cf. Calderón Caiga, 2012, pág. 3).

Por último, cabe destacar que las empresas relevadas, dentro de su detallada presentación y publicidad, omiten referencia alguna a la forma de obtener la certificación de Responsabilidad Social cuando su accionar se ajuste a las especificaciones establecidas en la norma correspondiente, aprobada, normalizada y autorizada, teniendo formalmente declarado su código de conducta, verificado su cumplimiento fehacientemente y sin incurrir en causas pre establecidas de exclusión de la certificación.

En este aspecto, establecer la certificación de responsabilidad social empresarial, en sus versiones voluntarias y reglamentada, sería un primer paso que expresa la conducta del sector empresario y del Estado, de acuerdo al origen y administración que la empresa tuviera, que hace que los involucrados den un paso seguro y cierto en materia de política pública, cuyo beneficio en términos de prestigio y reconocimiento será retribuido con creces.

Esto se lograría a través de una clara elaboración del balance social de la empresa, entendido este como el instrumento por excelencia para medir y evaluar en forma evidente y precisa el resultado de la política social y ambiental de la empresa ya que, es en este documento donde se recogen los resultados cuantitativos y cualitativos de la responsabilidad social, valorando en

---

<sup>13</sup> Así, cobra relevancia, el criterio referido a la capacidad de encuentro que tiene cada ser humano con su otro yo, con su semejante, con su hermano en una auténtica ligazón de fraternidad mutua que lo interpela ya que no le es indiferente (Vidal y Miranda, 2020, p. 3).

forma objetiva las condiciones de equidad y sustentabilidad social, ambiental, económica y financiera que asumen las empresas en su comportamiento.

Ojalá, esta valiosa iniciativa legislativa se retome para que puedan hacerse efectivos aquellos primeros diez principios enumerados en el citado Pacto Mundial buscando la protección de los derechos humanos<sup>14</sup>, el reconocimiento de la normativa laboral<sup>15</sup>, el cuidado del medioambiente<sup>16</sup> y la lucha contra la corrupción<sup>17</sup>.

## REFERENCIAS

- Álvarez, J.; Martínez, J. y Mendoza, J. (2013). Responsabilidad social empresarial: investigación empírica - exploratoria sobre los conceptos de RSE y RSU. Área de investigación: Ética y organizaciones, Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México DF, México.
- Araos, J. (2018). El Padre Hurtado, prisma para una nueva comprensión de la Responsabilidad Social. *Revista Teología y Vida*, 59/1, 85 - 110.
- Baylos, A. (2009). Un instrumento de regulación: Empresas transnacionales y acuerdos marco globales. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 27(1), 107-125. <https://doi.org/10.5209/CRLA.33389>
- Calderón Cajiga, J. F. (2012). El Concepto De Responsabilidad Social Empresarial. *Empresa Socialmente Responsable*; CEMEFI. [https://doi.org/https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](https://doi.org/https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)
- Cantu Rivera, H. F. (2013). Empresas y derechos humanos: ¿Hacia una regulación jurídica efectiva, o el mantenimiento del status quo?”, *Anuario Mexicano de Derecho Internacional*, 13, 313-354.
- CNCDH, (2009). *La responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme. I. Nouveaux enjeux, nouveaux rôles*. La Documentation Française. París, Francia.
- Granda, P. (2005). Sumideros de carbono en los Andes ecuatorianos. Impactos de las plantaciones forestales del proyecto holandés FACE-PROFAFOR sobre comunidades indígenas y campesinas. Montevideo: Acción Ecológica.

---

<sup>14</sup> Principio 1: Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional. Principio 2: Asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos.

<sup>15</sup> Principio 3: Respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva. Principio 4: Eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio. Principio 5: Abolir de forma efectiva el trabajo infantil. Principio 6: Eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.

<sup>16</sup> Principio 7: Apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales. Principio 8: Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental. Principio 9: Fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente.

<sup>17</sup> Principio 10: Actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.

- Morena, J. y García Polo, R. (2012). Regulación de la Responsabilidad Social de la Empresa. Tendencias. Ed. Garrigues.
- Naciones Unidas. (2011). Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos. Derechos Humanos, Alto Comisionado. Ginebra, Suiza.
- Naciones Unidas. (2012). Responsabilidad de las Empresas de Respetar los Derechos Humanos. Derechos Humanos, Alto Comisionado. Ginebra, Suiza.
- Papa Francisco. (2015). Encíclica Laudato Si'. Roma: Vaticano. Retrieved from [https://www.oas.org/es/sg/casacomun/docs/papa-francesco-enciclica-laudato-sisp.pdf%0Ahttps://www.oas.org/es/sg/casacomun/docs/papa-francesco-enciclica-laudato-sisp.pdf%0Ahttp://www.costarricense.cr/pagina/franval/index\\_archivos/Page1247.htm](https://www.oas.org/es/sg/casacomun/docs/papa-francesco-enciclica-laudato-sisp.pdf%0Ahttps://www.oas.org/es/sg/casacomun/docs/papa-francesco-enciclica-laudato-sisp.pdf%0Ahttp://www.costarricense.cr/pagina/franval/index_archivos/Page1247.htm)
- Pérsico, D. (2015). Proyecto: Ley de Responsabilidad Social Empresaria. Buenos Aires: Argentina. Retrieved from [www.senado.gov.ar/parlamentaria/downloadPdf](http://www.senado.gov.ar/parlamentaria/downloadPdf)
- Piva, E. (2019). Buen Vivir y Sumak Kawsay: Algunas Aproximaciones. Anuario de Ecología Integral y Desarrollo Sustentable, 2019. 25 - 27.
- Vidal, E. y MIRANDA, L. (2020). Vulnerabilidad y derecho humano al deporte en la niñez y adolescencia. Un abordaje desde la responsabilidad social universitaria. MJ-DOC-15181-AR |MJD15181.

## CAPITAL TECNOLÓGICO PARA LA GESTIÓN DE CENTROS DE INVESTIGACIÓN EN SALUD. UN ESTUDIO COMPARATIVO INTERNACIONAL

JOSNEL MARTÍNEZ GARCÉS\*

*Corporación Universitaria Autónoma de Nariño*

### RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo describir el capital tecnológico en la gestión de los centros de investigación en el área de salud haciendo un análisis comparativo entre dos universidades ubicadas en Colombia y en Venezuela. Para lograrlo se aplicó una metodología bajo el paradigma positivista, con un enfoque deductivo seleccionando un centro de investigación de cada país con características similares. Para la recolección de la información se diseñó un cuestionario con opciones de respuesta en escala Likert que se aplicó a las unidades informantes durante el mes de junio de 2020. Teóricamente se fundamentó esencialmente en el modelo *Intellectus* para la gestión del capital intelectual propuesto por Bueno, et al. (2011). Los resultados permiten concluir que el esfuerzo en i+D, la dotación tecnológica y la propiedad intelectual e industrial presenta serias deficiencias mientras que la vigilancia tecnológica es el elemento más desarrollado.

**Palabras clave:** capital intelectual, capital tecnológico, centros de investigación, Colombia, Venezuela.

### INTRODUCCIÓN

En los espacios académicos de América latina se vive una trágica situación en materia de investigaciones científicas y tecnológicas. San Blas (2013) considera que en muchos países se presenta un atraso de al menos una década producto de la falta de inversión por parte del gobierno hacia las universidades e institutos especializados para el desarrollo de dichas áreas. Asimismo, señala que es una situación lamentable debido a que estos pudiesen resultar elementos estratégicos para el desarrollo del país.

En este orden de ideas, Martínez y Barreto (2017) consideran que en las unidades universitarias de investigación existe un limitado desarrollo por factores como la falta de inversión tecnológica, lo que se evidencia aún más en aquellas que se ubican en el área de la salud, debido a los equipos innovadores que requieren para su ejercicio. Por esta razón, la presente investigación tiene como objetivo describir el capital tecnológico en la gestión de los centros de investigación en el área de salud haciendo un análisis comparativo entre dos universidades ubicadas en Colombia y en Venezuela. En este punto resulta pertinente definir inicialmente qué es el capital tecnológico.

Para Delgado, Martín, Navas y Cruz (2011), el capital tecnológico juega un papel fundamental en la supervivencia y el éxito organizacional pues contribuye a la ventaja competitiva a través

---

\* Candidato a Doctor en Ciencias sociales, mención gerencia. Magister Scientiarum en Planificación y gerencia de ciencia y tecnología. Magister Scientiarum en Gerencia de empresas, mención gerencia financiera. Licenciado en Contaduría pública. Correo-e: [martinezjosnel@gmail.com](mailto:martinezjosnel@gmail.com)

de la renovación continua y adecuación a las demandas del mercado. Por su parte, Salado y Ramírez (2018) sostienen que este comprende el conjunto de saberes y formas de saber usar la tecnología como un atributo diferenciador de los individuos que les permite competir de forma eficiente en diversos campos y espacios sociales.

Bueno, et al. (2011) lo consideran también un conjunto de intangibles que se vinculan de manera directa con el desarrollo de actividades y funcionamiento del sistema técnico de la organización. Mediante él se espera obtener productos (bienes y/o servicios) con determinadas características, lograr la eficiencia del proceso productivo y avanzar en la base de conocimiento necesario para desarrollar innovaciones futuras. El capital tecnológico abarca el esfuerzo en I+D, la dotación tecnológica, la propiedad intelectual e industrial, y la vigilancia tecnológica. De manera que no se centra solo en la tecnología manifestada a través de equipos, sino al propio origen etimológico del término “tecno” (técnica) y “logía” (estudio): el estudio de la técnica o la manera en que las cosas pueden hacerse.

## **METODOLOGÍA**

Desde el punto de vista metodológico, la investigación está inmersa en el paradigma positivista ya que se procura alcanzar objetividad e independencia mediante la captación de la realidad utilizando instrumentos para la recolección de datos e información (Blaxter, Huuges y Tight, 2008). El enfoque es deductivo al partir de principios generales para la estructuración de un cuerpo teórico basado en el razonamiento lógico (Parra, 2004); alineado a ello, también es cuantitativo pues se utiliza la recolección y el análisis de datos para dar respuesta a las interrogantes de la investigación confiando en la medición numérica, el conteo y el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población (Gómez, 2006).

La población estuvo conformada por centros de investigación en el área de salud, específicamente concentrados en el estudio de enfermedades infecciosas, adscritos a universidades públicas ubicadas en las zonas occidentales de Colombia y Venezuela. Bajo esos criterios, y en función de la accesibilidad para el investigador, se seleccionaron los siguientes:

- a) Centro de investigaciones en herpetología y toxicología (Colombia)
- b) Centro de investigaciones clínicas (Venezuela)

La recolección de la información se hizo solicitándola a otras personas por lo que no es el investigador quien tienen la experiencia directa del evento. Así, el tipo de técnica aplicada es la encuesta y el instrumento de medición es el cuestionario. Este estuvo integrado por dieciséis (16) ítems con opciones de respuesta en escala Likert. Se establecieron intervalos de respuesta y valoraciones cualitativas tal como se muestra en la Tabla 1.

El instrumento se aplicó durante el mes de junio de 2020 a los directores de los centros de investigación. Para el procesamiento de la información se utilizó la estadística descriptiva basada en el cálculo de medias aritméticas que, basadas en los valores cuali-cuantitativos asignados a las respuestas, facilitó la obtención y el análisis de los resultados. La confiabilidad se calculó mediante el coeficiente Alpha-Crombach, el cual arrojó un resultado de 0,96 mientras que la validez se hizo a través del juicio de cinco (5) expertos en el área temática: gestión del capital

intelectual en centros de investigación.

Tabla 1. Opciones de respuesta, intervalos y valoraciones

Valor cuantitativo	Intervalo	Valor cuantitativo
1	1,00-1,75	Malo
2	1,76-2,50	Regular
3	2,51-3,25	Bueno
4	3,26-4,00	Excelente

Fuente: elaboración propia (2020)

## RESULTADOS

A continuación, en la Tabla 2 se presentan los resultados relacionados con el capital tecnológico para la gestión de los centros de investigación en el área de salud.

Tabla 2. Capital tecnológico para la gestión de centros de investigación en salud

ELEMENTOS	COLOMBIA	VENEZUELA
	MEDIA ARITMÉTICA	
Esfuerzo en i+D	2,00	1,50
Dotación tecnológica	2,00	1,00
Propiedad intelectual e industrial	2,00	1,75
Vigilancia tecnológica	2,25	3,50
<b>MEDIA GENERAL</b>	<b>2,06</b>	<b>1,94</b>

Fuente: elaboración propia (2020)

El *esfuerzo en i+D* tiene como punto de partida la necesidad de obtener una mayor cantidad de información sobre un tema o asunto en particular enriqueciendo de esta manera el conocimiento ya existente, o adquirirlo si es el caso (Rojas y Rojas, 2019). Aunado a esta necesidad, Martínez y Barreto (2018) sostienen que para la investigación y el desarrollo resulta necesario un esfuerzo en la adquisición de tecnologías como parte fundamental para el cumplimiento de estos procesos.

Así, ya para Bueno, y col. (2011) la investigación estaba definida como la realización de trabajos creativos que de manera sistemática aumentan el volumen de conocimiento sobre la realidad; mientras que el desarrollo es la incorporación de tales conocimientos para concebir nuevas aplicaciones. En este sentido, la Tabla 2 muestra que el *esfuerzo en i+D* es considerado por el

centro de investigación colombiano como regular ( $\bar{X} = 2,00$ ), mientras que para el venezolano es considerado como malo ( $\bar{X} = 1,50$ ), evidenciando deficiencias en cuanto a los gastos, el personal y los proyectos destinados a tal fin. En este sentido se destaca la falta de inversión, no solo en términos financieros, sino en términos de tiempo y disposición para adelantar procesos realmente innovadores.

En este orden de ideas, la *dotación tecnológica* se entiende como el conjunto de conocimientos, métodos y técnicas acumulados mediante fuentes externas que no forman parte del Esfuerzo en I+D y que se incorporan al proceso productivo con el fin de que este sea más eficaz y eficiente. Implica comprar tecnología, dotación de tecnologías de producción, y dotación de tecnologías de la información y la comunicación (Bueno, y col., 2011). Sin embargo, en algunos casos la dotación de infraestructura tecnológica y equipos modernos no es sinónimo de que los usuarios se apropien y hagan uso adecuado de estas (Remolina, 2014).

Al respecto, la Tabla 2 muestra que para la *dotación tecnológica* para el centro de investigación colombiano es regular ( $\bar{X} = 2,00$ ), mientras que para el venezolano es mala ( $\bar{X} = 1,00$ ) demostrando debilidades en cuanto a cómo la gerencia de la organización debe velar por una dotación adecuada que facilite e invite a su uso práctico y responsable, lo cual en algunos casos se vuelve complejo debido a los rápidos cambios de la tecnología frente al ritmo medio de adaptación por parte de quienes la utilizan. Esta dotación debe ser suficiente y adecuada para la función por la cual se adquiere (Martínez, Burbano y Burbano, 2019).

Por otra parte, dentro del capital tecnológico es pertinente mencionar la *propiedad intelectual e industrial*. El conocimiento es el activo más valioso dentro de las organizaciones que aporta un alto valor competitivo incluso por encima de cualquier otro activo tangible (Martínez, 2019). En este aspecto las universidades han tomado un papel protagónico generando recursos intangibles representados por publicaciones u obras que son protegidas por el derecho de autor o el de la propiedad industrial en el caso de productos o procesos generados con fines comerciales o industriales (García, 2008).

Adicional a ello, para Bueno, y col. (2011) son los conocimientos creados por una organización, que tienen protección legal, y cuya explotación es exclusiva durante un tiempo y espacio determinados. Es un elemento representativo del grado de desarrollo y avance en la base de conocimientos tecnológicos e indica la calidad y novedad del nuevo conocimiento. En este sentido, sobre *propiedad intelectual e industrial* tanto el centro de investigación colombiano como el venezolano indicaron un resultado regular ( $\bar{X} = 2,00$  y  $\bar{X} = 1,75$ , respectivamente) dejando en evidencia que requieren fortalecimiento en lo relacionado a patentes, modelos de utilidad, marcas registradas, licencias, secreto industrial, dominios de internet, etc. No se incluye aquella propiedad intelectual que se adquiere de fuentes externas a través de los mercados de tecnologías. Es la mejor forma de legalizar el conocimiento generado y así fomentar la creación de valor.

Finalmente, se habla de *vigilancia tecnológica* o inteligencia competitiva. Es el proceso de inteligencia organizativa para hacer frente al cambio, la turbulencia y la incertidumbre del entorno. Representa un sistema de alerta o gestión permanente para obtener información tecnológica del exterior de la organización para analizarla y adoptar decisiones que permitan adaptarse a los cambios y sostener las ventajas competitivas (Bueno, y col., 2011). Para

Villarroel, Comai, Karmelic, Fernández y Arriagada (2015), la vigilancia tecnológica nace por la necesidad que tienen las organizaciones de observar su entorno y poder responder a los cambios que se presenten como alguna oportunidad o como alguna amenaza. Ramírez, Escobar y Arango (2012) añaden que esta también llamada inteligencia competitiva es útil para adelantarse a los competidores y estar al día con el mercado haciendo que las organizaciones sean capaces de brindar tiempos de respuesta mucho más efectivos.

En la Tabla 2 se observa que este es el elemento más fortalecido en los casos estudiados, pues la *vigilancia* tecnológica se considera regular en el centro de investigación colombiano ( $\bar{X} = 2,25$ ), pero buena en el centro de investigación venezolano ( $\bar{X} = 3,50$ ) dejando así claro sus avances en cuanto al manejo de información sobre patentes, el conocimiento sobre la actividad tecnológica de la competencia, la información sobre líneas de investigación y tecnológicas emergentes, el conocimiento sobre posibles asociaciones con empresas para I+D, y la localización de tecnologías sobre las que solicitar licencias (Bueno, y col., 2011). Estudiar la competencia permita que la organización esté siempre un paso adelante y garantice la fidelidad de los usuarios.

## CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en la presente investigación dejan ver que los centros de investigación estudiados presentan claras deficiencias en el aprovechamiento de su capital tecnológico para el adecuado desarrollo de sus procesos de gestión. Sin embargo, es importante destacar los avances que han tenido en cuanto a vigilancia tecnológica para estar a la vanguardia del sistema y garantizar la fidelidad de los usuarios que solicitan los servicios de asistencia médica que en ellos se prestan.

En ambos casos se recomienda fortalecer la cultura investigativa para el desarrollo regional fomentando las alianzas con empresas de propiedad privada que brinde apoyo técnico, más que tecnológico y/o científico. En el caso de Colombia es importante destacar los esfuerzos del Estado por apoyar iniciativas de i+D a pesar de las presiones del sistema distribuidor e importador ya existente que busca promover prácticas de consumo de lo preexistente y no de las nuevas invenciones con sello nacional. Esto podría vulnerar la creatividad de los investigadores apuntando más a la consolidación del cientificismo y no del desarrollo tecnológico e innovador.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blaxter, L.; Hugues, C. y Tight, M. (2008). *Cómo se investiga*. Madrid: Editorial Graó.
- Bueno, E.; Del Real, H.; Fernández, P.; Longo, M.; Merino, C.; Murcia, C. y Salmador, M. (2011). *Modelo Intellectus de medición, gestión e información del capital intelectual*. Madrid: Editorial de la Universidad autónoma de Madrid.
- Delgado, M.; Martín, G.; Navas, J. y Cruz, J. (2011). *Capital social, capital relacional e innovación tecnológica. Una aplicación al sector manufacturero español de alta y media-alta tecnología*. Cuadernos de Economía y dirección de la empresa, 14, 207-221.

- García, G. (2008). La propiedad intelectual en las economías universitarias. *Revista Facultad de derecho y ciencias políticas*, 38(108), 53-72.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Buenos Aires: Editorial Brujas.
- Martínez, J. (2019). Factores críticos de éxito para la gestión del conocimiento en las divisiones de estudios para graduados. *Temas de ciencia y tecnología*, 23(69), 25-31.
- Martínez, J. y Barreto, J. (2017). Financiamiento de la inversión tecnológica en centros de investigación universitarios de la Universidad del Zulia (Venezuela). *Revista economía & administración*, 14(2), 87-101.
- Martínez, J. y Barreto, J. (2018). Centros de investigación universitarios e inversión tecnológica: ¿en qué se invierte? *INNOVARE. Ciencia y tecnología*, 7(2), 1-13.
- Martínez, J.; Burbano, M. y Burbano, E. (2019). Obstáculos y perspectivas al emplear tecnologías de información para enseñar contabilidad. *Educación y humanismo*, 21(37), 104-119.
- Parra, I. (2004). *Los modernos alquimistas. Epistemología corporativa y gestión del conocimiento*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Ramírez, M.; Escobar, D. y Arango, B. (2012). Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. *Gestión de las personas y tecnología*, 5(13), 1-5.
- Remolina, J. (2014). La integración educativa de las nuevas tecnologías de la Información y la comunicación. *Revista latinoamericana de estudios educativos*, XLIV (1), 71-91.
- Rojas, M. y Rojas, M. (2019). Centros de investigación universitarios, una mirada desde la ecología del desarrollo humano. *Educere*, 23(76), 723-735.
- Salado, L. y Ramírez, A. (2018). Capital cultural en el contexto tecnológico: consideraciones para su medición en la educación superior. *Revista iberoamericana de educación superior*, IX (24), 1-15.
- San Blas, G. (2013). Aseguran que “Venezuela presenta 10 años de atraso en investigación científica y tecnológica”. *Noticias 24*. Recuperado de: <http://www.noticias24.com/tecnologia/noticia/17322/aseguran-que-venezuela-presenta-10-anos-de-atraso-en-materia-de-investigacion-cientifica-y-tecnologica/>
- Villarroel, C.; Comai, A.; Karmelic, V.; Fernández, A. y Arriagada, C. (2015). Diseño e implementación de una unidad de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. *Interciencia*, 40(11), 751-757.

## LOS PROCESOS VIRTUALES COMO VENTAJA COMPETITIVA ANTE EL COVID 19

### *VIRTUAL PROCESSES AS A COMPETITIVE ADVANTAGE AGAINST THE COVID 19*

MIRIAM MÓNICA GIMÉNEZ\*

*Universidad Nacional de Córdoba*

#### RESUMEN

La disrupción producida en el entorno global por la pandemia del COVID- 19, planteó a las organizaciones un nuevo escenario, sumiendo en el pánico a la mayoría de la industria y los servicios en todo el mundo. Estas circunstancias nos presentaron la oportunidad de observar, analizar y validar que la capacidad de aprendizaje de las Organizaciones les permitió adaptarse a las nuevas condiciones y no sucumbir pasivamente como observadores. La nueva normalidad empujó la digitalización abrupta de los procesos, permitiendo a muchos sectores de la economía reinventarse e, incluso, ganar posición en los mercados. En este trabajo se expondrán las conclusiones obtenidas durante el desarrollo de un proyecto de investigación, vinculadas a los procesos de automatización mediados por nuevas tecnologías y cómo, en el nuevo escenario global, se transformaron en una ventaja competitiva para muchos sectores de la industria, el comercio y los servicios.

**Palabras claves:** Procesos – Virtualización – Ventaja competitiva – Covid 19

#### ABSTRACT

The disruption produced in the global environment by the Covid 19 pandemic, presented to the organizations a new scene, panicking most of the global economy. Are these circumstances that gave us the opportunity to observe, analyze and validate that the learning capacity of organizations allowed them to adapt to new conditions and not passively succumb as observers. The new order pushed the abrupt digitization of processes, allowing many sectors of the economy to reinvent themselves and even gain market positions. This article will present the conclusions obtained during the development of a research project related to automation processes mediated by new technologies and how in the new global situation they were transformed into a competitive advantage for many sectors of industry, commerce and services

**Keywords:** Processes – Virtualization – Competitive advantage – Covid 19

#### INTRODUCCIÓN

En marzo de 2020 la pandemia del COVID-19 sorprendía cuando se estaba iniciando un nuevo año académico y las tareas de investigación continuaban en el Instituto de Administración de

---

\* Contadora Pública, Licenciada en Administración de Empresas, Posgraduada en Sindicatura Concursal, Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Docente investigador de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba. Auditoria en AFIP

<sup>2</sup> La investigación titulada “Saberes emergentes producidos por la implantación de automatismos digitales en los procesos organizacionales” fue desarrollada en el Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de Córdoba, (2016-2017).

la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba y, en pleno desarrollo de un nuevo proyecto de investigación iniciado en 2019, abruptamente las actividades del equipo interdisciplinario, integrado por profesionales con diversas percepciones y formación académica en Ciencias Económicas y en Psicología, que se había conformado en el año 2014 con el objetivo de analizar el impacto que los procesos de implementación de los automatismos digitales generan en las organizaciones y, determinar si los problemas que se presentaban y las soluciones que se aplicaban a resolverlos, tenían características comunes; se vieron interrumpidas.

Prosiguiendo con la línea de investigación destinada a evaluar cómo las Organizaciones en la Provincia de Córdoba realizaban estos procesos de incorporación de las nuevas tecnologías, digitalizando sus procesos productivos y de gestión y analizando las diversas etapas que seguían para su implantación, así como la evaluación de los resultados de los cambios en los mismos y en la interacción personas-puestos-TICS, se comenzó a investigar en 2019 los lenguajes vinculados a la automatización y la digitalización de las actividades productivas y, a fines de 2019, el equipo estaba en un proceso de revisión de los resultados del proyecto anterior para elaborar los nuevos descriptores, cuando las medidas de confinamiento establecidas por las autoridades impactaron las tareas habituales, generando un parálisis que, “a posteriori”, sólo pudo ser resuelto por la creatividad de los integrantes que buscaron en las herramientas disponibles, una “nueva normalidad” para continuar con el cronograma propuesto, llevando la socialización a los nuevos espacios destinados al trabajo, el estudio y la investigación.

Lo primero que se observó en este nuevo entorno, fue que la situación de los equipos de investigación, de los centros académicos y de todas las organizaciones; era idéntica: el parálisis generado por el nuevo contexto de la pandemia afectó a las organizaciones en todo el mundo de forma similar, ninguna estaba preparada para un escenario que se presentaba intimidante, excepto aquellas que intuyeron que sus desarrollos de entornos digitales, algunos aún en etapa de prueba, podían transformarse en la herramienta que las ayudaría a sobrevivir al Covid-19 y a las consecuencias que generaría en los mercados. La formación que las personas habían adquirido en el manejo de las TICs y la aplicación de las mismas a las nuevas formas de comunicación a través de las redes sociales, comenzó a aplicarse con fines impensados para las organizaciones.

Esta nueva escena originada en la pandemia de la corona – virus gestó la posibilidad de responder a un nuevo interrogante: las Organizaciones que contaban con procesos mayormente automatizados y digitalizados, ¿Presentarían mayores “defensas” ante el ataque del virus o “morirían” en la lucha contra él? Son extraordinarias las circunstancias que permiten validar empíricamente los resultados de una investigación, esta oportunidad permitiría corroborar si las organizaciones que habían invertido recursos financieros, tiempo y formado a su capital humano para operar en los entornos virtuales se encontraron en mejor situación de responder a una disrupción no planificada en sus entornos.

**Marco conceptual**

Dentro del marco del proyecto de investigación titulado “Saberes emergentes producidos por la implantación de automatismos digitales en los procesos organizacionales” (2016-2017), dirigido por el Dr. César San Emeterio, se trabajó el núcleo epistémico del saber que opera en la digitalización de los procesos organizacionales. En el proyecto se analizaron varios descriptores inherentes a procesos gerenciales a nivel estratégico, procesos de comunicación y procesos vinculados a la operatoria de las organizaciones a nivel operativo: producción, gestión del capital humano, considerando como una parte de los mismos la formación de las personas ante el advenimiento de las nuevas tecnologías que modificaron drásticamente las competencias requeridas en los puestos de trabajo vinculados a los procesos de marketing, gestión de recursos financieros, sistemas de control, de información, etc.

Durante el análisis de los datos vinculados a los sistemas de formación que las organizaciones desarrollan en los procesos de implementación de las nuevas tecnologías, fue presentado para la consideración de la comunidad científica y académica en el artículo “Los procesos de formación en la implantación de automatismos digitales: los PWE”. La conceptualización de estos nuevos entornos laborales mediados por las nuevas tecnologías fue denominada PWE. En los PWE encontramos a las personas en interacción con las tareas que deben realizar. Para ello utilizan diversas herramientas y, fundamentalmente, sus conocimientos – su know how- y habilidades. Dos procesos trascendentales de cambio se han producido en los PWE derivados del extraordinario desarrollo de la tecnología. El primero modificó la localización de los PWE, éstos ya no necesitan estar en el espacio físico establecido por la organización, hoy la persona asignada para la ejecución puede encontrarse geográficamente muy distante sin que ello constituya un impedimento para realizar el trabajo. Su presencia en la organización es virtual y es real en su PWE. El segundo modificó los procesos productivos y lo generaron los automatismos digitales, por lo que muchos PWE debieron rediseñarse y relocalizarse, algunos migraron de una organización a otra y en estos procesos migratorios fueron determinantes los PLE. (Giménez, 2018).

La información obtenida durante la investigación, con el advenimiento de la pandemia del COVID-19, corroboró las tendencias hacia una nueva cultura del trabajo que se había observado en las organizaciones relevadas, la que mayoritariamente se concentraba en la automatización de los procesos industriales, con una progresión creciente en su implementación a otros sistemas organizacionales. La turbulencia que se generó por la acelerada expansión del Covid-19 a nivel global, planteó un interrogante sobre la respuesta que las organizaciones relevadas darían a la abrupta disrupción del entorno y, permitió evaluar empíricamente si aquellas que habían digitalizado sus procesos, se encontraban en mejor posición para migrar rápidamente sus entornos laborales al teletrabajo.

El teletrabajo es una forma de trabajo a distancia que implica el uso de las TIC y, necesariamente, requiere la virtualización de los procesos. Las características del teletrabajo, de acuerdo al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la República Argentina son:

- Nueva cultura organizacional: la que básicamente fomenta los espacios de aprendizaje, la comunicación transversal, incentiva los equipos multidisciplinarios, multigeneracionales y remotos con horarios flexibles y trabajos por resultados.

- Contrato individual voluntario: consensuado por empleado y empleador que especifica los derechos y obligaciones de ambos.
- Trabajo por objetivo: El trabajo no se controla por el reloj y ha vuelto obsoleto el concepto del presentismo, priorizando en su lugar los conceptos vinculados a la productividad y al cumplimiento de objetivos.
- Horarios flexibles: Tiempo y habitualidad se acuerdan entre las partes y normalmente incluyen rutinas presenciales.
- Distancia + ajenidad +TIC: Las tareas pueden realizarse en domicilios ajenos al empleador o no, los espacios de trabajo pueden o no ser remotos, pero siempre suponen el uso de las TIC.
- Conectividad: Deben preverse una buena conexión a internet para desarrollar las tareas.
- Cobertura de ART: Los empleados deben tener una cobertura de jornada laboral 24/7 para desarrollar sus tareas.
- Igualdad de derechos y obligaciones con el trabajador presencial: Están sujetos a la legislación vigente y a los convenios colectivos de trabajo que regulan cada actividad.
- Respeto a la vida privada: Los sistemas de protección de bienes e información de la organización no pueden violentar la intimidad del trabajador y la privacidad de su domicilio.
- Reversibilidad acordada: El trabajador puede volver al sistema presencial y viceversa.
- Herramientas de trabajo: Pueden ser provistas por la empresa o el trabajador puede utilizar las propias

La implementación de los automatismos digitales generó un cambio en la consideración de las competencias prioritarias que las organizaciones demandaban para sus puestos de trabajo, optando preferentemente por las que aseguran procesos de aprendizajes constantes, flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones y creatividad.

Las organizaciones, cada vez en mayor número, realizan la virtualización de muchos de sus procesos operativos sin considerar las implicancias que ello genera en los sujetos que operan los procesos, sean ellos sus colaboradores o los terceros destinatarios de los mismos tales como clientes y proveedores. Si podemos imaginar, suponer e implementar procesos de ventas virtuales, de compras virtuales, de producción virtuales, de coordinación virtuales; también podemos imaginar un completo escenario virtual para las organizaciones.

Los procesos de automatización fueron implementados por la mayoría de las organizaciones para incrementar la productividad y, en algunos sectores, se encontraban en desarrollo. El abrupto cambio que generó la pandemia de Covid- 19 a nivel global, implicó un status quo que generó una parálisis de los mercados a nivel global, empujando a muchas organizaciones al abismo.

Por un lado, hubo organizaciones que, sin saberlo, se encontraron mejor posicionadas debido a las estrategias de desarrollo de las nuevas tecnologías y su aplicación en los procesos organizativos, los que incluyeron el desarrollo de redes sociales colaborativas en los espacios

laborales. Estas redes sociales colaborativas, se trabajaron con la concepción de Peter Gloor quien las definió como un equipo de personas automotivadas, con una visión colectiva, habilitadas por la web para colaborar en la consecución de un objetivo común a través del intercambio de ideas, información y trabajo. Estas redes les permitieron a muchas organizaciones realizar una reingeniería de gestión de procesos a distancia, lo que resultó vital para ellas en este contexto de pandemia.

Por otro lado, independientemente del nivel de automatización que las organizaciones tuvieran de sus procesos, hubo un factor externo nuevo, no analizado ni incorporado en las estrategias de las organizaciones, que condicionó su supervivencia y éste fue el confinamiento que obligó a la ausencia de las personas de los mercados habituales, como los casos de la industria del esparcimiento, la gastronomía, el transporte de personas en todas sus modalidades, el turismo, entre otros. En muchos de estos casos se observaron organizaciones que debieron reinventarse e, incluso, cambiar su objeto iniciando nuevos negocios. No obstante, ello, aquellas que habían automatizado sus procesos, pudieron reconvertirlos y readaptarlos rápidamente a los nuevos escenarios debido a que su capital humano ya poseía los saberes, por lo que se hizo imprescindible sentar las pautas de las nuevas relaciones en el manejo de los nuevos escenarios de construcción del conocimiento. La realidad obligó a muchas organizaciones a acelerar los procesos de formación en nuevas tecnologías, tanto en cuanto a su administración se refiere, como a su propia creación. Las actitudes hacia el trabajo se han modificado y continúan haciéndolo aceleradamente, para muchas organizaciones se generó una oportunidad sobre cómo usufructuar las nuevas tecnologías en la nueva normalidad, apelando al conocimiento que ya poseían.

El avance de las TICs, el uso de la tecnología (Internet) y las redes generaron una transformación profunda en el entorno. La noción del cuerpo físico realmente se ha diluido en los nuevos espacios virtuales organizacionales y aceleradamente se comenzó a trabajar en una nueva concepción de los espacios laborales con el objetivo de insertarse rápidamente en un mercado virtual que, aunque ya existía, no tenía la participación de todos los actores de la economía y, muchos grandes jugadores en éste entorno, debieron cancelar algunas de sus actividades habituales por las restricciones impuestas, como las agencias de viajes. Esto llevó a que muchas organizaciones voltearan su mirada a los espacios virtuales para facilitar la transmisión de los saberes on line (Giménez, 2014). Las conclusiones sobre los procesos de formación que se encontraban, hasta cierto punto, en un segundo nivel de desarrollo, fueron determinantes en la nueva normalidad para asegurar la vida de muchas organizaciones. Hoy es imprescindible manejar las nuevas tecnologías para integrarse y compartir conocimientos; esto es, participar en la red social intra y extra organizacional. Ello implica la incorporación y el desarrollo de nuevas competencias. (Giménez, 2015).

En este nuevo ambiente global, el desempeño de las organizaciones que contaban con sus procesos automatizados y digitalizados, fue superior al promedio, lo que les dio una ventaja competitiva sostenible, de acuerdo al concepto de Michael Porter en 1985. Esta ventaja fue posible porque las organizaciones incluyeron como parte integrante de su estrategia de desarrollo digital, a los procesos de formación vinculados a los nuevos puestos de trabajo, PWE (Giménez, 2018). Las Organizaciones generan respuestas a los requerimientos que les plantea el entorno en formas diversas y de acuerdo a la prioridad que se les otorgan a los problemas.

Con el desarrollo de las nuevas tecnologías de comunicación y la realidad del trabajo a distancia, éstas habían llevado sus procesos a la virtualidad, incluyendo la formación y los procesos de comunicación para la toma de decisiones a nivel gerencial. El uso de las redes interorganizacionales les permitió responder prontamente a las nuevas demandas, posibilitando un rápido intercambio de ideas entre los integrantes del capital humano que en todos los niveles generaron nuevas ideas tendientes a mantener viva la organización, incluso cuando ello significó cambiar el negocio, la reingeniería organizacional transformó restaurantes en verdulería o carnicerías para ajustarse a las normas de negocios de cercanías; las que decidieron esperar los primeros días de aislamiento y demoraron las respuestas a la turbulencia imperante, comenzaron a sacrificar su capital y, para muchas la reacción fue tardía.

En el campo de actuación de las organizaciones se presentaron intempestivamente situaciones que obligaron a no pocas de ellas, a improvisar respuestas y, la primera fue la necesidad de gestionar el trabajo a distancia debido a que este proceso se transformó en la base para luego poder gestionar las ventas, las compras, el manejo de los recursos financieros a distancia. En toda la estructura pudo percibirse la aceleración de un proceso de cambio que llevó a desarrollar nuevas reglas de regulación de los mercados en todos los espacios de la economía, como ejemplo de ello se aceleró la promulgación de la Ley de Teletrabajo en Argentina, a nivel global comenzaban a cambiarse marcos regulatorios en los escenarios económicos, las organizaciones estado fueron empujadas a implementar rápidamente planes de asistencia para su población, así Italia, España, Alemania, Estados Unidos y otros países otorgaron créditos a tasa 0, administraron programas de ayuda social y económica y asistieron a grandes organizaciones globales ante el peor desplome bursátil que se producía en 30 años, poniendo en práctica programas de salvataje con el objetivo de reducir el impacto en las tasas de desempleo.

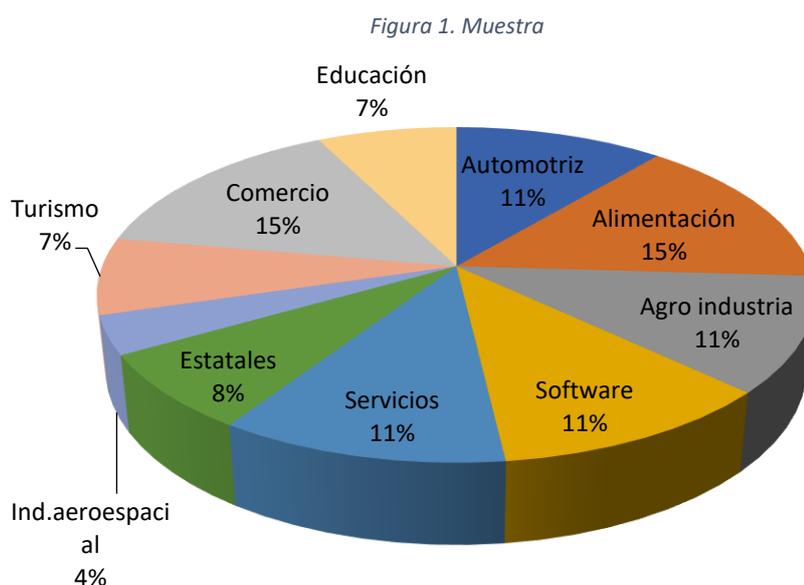
Los procesos de formación para desarrollar nuevas competencias que permitieran al capital humano operar en entornos virtuales, debieron implementarse en muchos casos con el modelo prueba – error, especialmente cuando los modelos no son hechos a medida, comprendiendo el concepto de la interacción y prescindiendo de la presencia física en los espacios laborales. La interactividad es fundamental en este proceso pues supone la representación virtual de un nuevo escenario, donde se deben atender las urgencias como si se estuviera presente. La interacción debía servir para formar, por lo que fue necesario permitirles a los actores cierta flexibilidad, lo que se puso de manifiesto cuando se realizaron ajustes para facilitar y promover la incorporación de nuevas habilidades para utilizar nuevas herramientas que permitieran operar en entornos virtuales, los que deliberadamente fueron estructurados por las propias organizaciones.

Cada persona dentro de una organización tiene un perfil establecido de acuerdo a las tareas que realiza y al cargo que ocupa en la estructura; formando parte de los procesos que se desarrollan dentro de las mismas. El nuevo escenario modificó las relaciones sujeto – puesto debido al intempestivo cambio en los sistemas de comunicación establecidos en los mismos, potenciando las redes sociales colaborativas existentes y generando nuevas en los espacios que no las habían definido. Aquellas organizaciones que habían formado a su capital humano para trabajar a distancia, pudieron adaptarse más fácilmente, otras debieron superar los desafíos que conlleva crear, formar y administrar equipos de trabajo virtuales, y debieron hacerlo en un periodo acotado de tiempo. Un liderazgo sólido, la comunicación y las habilidades de

coordinación serán importantes para el funcionamiento de estos equipos, pero, en este entorno acelerado por la pandemia, las organizaciones debieron confiar en la responsabilidad, la colaboración y la participación de cada uno de sus integrantes para tener éxito y; un factor que sirvió de apoyo para ello fueron las redes sociales que, indirectamente, habían desarrollado habilidades que resultaron imprescindibles en el nuevo contexto.

## METODOLOGÍA

La investigación realizada fue exploratoria y descriptiva, utilizó las técnicas de la investigación cualitativa (Ragin, 2007; Valles, 2003) por tratarse de una investigación social. La selección de la muestra, cuya composición puede observarse en la Figura N° 1, incluyó organizaciones tradicionales de la Provincia de Córdoba que se desarrollaron sin automatismos digitales inicialmente, y organizaciones que tienen automatismos digitales implantados desde su inicio, aún con diversos grados, desde la simple automatización de los procesos en línea a la incorporación de la robótica, con el fin de distinguir modalidades diferentes de desarrollo de saberes específicos de implantación de los automatismos y analizar sus dificultades y aprendizajes diferenciales.



Fuente datos proyecto de investigación

Los instrumentos de relevamiento de la información que se utilizaron fueron las entrevistas no estructuradas, grabaciones, experiencias personales, la observación no participante y análisis de documentación de las organizaciones incluidas en la muestra. Las entrevistas fueron realizadas a responsables y coordinadores de los procesos en los niveles de supervisión y gerenciales y, a los sujetos participantes a nivel operativo en los mismos, con los que el equipo de investigación interactuó en forma presencial para incluir el relevamiento a través de la observación de los entornos de trabajo (PWE).

Para asegurar la representatividad de la muestra, luego de definirse el universo sobre el que se iba a trabajar, se tomó la decisión de incluir organizaciones que son actores reconocidos en los diversos sectores relevados de la ciudad de Córdoba y se consideró su perfil económico. La Provincia posee un importante sector industrial caracterizado por la industria metal mecánica, la industria de la alimentación, la educación y, recientemente, las empresas desarrolladoras de software. A ello se anexó, con el objetivo de minimizar desvíos, otras organizaciones caracterizadas como PyMES, la industria del turismo e, incluso, organizaciones estatales. Para reducir los sesgos y desvíos que pudieran presentarse al conformar la muestra, se seleccionaron en la industria automotriz una de las dos fábricas ubicadas en Córdoba (50% de la industria en la provincia) y autopartistas que abastecen a la industria en el mercado global, la fábrica de aviones ubicada en la provincia (100% de la industria), organismos estatales vinculados a la administración tributaria.

En el caso de la industria de la alimentación se incluyeron, entre otras, la empresa más grande del sector en Argentina que posee participación en mercados globales y una avícola que exporta sus productos a Europa. Las empresas de software seleccionadas son proveedoras de todas las compañías productoras de celulares en el mercado europeo y norteamericano y otras que exportan conocimiento a través de desarrollo de proyectos de ingeniería de software.

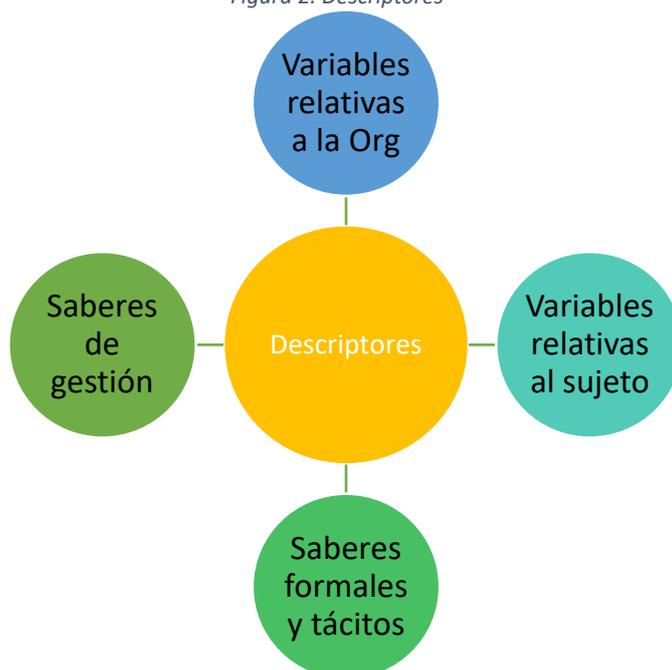
En las empresas de servicios se incluyeron prestatarias de servicios de limpieza donde a nivel operativo la mayor parte de las tareas se realizan en forma manual, y otras cuyo objeto es la realización de cobranzas; en turismo se seleccionaron agencias locales con alcance regional e internacional y, en comercios se eligieron PyMES, algunas de tipo familiar.

El objetivo de la conformación de la muestra fue asegurar la obtención de datos de diversos actores que exhiben realidades económicas diversas y no cuentan con las mismas posibilidades de acceso a los recursos económicos, financieros y tecnológicos.

Con el material relevado se elaboraron categorías de análisis, descriptores, en un proceso de ida y vuelta de la teoría al campo empírico y del mismo a la teoría (Ragin, 2007; Valles, 2003). Para organizar el trabajo en el campo se han considerado descriptores comunes a todos los sujetos de la muestra para observar en la totalidad de ellos el fenómeno de la automatización, sus prácticas y experiencias; dentro de ellos se elaboraron descriptores generales como actividad que realizan las organizaciones, cantidad de empleados, mercados en los que operan, origen del capital, vinculaciones con empresas globales, procesos que se encuentran digitalizados, modalidad de trabajo, y otros específicos para incluir la totalidad de los procesos que se ejecutan en las organizaciones como procesos de formación recibidos, cambios producidos en los procesos, sistemas de información para la toma de decisiones, planificación de los procesos de automatización y los mecanismos de control.

También se elaboraron descriptores vinculados a las personas afectadas a los procesos tales como las actividades que realizan en los procesos, si fueron partícipes en el diseño, cómo se reportan novedades, retroalimentación, formación recibida, nuevas competencias y habilidades desarrolladas (Figura N° 2). (Giménez, 2018)

Figura 2. Descriptores



Fuente datos proyecto de investigación

Durante el relevamiento se les explicitó a los entrevistados los alcances de los conceptos vinculados a los procesos automatizados, virtuales y a distancia, con el objetivo de obtener los datos dentro de los parámetros previamente definidos y reducir desvíos en las interpretaciones. El proyecto consideró como proceso virtual toda tarea que debe realizarse fuera de la supervisión presencial directa en el mismo espacio físico o en un espacio remoto; lo que significa recibir instrucciones, gestionar la fuerza laboral, asignar recursos y remitir informes a distancia, aunque sean en forma sincrónica. La formalización de estas tareas constituye el teletrabajo. Del mismo modo se explicitó que por automatismo debía interpretarse toda tarea dentro de un proceso que es realizada sin intervención humana. Con los datos relevados se realizó un análisis de corte cualitativo del contenido y del corpus del discurso.

Durante el contexto de aislamiento social que estableció el marco de la pandemia, y con el objeto de observar el comportamiento de las organizaciones analizadas dentro del proyecto de investigación, se apeló nuevamente a las herramientas de la investigación cualitativa y, reforzándose el carácter exploratorio de la misma, se efectuó un relevamiento de información vinculada a la respuesta que las organizaciones integrantes de la muestra del proyecto donde se analizó la digitalización de los procesos, daban al entorno. Para ello se apeló al estudio de nueva documentación disponible, analizándose publicaciones especializadas, tales como periódicos económicos e informes sectoriales, que publicaban entrevistas a los directivos de las organizaciones donde, en algunos casos, explicitaban las estrategias que estaban diseñando para mantener su posición en el mercado y, en otros casos, referían las barreras impuestas por la propia epidemia que comenzaba a transformar a las organizaciones en víctimas de la misma, tal el caso de las empresas de turismo.

## RESULTADOS

Efectuado el análisis de los datos relevados se obtuvieron resultados vinculados a las implicancias de los procesos de digitalización antes, durante y después de su implementación en las organizaciones. Para vincularlos con las observaciones posteriores realizadas como consecuencia de la pandemia, se los clasificó en dos grupos: uno correspondiente a los obtenidos al cierre del proyecto en 2017 y otro asociado a los comportamientos observados en las organizaciones como una respuesta inducida por la irrupción de la pandemia.

### ***Antes del Covid - 19***

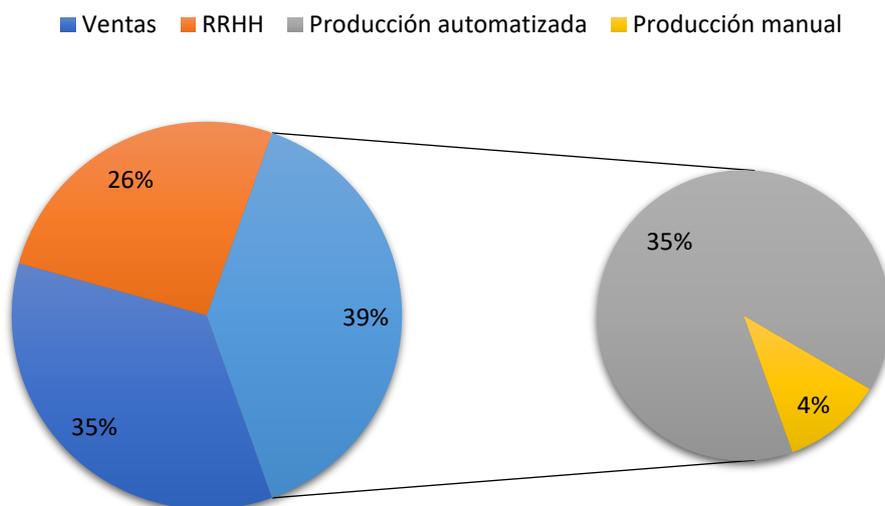
Las organizaciones relevadas mostraron diversos grados de digitalización de los procesos y, excepto por las empresas desarrolladoras de software, no todos se gestionaban en forma remota. En las empresas industriales se observó gran parte de sus procesos operativos automatizados, pero no teletrabajo, aun cuando algunos procesos vinculados a la formación y a la gestión de las mismas como toma de decisiones y control, se realizaban a distancia; éstos no presentaban las características del teletrabajo porque el grueso de las tareas laborales se desarrollaba dentro de los espacios estructurales de las propias organizaciones, donde se encuentran centralizados todos los procesos.

En el caso de la industria aeroespacial, los procesos de montaje y de mantenimiento en el área de producción se realizan en forma manual, pero se han automatizado procesos vinculados al control de calidad de las piezas y otros sistemas operativos, las personas no realizaban ninguna tarea en modalidad de teletrabajo

En todas las organizaciones se observó la existencia de procesos automatizados en las áreas operativas, especialmente los inherentes a los procesos de producción y procesos administrativos operativos, los que han incorporado la automatización a las operaciones básicas de gestión de recursos financieros (bancos, recaudación); control de capital humano (asistencia, gestión de nóminas); administración de inventarios y procesamiento de datos (sistemas de registración contable). En la Figura 3 se observa la alta incidencia de la digitalización de los diversos procesos, sólo un 4% de los procesos de producción son manuales.

La industria automotriz y la de la alimentación poseen algunas líneas de producción totalmente robotizadas. En estas organizaciones, la automatización y gestión remota se ha desarrollado primariamente en los procesos productivos con el objetivo de optimizar el uso de los recursos, luego se incorporan a la digitalización los procesos que tienen alta incidencia en los costes: ventas, gestión de clientes, cobranzas, pagos, procedimientos en el área administrativa, el objetivo es optimizarlos.

Figura 3. Digitalización en la industria.



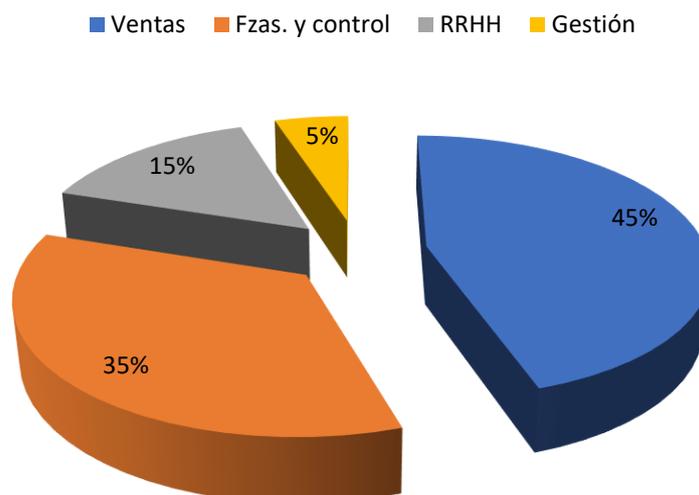
Fuente datos proyecto de investigación

Con relación al resto de las organizaciones relevadas, todas iniciaron la automatización de sus procesos en las áreas operativas que agregan mayor valor a la actividad de la organización y más tarde se fueron incorporando otros procesos a la digitalización incrementándose en la mayoría de los casos, a partir del nuevo milenio. Las organizaciones que se caracterizan por tener altamente digitalizados sus procesos consideran que la relación cara a cara con el cliente interno aún no ha podido reemplazarse, el ver al otro, percibirlo cerca, favorece la interacción que todavía en el espacio virtual no ha podido darse: la confianza se genera más rápidamente cuando tengo frente a mí al otro.

La industria vinculada al desarrollo de software ha digitalizado la mayor parte de sus procesos y se encontraba formalmente implementado el teletrabajo en casi la totalidad de los PWE.

En cuanto a las Pymes vinculadas fundamentalmente al comercio, se observó que los procesos digitalizados se encontraban fuertemente vinculados a requerimientos de su entorno como instituciones financieras, organismos de control, clientes y proveedores y, en algunos casos, sólo poseían el software proporcionado por éstos para la digitalización de sus propios procedimientos. La Figura 4 muestra la importancia de la digitalización de los procesos de Ventas y los vinculados al control de recursos financieros y de información en las pequeñas y medianas empresas relevadas.

Figura 4. Digitalización en Pymes.

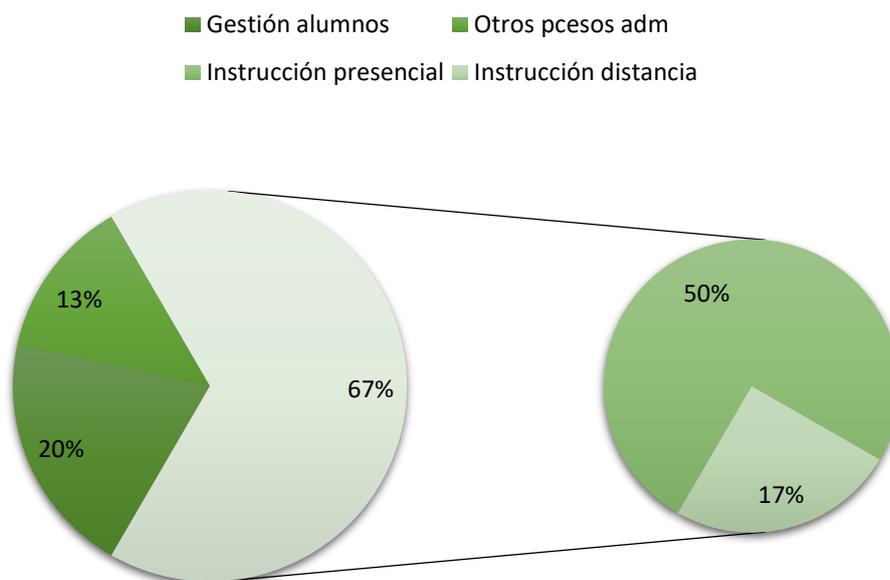


Fuente datos proyecto de investigación

En las organizaciones vinculadas a la Educación pudo observarse que los procesos de enseñanza, a los que se puede identificar como los de servucción en este tipo de organizaciones que prestan servicios vinculados a la instrucción superior, eran manuales debido a que utilizan en forma prioritaria la modalidad presencial, aunque se encontró un importante grado de desarrollo y avance en la digitalización al crearse las primeras aulas destinadas a la Educación a Distancia, modalidad que ha tenido un importante crecimiento a partir del nuevo milenio. Otros procesos operativos, fundamentalmente los vinculados a la gestión del cliente – alumnos –; administración de los recursos financieros y la gestión de capital humano, mostraron avances en la automatización y digitalización de los mismos; implementando los Sistemas de gestión de alumnos, compras, planificación y control y el sistema de gestión de personal. (Fig.5)

Otro sector relevado vinculado a los servicios fue el integrado por organizaciones estatales. Éstas habían automatizados gran parte de sus procesos de administración, control y comunicación con el usuario; aunque no se encontraban totalmente integrados por lo que en ese espacio convivían con sistemas más precarios. Debido a la expansión de sus “mercados”; se encontraban en la etapa de desarrollo del teletrabajo, con el objetivo de facilitar la atención 24/7 a los usuarios, considerando la implementación de un mix entre extensión de jornadas presenciales y desarrollo de ventanillas de atención virtuales. Se observó la tercerización de procesos operativos como la gestión de cobranzas, capacitaciones y gestiones comerciales, empujando un cambio de paradigmas que llevó a la digitalización de procesos de gestión interna para reducir al máximo el conflicto entre procesos manuales y los digitalizados que debían integrarse en el entorno organizacional, lo que derivó en una necesidad apremiante de capacitación continua que comenzó a implementarse con – line con el objetivo de reducir tiempos de espera y abarcar un porcentaje mayor de población.

Figura 5. Universidades.

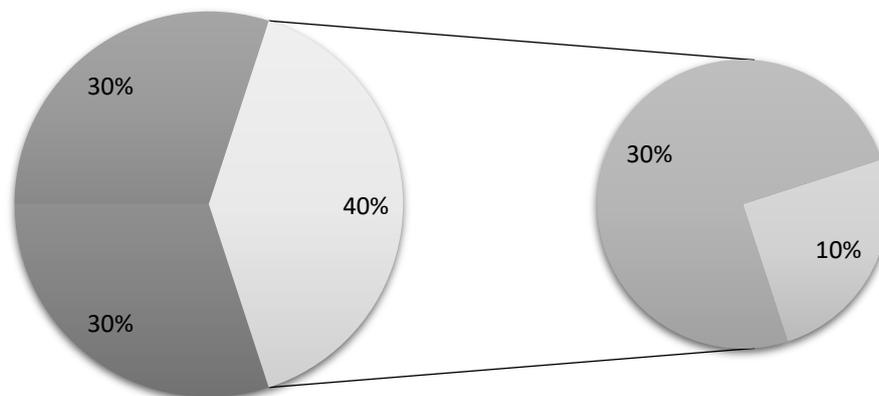


Fuente datos proyecto de investigación

En la Figura 6 se observa la incidencia de la atención presencial, proceso aún no automatizado, en relación a los otros que ya se encontraban digitalizados.

Figura 6. Estatales.

■ Gestión inform ■ Otros pcesos ■ At. Presencial ■ Ventanillas virt



Fuente datos proyecto de investigación

Para facilitar la comparación entre los diversos sectores económicos relevados y, dentro de las categorías en las que se ubicaron las organizaciones proveedoras de la información, se han consignado los datos en la Tabla N° 1. En ella se puede observar el porcentaje de automatización de los procesos, considerando las áreas funcionales básicas, dentro de las tipologías considerada a los fines del proyecto de investigación.

Tabla 1. Datos de sectores.

	Producción	RRHH	Fzas.y control	Ventas	S.Gerenciales
<b>Automotriz</b>	100	70	100	90	70
<b>Agro industria</b>	70	60	90	80	50
<b>Servicios</b>	80	60	80	90	60
<b>Software</b>	100	100	100	100	80
<b>Turismo</b>	100	60	80	80	50
<b>Alimentación</b>	90	65	100	90	60
<b>Ind. Espacial</b>	30	60	100	100	70
<b>Estatales</b>	60	80	100	50	50
<b>Educación</b>	50	70	100	50	50
<b>Comercios</b>	60	50	100	80	40

Fuente datos del proyecto de investigación

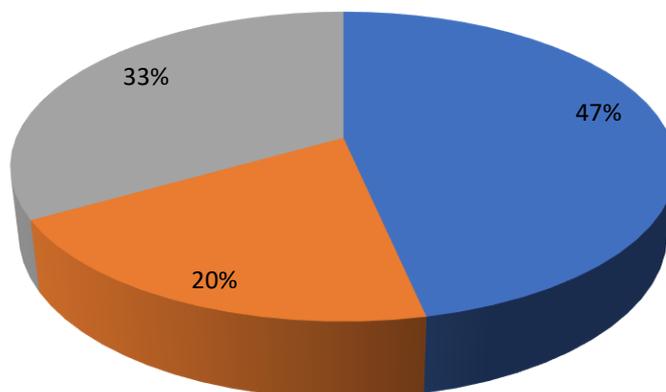
Se observa una tendencia constante y creciente en la incorporación de sistemas de automatización y digitalización mediados por las nuevas tecnologías, especialmente en los procesos vinculados al área de Producción.

El origen de los sistemas vinculados a la automatización y digitalización de procesos es diverso: las grandes organizaciones industriales realizan sus propios diseños para los procesos productivos y, en algunos casos, compran los vinculados a la robótica de acuerdo a sus propias especificaciones. Las empresas industriales medianas generalmente tienen un sistema mixto: parte es desarrollado en la empresa y parte es adquirido a proveedores de tecnología. Las pequeñas empresas difícilmente pueden realizar la inversión requerida para desarrollar sus propios sistemas por lo que usualmente adquieren sistemas los compran. Las organizaciones trabajan, fundamentalmente, en el desarrollo y diseño de sus sistemas de producción, mejorándolos con los automatismos digitales; para los otros sistemas confían en desarrollistas fuera de sus organizaciones y adquieren los sistemas ajustándolos a sus requerimientos, como es el caso de los sistemas SAP y Oracle de amplia divulgación para la implantación de sistemas administrativos. (Giménez, 2018).

Puede apreciarse esta incidencia en la Figura N° 7.

Figura 7. Origen de los automatismos.

■ Propios ■ Comprados ■ Mixtos ■



Fuente datos proyecto de investigación

### **Posterior al Covid - 19**

Durante el desarrollo de la etapa de aislamiento social, preventivo y obligatorio; no todas las organizaciones sufrieron el impacto en proporciones semejantes.

La industria del software fue la primera en responder acertadamente al contexto impuesto por la pandemia y esto se debió a que la totalidad de sus procesos se encontraban digitalizados y el teletrabajo implementado; el cambio que se estaba produciendo en el entorno a nivel global no tuvo mayor incidencia en estas organizaciones, sus estructuras flexibles y la digitalización que habían generado una red optimizada de PWE, las colocaron en una burbuja dentro del quiebre de económico que a nivel global comenzaba a visualizarse.

Las organizaciones de servicios con las que se trabajó en el proyecto, presentaron un alto grado de automatización y virtualización de sus procesos, ello les permitió brindar una rápida respuesta al nuevo escenario que se presentaba. Debido al nivel de desarrollo y digitalización de sus procesos, pudieron migrar con éxito al teletrabajo, modalidad en la cual ya habían adquirido alguna experiencia.

La industria de la alimentación fue considerada esencial desde el inicio de las medidas de aislamiento, por lo el impacto fue considerablemente menor y pudo sortear los obstáculos con respuestas similares a las que ya habían implementado en otras crisis económicas. La logística de abastecimiento y la distribución para los clientes que conforman la cadena de comercialización tuvo una disminución al inicio del confinamiento, pero pudieron habilitar otros canales de comercialización; incluso las grandes fábricas abrieron la venta on line directamente al consumidor final. Para lograr esta rápida recuperación fueron vitales los procesos de comercialización que ya se encontraban digitalizados, y, dentro de ellos, los mecanismos de comunicación que las organizaciones poseían en las redes sociales se transformaron en nuevos canales de ventas; prontamente los medios masivos de comunicación comenzaron a difundir los

mensajes destinados a todos los consumidores para que realizaran directamente sus compras a las fábricas. Los procesos de distribución también estaban digitalizados y pudieron ajustarse fácilmente a la nueva modalidad, en estos espacios las industrias usufructuaron los canales de venta on line que las grandes superficies ya habían establecido con los consumidores finales, utilizando las ventajas del entrenamiento de compras on line que los clientes que ya habían recibido de aquellas organizaciones.

El sector relevado de Educación fue otro que pudo responder y adaptarse fácilmente al contexto de pandemia. Dos factores fueron determinantes en este proceso de ajuste: uno de ellos fue el tiempo, debido que al momento de decretarse el aislamiento obligatorio las clases estaban por iniciar y, el otro fue la preparación que las organizaciones ya habían adquirido en el manejo de la enseñanza a distancia, lo que les permitió una rápida migración de los sistemas presenciales a los virtuales. Para el éxito de este proceso resultó vital la formación de los docentes que venían desarrollando espacios virtuales de enseñanza y comunicación con los alumnos, a ello se adicionaron entrenamientos intensivos en el uso de las TICs y el trabajo multidisciplinario de todos los involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje; por lo que el efecto que produjo la pandemia fue breve y las organizaciones se ajustaron rápidamente al nuevo ambiente. Los otros procesos operativos de estas organizaciones ya tenían un importante grado de avance en cuanto a los automatismos, ello permitió que la modalidad de teletrabajo pudiera implementarse en un periodo breve de tiempo y sin mayores complicaciones de ajuste.

La industria automotriz y la aeronáutica fueron objeto del aislamiento. Algunos procesos administrativos pudieron continuarse a distancia, modificando las plataformas de comunicación intra organizacionales para que los sujetos operadores realizaran teletrabajo y continuaran tareas operativas vitales como gestión de clientes, cobranzas, administración financiera. Con relación a las ventas no se observó la misma respuesta que tuvo la industria de la alimentación, es decir, no se modificaron los canales de venta, lo que implicó una baja sensible en los ingresos del sector. Por otro lado, el área de operaciones si bien se encuentra altamente automatizada, para ser totalmente operativa requiere la presencia de los sujetos; por lo que, al tratarse de un sector estratégico para la provincia de Córdoba, se habilitó rápidamente el regreso a las plantas industriales entre el 30 de abril y el 06 de mayo.

La industria aeronáutica no posee demasiados PWE en los que haya implementado el teletrabajo, por lo que reinició actividades al mismo tiempo que la industria automotriz por ser considerada como estratégica y exportadora, lo que hizo que el gobierno de la provincia habilitara el retorno programado a las actividades.

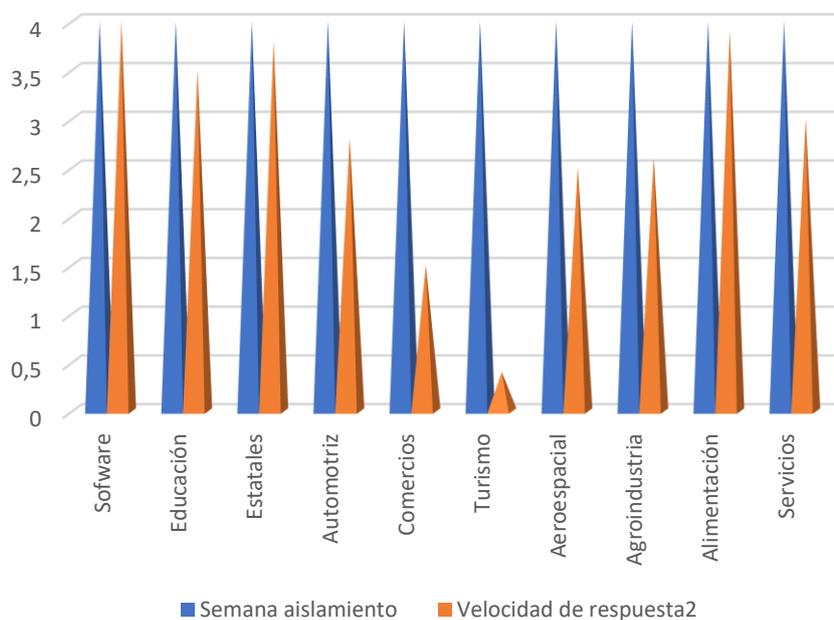
El sector agro industrial fue vinculado a las industrias esenciales y algunas de las empresas relevadas del mismo tuvieron un corto periodo sin actividad por el aislamiento social obligatorio, pero pudieron retomar sus actividades luego de los primeros 30 días, especialmente porque se las consideró como agroexportadoras. Sus procesos se encontraban con un grado importante de digitalización cuando se efectuó el relevamiento y, en el ambiente de la pandemia, muchos de sus procesos operativos vinculados a ventas y administración pudieron migrar al teletrabajo, mientras que la producción volvió a ser presencial en las plantas industriales los primeros días de mayo de 2020.

Las pequeñas empresas comerciales tardaron en dar respuesta a la discontinuidad que se produjo en sus mercados. El confinamiento les quitó sus clientes y por más de 40 días estuvieron inactivas. En estas organizaciones los procesos que se habían automatizado estaban fundamentalmente vinculados a la producción de información para otras organizaciones, por lo que no pudieron utilizarlos a su favor. Algunas se reconvirtieron buscando algún socio estratégico para ello como algún nuevo canal de distribución para llegar a sus clientes y mantenerse en el mercado, pero el costo financiero de las comisiones de los “delivery” les produjo nuevos cuellos de botella.

El sector más afectado ha sido el turismo. Estas organizaciones que tenían un importante desarrollo de automatismos en sus procesos, fueron asfixiadas por la cuarentena debido a que sus clientes no podían trasladarse, aun cuando todos los procesos tenían un grado importante de digitalización, las organizaciones se quedaron sin demanda y se transformaron en víctimas colaterales del Covid- 19.

La digitalización de los procesos flexibilizó las organizaciones posibilitando su adaptación a la nueva normalidad en la medida que la normativa legal les permitió retomar sus actividades. En ese orden, la velocidad de respuesta que presentaron puede observarse en la Figura 8 donde se comparan las primeras 4 semanas de aislamiento obligatorio con el reingreso a la actividad.

Figura 8. Relevamiento de datos sectoriales.



Fuente relevamiento de datos publicaciones sectoriales

## CONCLUSIONES.

En el desarrollo del proyecto de investigación se concluyó que, en la implementación de los automatismos y la gestión a distancia de los procesos, las Organizaciones se preocuparon por desarrollar herramientas que les permitieran el seguimiento de sus líneas de producción a la distancia, resolver anticipadamente los problemas en el área de operaciones e implementar

procesos de control en forma remota. Uno de los primeros obstáculos que debía resolverse era la reducción de los tiempos de respuesta, los procesos eran, en general, asincrónicos. (Giménez, 2018).

Sin embargo, estos desarrollos no contemplaron la incorporación del teletrabajo a la totalidad de sus procesos. Las estrategias iniciales, en la mayoría de los casos, se basaban en mejorar los procesos productivos a través de la automatización y, difícilmente, se incluían programas vinculados a los empleados que verían modificados sus PWE. Las excepciones se observaron en las organizaciones vinculadas especialmente a los servicios como las del sector Educación, Estatales y, especialmente, la industria del Software.

En las organizaciones que tienen alcance global, los procesos de automatización son generalizados y planificados para todos sus ámbitos; esta modalidad les permitió enfrentar la nueva normalidad en forma eficiente. Para el resto de las organizaciones relevadas, los automatismos surgen en forma natural y al comienzo no respondieron a una planificación determinada, sino que constituyeron una respuesta a una necesidad que debía atenderse, una duda que solucionar, un problema que resolver, aparecen como un apoyo al resto de los procesos, esta ha sido una constante en las respuestas de los gerentes. (Giménez, 2018).

Las organizaciones que prestan servicios, como Educación y Estatales, trabajaron en el desarrollo de sistemas intra organizacionales, destinados a gerenciar sus procesos internos y producir información vinculada a los procesos de control y toma de decisiones y, además, trabajaron en el desarrollo de procesos de comunicación que incluían al cliente, esto es destinados a la interacción con el entorno, con los estudiantes y los contribuyentes. Esta metodología se transformó en una fortaleza interna porque su capital humano ya estaba capacitado para el “mundo virtual” y, aunque no se presentaban todas las características para clasificar estos procesos como teletrabajo; permitieron el desarrollo de las competencias necesarias para su rápida implementación. Esta fortaleza, que se vió revalorizada y potenciada en el contexto del COVID 19, fue el punto de apoyo para adaptarse velozmente a la nueva normalidad en cuanto fue posible reanudar actividades; generando una ventaja competitiva vital para mantener e incluso acrecentar, sus mercados.

Otras organizaciones implementaron rápidamente programas de formación y entrenamiento intensivos en modalidad virtual para poder atender los requerimientos de la nueva normalidad, atendiendo a que los pronósticos más favorables estiman que ésta llegó para quedarse un tiempo prolongado. Aquellas que habían formado a su capital humano en el uso de nuevas tecnologías, aunque sólo hubiera sido en forma parcial, pudieron reestablecer canales de comunicación más rápido y migrar a nuevas modalidades de trabajo; por lo que tuvieron una ventaja sobre el resto.

Las Organizaciones generan respuestas a los requerimientos que le plantea el entorno en formas diversas y de acuerdo a la prioridad que se le otorguen a los problemas, en el ambiente de la pandemia se presentaron situaciones que obligaron a improvisar respuestas, pero la digitalización de los procesos y el uso de las TIC otorgó a aquellas que habían avanzado en la digitalización y automatización de procesos, una ventaja distintiva, allanando obstáculos y favoreciendo la adaptación para gestionar sus operaciones la distancia mediante el teletrabajo.

Se debe tener presente que, de acuerdo a lo manifestado por los directivos de las pequeñas organizaciones, una de las mayores barreras para propender a la automatización de los procesos, es el coste que implica la provisión de los recursos. Debe considerarse, además, que el grado de avance en el desarrollo de estos procesos era diverso y hubo algunas, especialmente las PyMES, que en el contexto del cierre obligatorio dispuestos por los países en todo el mundo, tuvieron inconvenientes para proveerse de cierta tecnología en los mercados debido a las medidas de confinamiento y el cierre de fronteras, hechos cercenaron por un periodo de tiempo importante la posibilidad de acceso a las herramientas tecnológicas, incrementando notoriamente los valores de los equipos disponibles que se requerían para el teletrabajo, como los teléfonos inteligentes y notebooks. En este estadio de crisis producido por la pandemia, muchos programas de desarrollo fueron suspendidos, lo que agravó la situación de estas pequeñas organizaciones.

En los procesos de adaptación, aquellas organizaciones que habían desarrollado o codesarrollado sus propios automatismos tuvieron una fortaleza extra, ello les permitió tener un grado de libertad mayor para realizar los ajustes que necesitaron e implementar el teletrabajo de acuerdo a sus necesidades cuando fue necesario.

Otro indicador que se relevó durante el desarrollo del proyecto se vinculó a la composición de la fuerza laboral que se ha ido modificando desde el inicio del milenio. Hoy las personas integran redes sociales y disponen de tecnología “en su mano”, como los teléfonos inteligentes; y la mayoría de las empresas generan sus propias redes sociales (intranet); por lo que las organizaciones que presentaron poblaciones más jóvenes, como la de la industria del software y las de servicios, redujeron considerablemente los periodos de implementación del teletrabajo. La tecnología disponible permite a las organizaciones realizar entrenamientos intensivos utilizando medios digitales y las poblaciones más jóvenes se integraron mejor en esta etapa. Las organizaciones que contaban con población más joven tuvieron una fortaleza más debido a que el entorno de la pandemia no los incluyó como un segmento de riesgo potencial y, además, son nativos digitales.

Exceptuando el sector del turismo, que ha sido el más afectado por el confinamiento preventivo que en forma global cercenó el desplazamiento de las personas, la digitalización de los procesos y la implementación de las TICs en la ejecución de la operatoria habitual de las funciones organizacionales, otorgó una ventaja competitiva notoria para la implementación del teletrabajo y la continuidad de la actividad en la nueva normalidad de los mercados globales.

Las particularidades relevadas durante el desarrollo del proyecto de investigación, vinculadas a la implementación de los automatismos digitales, permitió identificar cualidades comunes en la migración de procesos a la digitalización y, esas particularidades, con mayor o menor grado de desarrollo, generaron las fortalezas necesarias que originaron los estímulos internos para transformarlas en una Ventaja Competitiva, sobrepasando barreras que no se habían contemplado en las estrategias de desarrollo por haberse producido un evento nuevo en forma inesperada, como la aparición del virus COVID 19. (Fig. 9)

Figura 9. Las fortalezas para generar la VC.



Fuente: elaboración propia.

Aquellas organizaciones que habían avanzado con el desarrollo de las nuevas tecnologías, especialmente las ligadas a los procesos de comunicación intra y extra organizacionales, obtuvieron altas rentabilidades de sus inversiones en ellas y en el conocimiento que habían adquirido, encontrándose al frente de la resistencia de los mercados ante la pandemia. Esto les permitió adaptarse velozmente a la nueva normalidad e implementar con éxito el teletrabajo. La formación del capital humano en el uso de las TICs permite generar competencias vinculadas a la creatividad, el pensamiento crítico, la resolución de problemas, la comunicación, conocimiento de la organización, de su medio ambiente, predisposición a enfrentar los cambios, versatilidad, búsqueda de información, iniciativa, trabajo en equipo, cooperación, autoconfianza y control de sí mismo, tolerancia al fracaso y compromiso con la organización. Las organizaciones que implementaron estos programas, incluso cuando tuvieron como objetivo la transferencia de conocimientos para ser utilizados exclusivamente en sus PWE y en el área de operaciones, pudieron implementar más rápidamente las soluciones y migrar eficientemente al teletrabajo. Esta característica se observó en todos los segmentos económicos que integraron la muestra de la investigación, incluido el turismo que tuvo una barrera externa impuesta por la prohibición de los desplazamientos. Además de la formación, la composición de la fuerza laboral también ha sido relevante, las organizaciones con poblaciones integradas por nativos digitales respondieron rápidamente a la nueva normalidad debido al conocimiento que en forma prácticamente innata poseen de las nuevas tecnologías y, potenciando la colaboración en los entornos intra organizacionales, se produjo un proceso de aprendizaje bidireccional entre los jóvenes que ayudaron con las TICs y los no tan jóvenes que ayudaron con el conocimiento del negocio, hecho que fue notorio en la industria del software, educación, estatales y el segmento industrial.

Ser dueños del conocimiento, en estos casos del desarrollo de los procesos de digitalización, otorgó a las organizaciones libertad de acción al no encontrarse subordinadas a las prioridades establecidas por terceros; permitiéndoles efectuar rápidos ajustes para incorporar el teletrabajo.

Aquellas organizaciones que tenían parte de sus procesos deslocalizados de sus casas centrales, realizando tareas a distancia, como en el caso de la industria de la alimentación, la agroindustria, la educación, organizaciones estatales; tuvieron una valiosa llave de acceso para acceder al teletrabajo y a la nueva normalidad, efectuando pequeños ajustes, generalmente relacionados a nuevos controles derivados de una interacción más fluida y cercana con el entorno.

La inversión en tecnología que ya habían realizado las empresas las posicionó adelante en sus segmentos en el mercado, lo que les permitió afrontar eficientemente los embates financieros que generó la pandemia, facilitando la continuidad de las operaciones en las organizaciones que realizan actividades esenciales.

La nueva modalidad de trabajo no generó un cambio planificado y tranquilo en las Organizaciones, sino que se presentó como una gran irrupción de tipo revolucionario, este cambio no pudo preverse, pero llegó para quedarse y, otorgó ventaja a las organizaciones que ya se encontraban moldeando nuevos entornos laborales y nuevas relaciones económicas e industriales en forma global.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bravo, R. (2020, 21 de Julio). El plan de las automotrices para enfrentar la pandemia. *Cronista.com*. <https://www.cronista.com>
- Casas, X. (2020, 29 de abril). Delivery en la cuarentena: por las comisiones de las apps, los comercios y casas de comida pierden hasta 25% del valor de cada venta. *Infobae económico*, <https://infobae.com>
- Donato, N. (2020, 14 de Julio). La industria automotriz luego de la pandemia: desafíos y dudas de tres CEOs argentinos. *Infobae económico*. <https://infobae.com>
- Giménez, Miriam Mónica, 2015, “Nuevo paradigma: La gestión del conocimiento en las Organizaciones”, Universidad Nacional de Villa María, <http://www.unvm.edu.ar/etiqueta/congresoadministracion>
- Giménez, Miriam Mónica; 2018. “Los procesos de formación en la implantación de los automatismos digitales: los PWE”, Revista Argentina de Investigación de Negocios R.A.I.N Vol.4 N° 1, Pp.61-74  
<http://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/rain/search/authors/view?firstName=Miriam&middleName=M%C3%B3nica&lastName=Gimenez&affiliation=Instituto%20de%20Administraci%C3%B3n%20de%20Facultad%20de%20Ciencias%20Econ%C3%B3micas%20de%20Universidad%20Nacional%20de%20C%C3%B3rdoba&country=AR>
- Giménez, Miriam Mónica; 2019. “Las TICs en el proceso de enseñanza aprendizaje” 1ª Jornadas Virtuales de Aulas Abiertas – 2ª Jornadas de Aulas Abiertas – Prácticas y relatos sobre la enseñanza <http://hdl.handle.net/11086/12716>
- Gloor, Peter, 2008, “Finding collaborative innovation networks through correlating performance with social network structure”, *Int J Prod Res*, 46 (2008), pp. 1357-1371

- Llanos Issa, Javier y López Lozano, Juana, 2011, "El papel de la semiótica en las Organizaciones: una aproximación al concepto de semiótica organizacional", Revista de Ciencias Sociales, Vol 2 N° 1, Pp.93-106  
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/revistai/article/download/652/652/>
- Noticias Argentinas, (2020, 18 de mayo). Automotrices retoman la actividad con protocolos de salud y seguridad. *La nueva mañana*. <https://lmdiarario.com.ar>
- Porter, Michael. (2006), "Estrategia y ventaja competitiva", Ed. Deusto, España
- Salir de la cuarentena, 2020/04/30 <https://autoblog.com.ar>
- Ragin, Charles. 1987. The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies. Berkeley. University of California Press
- Rollán, A. (2020, 25 de abril). Fiat prevé retomar la producción en Córdoba el 11 de mayo. *La Voz*. <https://www.lavoz.com.ar>
- Uribe, E. (2020, 4 de Mayo). Las universidades argentinas frente a la pandemia del COVID 10. *RedUE*. <http://observatoriodenoticias.redue-alcue.org>
- Vasilachis, Irene (Coord.). (2006), "Estrategias de Investigación Cualitativa", Ed. Gedisa SA, Barcelona.
- Wald, E. (2020, 2 de Julio) Llevamos la sustentabilidad en nuestro ADN (Arcor, entre otras empresas verdes, frente a la pandemia). *Infonegocios*. <https://infonegocios.info>
- Zegarra, L. (2020, 16 de junio) Renault ya ha reanudado la actividad de todas sus líneas en la planta de Córdoba. *Cba24n*. <https://www.cba24n.com.ar>

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco los aportes y colaboración para el uso de las entrevistas y datos obtenidos por los equipos de investigación de los proyectos "Saber y gestión de la corporalidad en entornos organizacionales de simulación virtual" (SeCYT 2014-2015) y "Saberes emergentes producidos por la implantación de automatismos digitales en los procesos organizacionales" (SeCYT 2016-2017), dirigidos por el Dr. César San Emeterio en el Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba – Argentina.

## TICS EN EL PROCESO DE COMPRAS Y CONTRATACIONES EN PYMES

FRANCISCO MARTÍNEZ

*Universidad de Buenos Aires*

### **RESUMEN:**

El objetivo de la presente investigación, corresponde al estudio del uso de las tecnologías de la información y comunicación, aplicada en el proceso de compras y contrataciones de las pequeñas y medianas empresas argentinas.

En el contexto nacional, bajo un marco de pandemia mundial generada por el Covid-19 epidemia declarada en el año 2020 por la Organización Mundial de la Salud (OMS), en el cual las empresas pymes desarrollan su actividad.

Los procedimientos aplicados en los departamentos, áreas, direcciones de compras y contrataciones corresponden a un proceso que tiene un carácter fundamental en las organizaciones. Atento al ambiente vigente las empresas se encuentran dentro de un entorno VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) sumamente complejo donde los aspectos económicos, sociales, políticos, tecnológicos se enmarcan en procesos ágiles.

Las pymes argentinas conforman la mayor cantidad de empresas en el país, dentro del marco del mapa empresarial, constituyendo alrededor de un 95% en promedio del ámbito nacional.

La utilización de la tecnología en los negocios, corresponde a un elemento central en las organizaciones, la automatización impacta eficientemente en los procesos y genera una optimización en los procedimientos organizacionales, el avance de la ciencia refleja un paradigma de nuevos modelos de negocios.

En la actualidad las empresas pymes, reflejan un bajo nivel de adaptabilidad al uso de la tecnología digital, la aplicación de nuevas tecnologías en los procedimientos de compras y contrataciones, aporta grandes beneficios constituyendo un alto elemento diferencial.

**Palabras claves:** TICs, procesos, innovación.

### **EL PROCESO DE COMPRAS Y CONTRATACIONES VIGENTE EN LAS PYMES:**

Se estima que mayormente en las empresas las técnicas actuales, para la satisfacción de bienes y servicios que la organización requiere para abastecerse internamente, presentan uniformidad de prácticas en relación a los procesos realizados.

Las compras y contrataciones empresariales tienen por objeto primordial la contratación de proveedores externos bajo un entorno vinculado a un ámbito dinámico. Las bases fundamentales corresponden a conseguir un suministrador que lo haga a un precio económicamente de mercado y que cumple con la calidad exigida por la entidad. La actividad de compras juega un importante papel en la mayor parte de las organizaciones, dado que los materiales adquiridos generalmente representan entre el 40% y el 60% del valor de las ventas de productos finales.

Esto significa que reducciones de costos relativamente pequeñas pueden tener un mayor impacto sobre los beneficios que iguales mejoras en otras áreas de la organización. (Ballou, 2004, p.447)

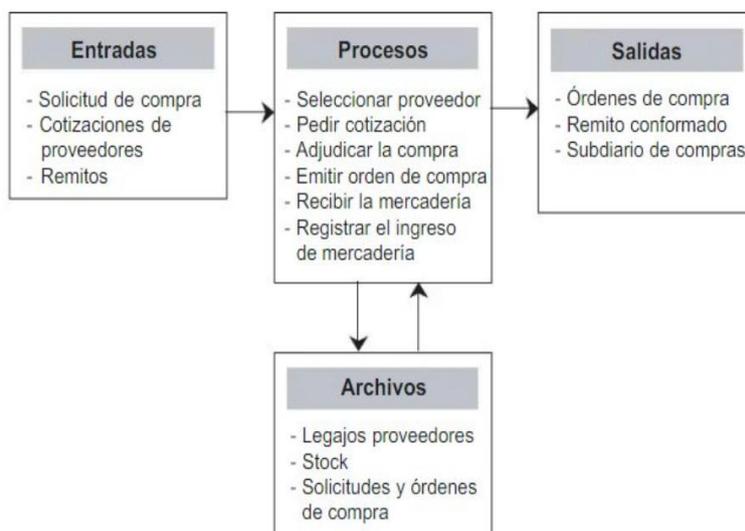
Las pymes que se desarrollan en distintos sectores se caracterizan por poseer direcciones, departamentos o áreas que se encargan específicamente de las compras y contrataciones.

En relación a las funciones asignadas son las siguientes:

- Planificación y gestión en base al presupuesto previamente asignado.
- Conocimiento del mercado en el cual se desempeña.
- Selección de proveedores al menor precio respetando los requerimientos internos estipulados.
- Gestión del proceso interno relacionado a la elección y adjudicación de oferentes.
- Identificación de los clientes internos.
- Mantener una continuidad en los suministros.
- Garantizar el cumplimiento de los plazos y condiciones acordadas.
- Relación con el stock que posee la organización.
- Realización de un seguimiento post compra.

### ETAPAS GENÉRICAS EN COMPRAS Y CONTRATACIONES

Las prácticas utilizadas por las pymes, pueden llegar a variar dependiente de su clasificación, se recuerda en el siguiente cuadro la composición actual según resolución N°69\2020 del Ministerio de A los efectos de la presente investigación se lo diferencia en 3 etapas, las cuales se resume a continuación en el siguiente gráfico:



## **PRIMERA ETAPA**

Esta etapa corresponde al ingreso de la solicitud de compra o contratación del servicio requerido por una unidad interna de la empresa.

Cuando se diseña un sistema de compras hay que considerar los atributos de los bienes que se adquieren: por ejemplo, los materiales o mercaderías perecederos o frágiles se tratan de manera diferente de los que no lo son; su costo, elevado o bajo, y su origen, nacional o extranjero.

En síntesis, quien diseña tiene que considerar los aspectos de la cantidad, la calidad, los plazos de entrega, el precio, además del espacio disponible para almacenar los bienes, en qué momento hay que efectuar el pedido y de qué manera, todo lo cual varía con cada organización y con cada clase de producto o servicio a solicitar. (Gilli, 2007, p.216)

Las pymes tienden a tener identificado quien será el encargado del diseño implementación y evaluación del sistema, independientemente de la clasificación que posea la empresa (micro, pequeña, mediana tramo 1 y 2).

Se centra primordialmente en identificar al cliente interno dentro de la organización, al cual se lo define como aquel miembro interior de la entidad que coopera en la producción de los bienes o servicios que la empresa elabora.

En base a los requerimientos solicitados, el inicio del sistema consiste en la búsqueda de proveedores idóneos en el mercado, capaces de satisfacer las necesidades especificadas. Identificado el requerimiento interior, se inicia el periodo en el cual se solicita cotizaciones a diferentes empresas de los rubros solicitados, que pudieran cumplir con las necesidades de abastecimiento interno.

## **SEGUNDA ETAPA**

En esta etapa se inicia un análisis de más complejidad donde la empresa deberá, según Gilli (2007):

- Seleccionar proveedor.
- Adjudicar la compra.
- Emitir orden de compra.
- Recibir la mercadería.
- Registrar el ingreso de mercadería.

En la fase de selección de proveedores también se inicia un proceso de negociación previa a la adjudicación, esta consta de una constante interacción entre la unidad de compras y contrataciones con los proveedores que ofertaron.

En este periodo se dará un persistente ciclo de negociación en el cual se buscará llegar a un acuerdo con relación a precios, servicio, calidad y tiempos de adjudicación. En las empresas pymes con mayor frecuencia las negociaciones se centran en el uso estratégico del método Harvard de negociación.

Este método de negociación es una alternativa para la negociación basada en posiciones: un método de negociación diseñado explícitamente para producir resultados prudentes en forma eficiente y amistosa.

Este método, denominado negociación según principios o negociación con base en los méritos, puede resumirse en cuatro puntos básicos. Estos cuatro puntos definen un método directo de negociación que puede usarse en casi cualquier circunstancia.

Cada punto trata un elemento básico de la negociación, y sugiere lo que debe hacerse:

Las personas: separe a las personas del problema.

Los intereses: concéntrese en los intereses, no en las posiciones.

Las opciones: genere una variedad de posibilidades antes de decidirse a actuar.

Los criterios: insista en que el resultado se base en algún criterio objetivo. (Fisher, 1991, p.17)

Se resume en siete sus elementos:

- Interés: definir lo que se desea alcanzar objetivamente.
- Alternativa: establecer variables para negociar.
- Cesión: presentando opciones que permitan el ceder.
- Criterios: valorar las propuestas para aceptar aquellas las que cumplan con lo requerido.
- Argumentos: razones convincentes que permitan convencer a las partes en conflictos.
- Compromiso: asumiendo las obligaciones de manera responsable.
- Comunicación: en relación a las obligaciones y expectativas de las partes en conflicto.

Concluido esta negociación, analizando y valorando las ofertas presentadas desde el punto de vista técnico y económico se procede a la adjudicación a la empresa que mejor se adapte a que la entidad requiere.

### **TERCERA ETAPA**

En este periodo se genera la prestación y seguimiento del servicio o entrega del bien consignado, la adjudicación se formaliza habitualmente mediante una orden de compra, un documento oficial, el cual contiene de forma detallada términos de cantidades, plazos de entrega, de pagos y genera un vínculo contractual entre los protagonistas.

Es fundamental realizar una verificación de las compras\ contrataciones realizadas, así como también un eficiente manejo de su almacenamiento.

Según Gilli (2007) afirma” en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) puede admitirse que las funciones de recepción, control de calidad, almacenamiento y distribución de materiales sean responsabilidad del gerente de abastecimiento o de compras, por razones de economía de escala”. (p.220)

Así mismo se sugiere finalizado el proceso, una evaluación de los proveedores adjudicados por la organización lo cual implica evaluar si se obtuvo una eficiente atención al cliente en relación al servicio post venta.

El servicio post venta se refiere a las acciones de seguimiento, atención, soporte y respuesta en el cual la empresa adjudicataria brinda a sus clientes luego de haber finalizado el proceso de compra.

### **TICS EN LAS PYMES**

En relación al contexto, bajo esta era digital es elemental que las organizaciones contengan una modernización con el objetivo de insertarse en la sociedad del conocimiento, esta ciencia corresponde a un nuevo paradigma.

En el país el conocimiento obtiene una representación central, del mismo se desprende:

- La ley N°27506\19 del régimen de promoción de la economía del conocimiento en donde su Artículo 1° dispone la Creación del régimen, con el siguiente objetivo; Créase el “Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento” que regirá en todo el territorio de la República Argentina y que tiene como objetivo promocionar actividades económicas que apliquen el uso del conocimiento y la digitalización de la información apoyado en los avances de la ciencia y de las tecnologías, a la obtención de bienes, prestación de servicios y/o mejoras de procesos, con los alcances y limitaciones establecidos en la presente ley y las normas reglamentarias que en su consecuencia se dicten.

En relación a la aplicación de las TICs y la brecha digital, en Tricoci y Benvenuto (2009) se plantean los aspectos negativos que ha producido la era digital y el impacto de las TICs:

- En la medida que el acceso a la tecnología tenga restricciones, aparece el peligro de una nueva y peligrosa forma de exclusión social. ¿Es posible un futuro con personas que desconocen el lenguaje digital? Si todos no conocen el lenguaje digital se crean en dos grupos;

-El grupo de los conectados que por lo tanto conocen y dominan el alfabeto digital.

-El grupo de los desconectados.

La visión de una sociedad del conocimiento inclusiva, para todos sus integrantes requiere, aplicar políticas públicas con el fin de asegurar el objetivo del acceso universal.

El mercado no soluciona los problemas de acceso por sí solo, sino que lo profundiza. (Tricoci, 2011, p.6)

La expansión de la electrónica y la informática acelera el desarrollo de pequeñas y medianas empresas muy especializadas que coexistirán con firmas de grandes estructuras muy flexibles relacionadas con sus prestatarios por medio de una diversidad de lazos.

Los sistemas de información y de comunicación en las empresas se manifiestan como un conjunto de conocimientos y saberes, de programas y de soportes técnicos que, integrados en redes, transforman los procesos productivos y las formas de distribución tradicionales.

Coriat, en su libro *Made in France* sostiene que estamos en la era de la automatización flexible, donde se recuperan la experiencia y el saber adquiridos en fases precedentes (automatización de la gestión operativa, gestión y conducción a distancia de operaciones y procedimientos), utilizando las posibilidades abiertas por el uso industrial de la microelectrónica y de la microinformática y dando nacimiento a la generación de las tecnologías denominadas “programables” o flexibles; la herramienta privilegiada del período es el robot programable. Agrega el mismo autor que el punto importante es que esta nueva generación de tecnologías permite enfrentar, con costos y plazos reducidos, las exigencias de diferenciación y de diversificación que caracterizan a los mercados actuales. (Gilli, 2007, p.88-89)

Las pymes argentinas utilizan de manera limitadamente los TICs, las empresas presentan un rezago en diferentes niveles, a emplear nuevas tecnologías.

Presentan un desconocimiento en la innovación de tecnología, en donde suelen descartar esta herramienta que resulta clave en los negocios económicos.

La evolución de la organización requiere incorporación de tics, las transformaciones digitales en el sector productivo implementan grandes modificaciones.

### **TICS VIGENTES EN LA GESTIÓN DE COMPRAS Y CONTRATACIONES**

El proceso de compras y contrataciones, presenta en las 3 etapas la utilización de las siguiente:

1.Herramientas digitales gratuitas.

2.Herramientas remuneradas con limitación de alcance.

1.Corresponde a instrumentos operativos del tipo gratuitas para facilitar la gestión, con el objetivo de emplearlas en la utilización del negocio de forma productiva. Se menciona algunas de ellas que se utilizan en las 3 etapas:

- Almacenaje web.
- Motores de búsqueda en internet.
- Hojas de cálculo.
- Procesadores de texto.
- Sistemas de gestión de base de datos.
- E-mail.
- Mensajería instantánea.
- Presentaciones.
- Herramientas de planificación y gestión.

2.Es característicos en este nivel que las pymes aplicar la utilización de los sistemas transaccionales, para operar en tareas rutinarias y corresponde a softwares cuya versión cuesta dinero.

Los sistemas de procesamiento de transacciones (TPS, transactions processing system):

Con frecuencia son el primer tipo de sistemas de información que se implanta en una organización apoyando las tareas operativas de la misma.

Procesas voluminosas entradas de información, así como generan considerable cantidad de reportes y salidas de los datos personales.

Estos sistemas suelen lograr significativos ahorros en mano de obra, debido a que automatizan distintas tareas operativas en la organización y en general se justifican sin mayores inconvenientes pues sus ahorros son fácilmente cuantificables. (Rota, 2011, p.40)

### **INNOVACIÓN EN TICS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN EN LOS PROCESOS DE COMPRAS Y CONTRATACIONES**

La aplicación de tecnología en los sistemas es un factor esencial en las organizaciones actuales, siendo de carácter fundamental para el desarrollo de ellas ya que estas evolucionan de manera constante en la sociedad moderna y forman parte de esta revolución del conocimiento.

El uso de esto en las empresas pymes, corresponde a una forma de innovar en los negocios modernos, es esencial adaptarse a los cambios ya que forman parte de la supervivencia de las entidades y son factores de éxito.

La tecnología informática aplicada, constituye en la actualidad sin ninguna duda alguna, una parte significativa en todos los procesos de negocios.

En algunos negocios podemos decir que la informática colabora principal e incluso exclusivamente, con procesos administrativos, en otro podemos decir que la tecnología informática es parte central de la cadena de valor

En la actualidad resulta raro encontrar casos en los que la tecnología de información no forma parte del proceso de negocios.

Como señalan Evans y Wurster aun los negocios considerados alejados de la tecnología de la información “el mundo físico” de la producción, están delineados (shaped) por información que domina tanto producción como procesos. (Freijedo, 2011, p.258)

Los TICs corresponden a una pieza vital, la utilización en el proceso de compras y contrataciones potenciarán eficiencia los resultados positivos de la gestión.

Se describe algunas herramientas digitales de innovación que podrían utilizarse en las 3 etapas:

- Cloud computing: computación en la nube, con una alta capacidad de almacenamiento con el fin de registrar y clasificar operaciones que se realicen en las 3 etapas y que generen velocidad en las acciones.
- Ciencia de datos: existe una gran cantidad de datos que se origina en el proceso de búsqueda de proveedores, con el objetivo de clasificar la data el uso de un software vinculado al big data permitirá una solución estratégica.
- Software predictivos: para la utilización de los negocios empresariales, el mismo permitirá escenarios alternativos en los procedimientos de compra y contratación con el objetivo de obtener una mejora para la toma de decisiones.

- Inteligencia artificial: el uso de capacidad de que las máquinas tengan la amplitud de razonar por su cuenta y la utilización del machine learning impactaría en un aprendizaje continuo con una optimización en cualquiera de las fases.
- Automatización robótica de procesos: en todas las etapas se verifica una alta cantidad de comportamientos mecanizados como pueden ser compras y contrataciones fijas mensuales, semestrales o anuales etc. el uso de esta novedad contribuiría a mejoras constantes.
- Contratos inteligentes: denominado smart contracts, son capaz de ejecutarse y cumplirse por sí mismo, podrá llegar a suprimir un alto funcionamiento en los periodos operativos y decisorios.

### **CONCLUSIÓN FINAL**

La digitalización de sistemas en el proceso de compras y contrataciones para las Pymes argentinas modificaría de manera contundente la gestión del área.

Esto constituye varios aspectos positivos vinculado a la productividad, impactando directamente en la dirección empresarial, por ende, en los rendimientos de los negocios.

La aplicación eficiente de las nuevas tendencias tics en las empresas pymes, originará la creación de valor, el cual bajo el escenario pyme vigente, con una correcta implementación generará una ventaja competitiva sobre la competencia en relación a la industria en la cual se desempeña.

La entidad empresarial bajo el contexto actual, que no utilice tecnológica aplicada a los negocios como herramienta de innovación se verá seriamente afectada y esto conlleva a un riesgo crítico.

La utilización de estos instrumentos de avance, implica una transformación digital y dará inicio en la organización pyme a fortalecer el conocimiento interno, recurso elemental en los sectores económicos empresarios.

### **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

Briano J., Freijedo C., Rota P., Tricoli G., Waldbott C.; (2011) Sistemas de información Gerencial; Buenos Aires; Pearson.

Fisher Roger (1991) Si de acuerdo; como negociar sin ceder; Buenos Aires; Editorial Norma.

Gilli J.J, Arostegui A., Doval I., Iesulauro A., Shulman D. (2007); Diseño organizativo estructura y procesos; Buenos Aires; Granica.

Ronald H. Ballou; Logística: administración de la cadena de suministro (2004); México; Pearson

**ANEXO**

**A) Límites de ventas totales anuales expresados en pesos (\$)**

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	19.450.000.	9.900.000	36.620.000	33.920.000	17.260.000
Pequeña	115.337.000	59.710.000	247.200.000	243.290.000	71.960.000
Mediana tramo	643.710.000	444.200.000	1.821.760.000	1.651.750.000	426.720.000
Mediana tramo 2	965.460.000	705.790.000	2.602.540.000	2.540.380.00	676.810.000

Fuente: Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP)

**B) límite de personal ocupado**

Categoría	Constitución	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	61	10
Mediana tramo	200	165	125	235	50
Mediana tramo 2	550	535	342	635	215

Fuente: Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP)

**C) Límite de activos expresados en pesos (\$)**

Tope de activos en pesos
193.000.000

Fuente: Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP)



---

## FINANZAS Y EMPRENDEDURISMO

---

LA NEGOCIACIÓN DE TÍTULOS VALORES ELECTRÓNICOS DE MANERA DESCENTRALIZADA: BLOCKCHAIN

*Erik Rincón Cárdenas y Valeria Martínez Molano*

CRIPATOMONEDAS Y BLOCKCHAIN. INCLUYENDO UNA VISIÓN MUNICIPAL

*Adrián Morel*

MERCADO DE CAPITALES: UNA ALTERNATIVA DE FINANCIAMIENTO PARA LAS PYMES

*Pedro Bártoli*

EL VALOR ESTRATÉGICO DEL “PROPÓSITO” EN LAS EMPRESAS Y EMPRENDIMIENTOS, ANTE LA CRISIS DE LA PANDEMIA COVID-19

*Julián Leonardo D’Ángelo*

## LA NEGOCIACIÓN DE TÍTULOS VALORES ELECTRÓNICOS DE MANERA DESCENTRALIZADA: BLOCKCHAIN

ERICK RINCÓN CÁRDENAS\* Y VALERIA MARTÍNEZ MOLANO\*\*

*Universidad del Rosario*

### RESUMEN

Los ordenamientos jurídicos de diferentes países reconocen la existencia de los títulos valores electrónicos, incluso mediante la manifestación de la factura electrónica como título valor. Tradicionalmente, su negociación se ha realizado a través de terceros que se encargan de su emisión, registro y custodia, sin embargo, teniendo en cuenta las implicaciones y desarrollos que ha tenido a la tecnología, se cuestiona la posibilidad de realizar el endoso de los títulos valores electrónicos mediante otros mecanismos descentralizados. Bajo este panorama, el presente documento pretende demostrar que blockchain se concibe como una herramienta eficaz y con plena posibilidad de aplicarse en el endoso de títulos valores electrónicos, lo cual genera importantes ventajas para las partes.

**Palabras clave:** Títulos valores electrónicos, blockchain, factura electrónica, descentralización, tecnología.

### ABSTRACT

The legal systems of different countries recognize the existence of electronic securities, even though the manifestation of electronic invoice as a security. Traditionally, its negotiation has been carried out through third parties that are responsible for its issuance, registration and custody, however, taking into account the implications and developments that technology has had, the possibility of endorsing securities is questioned electronic through other decentralized mechanisms. Against this background, this document aims to demonstrate that Blockchain is conceived as an effective tool with full possibility of being applied in the endorsement of electronic securities, which generates important advantages for the parties.

**Keywords:** Electronic securities, Blockchain, electronic invoice, decentralization, technology.

### INTRODUCCIÓN

Las herramientas tecnológicas han impregnado todas las actividades que se realizan de manera cotidiana, generando impactos en áreas importantes como el Derecho y diferentes negocios que se pueden realizar con sus instituciones. En este contexto, en virtud de los avances tecnológicos

---

\* Abogado de la Universidad del Rosario, Doctor en Derecho de la Universidad Europea de Madrid. Con más de 19 años de experiencia en el desarrollo ejecutivo, jurídico, tecnológico y estratégico de empresas. Cuenta con habilidades en administración de negocios, organización de equipos de trabajo y liderazgo de proyectos en incorporación de tecnologías. Es Líder académico dentro del campo jurídico de las TICs.

\*\* Abogada de la Universidad del Rosario, aspirante a Magister en Derecho con énfasis en Derecho privado de la misma universidad. Con experiencia en temas corporativos, tributarios, y especial interés en temas TICs. Actual investigadora de la Universidad del Rosario en Derecho y tecnología.

existentes, se reconocen a nivel internacional los documentos electrónicos, que, en Colombia, teniendo como fundamento principal la Ley 527 de 1999 cuentan con el mismo valor jurídico y probatorio que los documentos que se encuentran tradicionalmente en papel.

Dentro de los documentos electrónicos se destacan los documentos electrónicos transmisibles, los cuales son o bien los títulos valores electrónicos o los documentos de transporte electrónico. Asimismo, dentro de los títulos valores se puede hacer especial énfasis en la factura como título valor, la cual ha ido evolucionando en diferentes países hasta llegar a una factura electrónica que se aplica en gran parte de los Estados latinoamericanos, generando múltiples cuestionamientos en relación a la misma y a la forma en que estos títulos valores pueden ser negociados.

Los títulos valores se han consolidado como una institución de vital importancia en las relaciones comerciales, toda vez que se vislumbran como el instrumento más eficaz para la movilización y transporte de la riqueza privada (Mendieta, C. 2020). Los códigos sustantivos de los países contemplan la forma tradicional de realizar el endoso y circulación de los títulos valores, sin que en muchos casos se encuentre dentro de sus posibilidades la de realizar endosos electrónicos o mediante herramientas que pudieran ser equivalente a esta institución.

De esta manera, el presente artículo pretende evidenciar cómo es posible realizar la negociación de títulos valores electrónicos, incluyendo las facturas electrónicas, mediante herramientas como blockchain. Permitiendo esta tecnología garantizar la integridad y originalidad de los títulos valores, además de que se considera un mecanismo adecuado y eficiente para la agilización de negocios entre las personas.

Analizar blockchain como mecanismo para la negociación de los títulos valores electrónicos resulta un asunto de importancia y novedad para la circulación de estos documentos, ya que si bien se ha plateado el debate de una posible implementación para la negociación y endoso de títulos valores electrónicos y de facturas electrónicas, existiendo incluso herramientas como Mifiel que permiten realizar tal transferencia, poco se ha escrito sobre su verdadera implementación y desarrollo, y cómo esta aplicación podría facilitar las transacciones y otorgar la misma seguridad y confianza que las entidades de registro, evidenciándose así un importante impacto de la tecnología en el mundo de los negocios.

Bajo este panorama, blockchain para la negociación de títulos valores no solo facilita el endoso, garantizando la originalidad e integridad, sino que también, tal como lo señala Juan Fernando Chaparro (2019), permite certificar la trazabilidad de las modificaciones que se realizan sobre los títulos valores, así, por ejemplo, si un título valor electrónico ya existente es nuevamente firmado, y se garantiza la trazabilidad de sus endosos y modificaciones, se cumpliría igualmente con la normatividad tanto del código de comercio, como con la propia de la Ley 527 de 1999 que es la que regula lo relacionado con comercio electrónico en Colombia, y que se fundamenta en principios reconocidos en todos los Estados sobre esta clase de comercio, principalmente el relacionado con la equivalencia funcional.

## **METODOLOGÍA**

El artículo se desarrolla mediante una investigación teórica de naturaleza reflexiva, interpretativa y doctrinaria, que se enfoca en el desarrollo y comprensión de conceptos importantes mediante la información obtenida durante un proceso investigativo profundo y académico que diera respuesta al objeto de estudio planteado.

Se realizó una amplia investigación documental de documentos académicos, doctrinarios y de opinión relacionada con los títulos valores electrónicos y blockchain, para así obtener razones fácticas suficientes que permitan determinar que sí es posible la aplicación de blockchain para la negociación de los títulos valores, sin desconocer en su desarrollo tanto las ventajas como los aspectos que siguen generando incertidumbre sobre el tema.

Buscando un estudio completo de los temas a tratar que permita la comprensión adecuada de los conceptos antes de presentar la resolución al objeto de estudio a tratar, se puede calificar la presente investigación como descriptiva, toda vez que “reseña las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (Bernal, 2010. P. 113), realizando entonces una conceptualización de instituciones esenciales para el adecuado desarrollo de la tesis propuesta (Mayorga, P.A. 2020)

## **LA TECNOLOGÍA EN LOS TÍTULOS DE VALORES**

### ***Los títulos valores electrónicos***

La tecnología ha generado impactos en diferentes formas de realizar transacciones entre las personas, siendo una de las instituciones que ha visto modificaciones los títulos valores, en donde se ha pasado de realizar negocios con títulos valores tradicionales que tienen soporte en papel, a títulos valores electrónicos. Para entender de manera adecuada el impacto que la tecnología ha tenido en ellos, y especialmente la que puede tener en las negociaciones mediante la implementación de blockchain es necesario analizar qué se ha entendido por títulos valores electrónicos.

Para hablar de los títulos valores electrónicos y de los negocios que con ellos se pueden celebrar se requiere en primer lugar tener claro el concepto tradicional de título valor. Un título valor o título de crédito, con base en la definición clásica brindada por el jurista italiano Cesare Vivante, es “el documento necesario para ejercer el derecho literal y autónomo expresado en el mismo” (Vivante, C. 1929. P. 123).

Con base en esta definición, los diferentes ordenamientos han ido adaptando su concepto de títulos valores o títulos de crédito, así, por ejemplo, en Colombia, el artículo 619 del Código de Comercio los define como: “Los títulos-valores son documentos necesarios para legitimar el ejercicio del derecho literal y autónomo que en ellos se incorpora. Pueden ser de contenido crediticio, corporativos o de participación y de tradición o representativos de mercancías”, estableciendo en su título III la regulación de los mismos.

Si bien cada Estado ha podido ajustar esta definición a su propio ordenamiento, se ha determinado que todos tienen en común algunas características o principios que le son esenciales a los títulos valores, a saber:

- i) *Legitimación*: es la posibilidad que por un lado tiene el tenedor legítimo de buena fe exenta de culpa (tenedor que ha adquirido el título conforme a la ley de circulación) de ejercer los derechos, acciones y cargas derivadas del título; así como la facultad que tienen los obligados a realizar el pago o proponer excepciones (Venegas & León, 2019).

Por algunos autores es también denominado como necesidad, en donde se hace imprescindible poseer el título donde se encuentra incorporado el derecho para poderlo ejercer (Rodríguez, M.X. 2015).

- ii) *Literalidad*: lo que se encuentra escrito en el papel hace parte de su tenor literal. Así, determina el contenido del derecho que puede exigirse en la medida que contenga la mención del derecho y la firma del creador.
- iii) *Tipicidad*: permite evidenciar si el documento es o no efectivamente un título valor y produce las consecuencias de estos documentos (Venegas & León, 2019).
- iv) *Autonomía*: genera que cada relación jurídica que desencadene en una transferencia del título valor, sea independiente de una anterior que se haya realizado respecto al mismo título. Así, es un derecho originario e independiente, cuya exigibilidad no puede verse en principio afectada por las eventualidades que surjan del negocio.

Teniendo claridad con esta definición y las características de un título valor tradicional, el título valor electrónico es aquel que cumple con las mismas características, pero cuyo soporte se encuentra en un documento electrónico transferible, es decir, tiene soporte electrónico. El documento electrónico transferible es aquel que “tendrá la capacidad de incorporar en sí mismo derechos de carácter patrimonial que gozarán de su portabilidad y transferencia en el marco de las relaciones comerciales internacionales (...)” (Mendieta, C., 2020. P. 7).

Como lo señala el autor Cristian Mendieta (2020), estos surgen por la necesidad de inmaterializar la función de los documentos que permiten el transporte y circulación de la riqueza, siendo necesario establecer condiciones para que estos títulos puedan tener la misma validez jurídica y probatoria tanto en el mundo del papel como en un entorno digital.

Con el fin de establecer las condiciones para el adecuado funcionamiento y validez de los títulos valores electrónicos, en Colombia se adopta la ley 527 de 1999, la cual tiene como principal soporte la Ley Modelo de Comercio electrónico emitida por la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil (CNUDMI).

En virtud de tal normativa se establece que para que un mensaje de datos en general, dentro de los que se encontrarían a nivel particular los títulos valores electrónicos tengan validez, deben cumplir con los equivalentes funcionales al papel, los cuales se manifiestan así:

- El equivalente de escrito hace referencia a que la información sea susceptible de posterior consulta, así, tal como lo señala el autor Erick Rincón (2017), el documento debe cumplir con las siguientes condiciones: (i) ser un documento legible, (ii) permitir la reproducción para que cada parte tenga un ejemplar igual, (iii) asegurar la inalterabilidad en el tiempo, (iv) permitir la autenticación de los datos suscribiéndolos con una firma y, (v) proporcionar una forma aceptable para la presentación ante autoridades.

- El equivalente a la firma se entiende satisfecho cuando: (i) se ha utilizado un método confiable que permite identificar al iniciador de un mensaje de datos y para indicar que el contenido cuenta con su aprobación, (ii) Que el método sea confiable y apropiado para el propósito por el cual el mensaje fue generado o comunicado.
- La originalidad se entiende cumplida cuando el documento o mensaje es íntegro, es decir, no ha sido modificado desde el momento de su creación hasta que llega al destinatario.

Es importante destacar que a nivel general, los títulos valores electrónicos, en tanto se consideran documentos electrónicos con algunas características esenciales, son actualmente reconocidos en múltiples ordenamientos, no obstante, para su existencia deben cumplir no solo con los requisitos del código de comercio para los títulos valores, es decir, las menciones generales anteriormente explicadas y las específicas que pertenecen a cada título valor dependiendo de cuál se trate, sino que también deben cumplir con los equivalentes funcionales contenidos en la Ley Modelo de la CNUDMI, que ha sido adaptada en la mayoría de ordenamientos como es el caso colombiano mediante la Ley 527 de 1999.

Los títulos valores electrónicos revisten de gran importancia en el campo de los negocios, si bien cada vez es más frecuente el uso de otro tipo de mecanismos para realizar transacciones electrónicas, tales como tarjetas de crédito, transacciones bancarias, entre otros, la utilización de los títulos valores sigue teniendo gran auge para determinadas transacciones, en donde por sus características este instrumento se sigue evidenciando como el más adecuado. En esta medida, el título valor permite, por ejemplo, pagos de elevadas cantidades, superando las limitaciones de las tarjetas de crédito; en el caso de cheques al portador, permite tener anonimato, contrario a lo que ocurre con transferencias bancarias o pagos con tarjetas crédito (Hinajeros, F., Ferrer, J.L., Martínez, A., 2013); por tanto, se tornan en un instrumento de utilidad que al tener su equivalente en el mundo electrónico facilita las transacciones e incentiva su implementación.

### ***Una mirada por América Latina***

Si bien existe la ley modelo de la CNUDMI sobre Comercio electrónico que busca ser un paradigma para su adaptación en los Estados, cada país ha desarrollado su propia regulación relacionada tanto con el comercio electrónico como propiamente con los documentos electrónicos y títulos valores electrónicos. De esta manera, teniendo nociones generales sobre la regulación de estos instrumentos en un país como Colombia, en donde se encuentran habilitados por la Ley 527 de 1999, pero en donde el código de comercio no los contempla de manera expresa, es importante conocer cómo se regula en otros países para con ello analizar el avance que ha tenido América Latina en este panorama.

### ***Argentina***

En materia de títulos valores electrónicos, la legislación argentina contempla en su Código Civil y Comercial la posibilidad de que el título valor sea o no cartular, en esta medida, se habilita la desmaterialización del título valor mediante el artículo 1836 (Garrido & Alferillo, 2015).

Adicionalmente, en virtud del principio de libertad en la creación de los títulos valores, contenido en el artículo 1820 del antedicho cuerpo normativo, permite emitir títulos valores no cartulares, en donde no se presentaría como tal el carácter de necesidad cambiaria. Por tanto, se evidencia cómo en Argentina los títulos valores electrónicos cuentan desde su código mismo con el reconocimiento jurídico (Barbieri, P. 2019).

Los códigos no cartulares autorizados por el código civil y de comercio son “aquellos en los que el derecho autónomo no está representado en un documento material y circulan mediante transferencias informáticas, a través de la registración informática” (Borthwick, S. 2018).

Pese a que en el código civil y comercial se reconoce su existencia, como lo señalan Garrido y Alferillo (2015), esta únicamente se puede efectuar cuando se pretende que el título ingrese en una caja de valores o en un sistema autorizado de compensación o anotación en cuenta. Además, no es posible la desmaterialización en cualquier tiempo, se prevén dos momentos: (i) cuando desde el inicio nace como no cartular, en donde se estaría haciendo referencia a un título valor electrónico inmaterial, o (ii) los títulos que, si bien son emitidos originalmente en físico, atraviesan una desmaterialización (Alarcón, T. & Cediell, N. 2017).

Adicional a la regulación contenida en el Código Civil y de Comercio, en el año 2018 se sancionaron las leyes 27.440 y 27.444, que establecen las obligaciones negociables electrónicas, la letra de cambio, el cheque, pagaré electrónico y la posibilidad de que el endoso se realice por vía electrónica. En este sentido, se establece de manera específica la posibilidad de emitir cheque electrónico, mediante la reglamentación del Banco Central de la República Argentina, la cual se efectuó mediante Comunicación “A” 6578 BCRA (Barbieri, P. 2019).

De acuerdo con las normas legales argentinas, quien pretenda firmar digitalmente un título valor electrónico debe contar con la firma registrada por un Certificador, quien asigna un dispositivo criptográfico y dos claves, la clave pública que consta en el certificado digital emitido por el certificador, y la privada, que pertenece únicamente al titular del certificado digital. Ambas firmas permiten garantizar el origen del documento, y que el destinatario del mismo pueda verificar la identidad del firmante (Borthwick, S. 2018).

Cabe destacar que frente a los cheques electrónicos se determinó que el tenedor legítimo podrá efectuar la presentación al cobro de cada cheque electrónico a partir de la correspondiente fecha de pago a través de una orden electrónica de acreditación o cobrándolo por ventanilla (Borthwick, S. 2018).

**Perú:**

La ley no. 27.287 de 2000 contempló que los títulos valores pueden emitirse, aceptarse, garantizarse o transferirse por medios electrónicos, contando con la misma validez y efectos jurídicos y legales que los títulos valores que son emitidos en papel.

En Perú se contempla también la posibilidad de que el título valor se origine o bien por desmaterialización o por una inmaterialización o emisión electrónica, otorgando mérito ejecutivo a estos títulos.

**Chile:**

A nivel general, con respecto al comercio electrónico, en el año 2002, se expidió la Ley 19.799, que regula lo relacionado con documentos electrónicos, firma electrónica y servicios de certificación de la firma. Adicionalmente, de manera particular, la Ley 20.727 de 2014 establece el uso obligatorio de la factura electrónica, en conjunto con otros documentos tributarios electrónicos, tales como notas débito y crédito y factura de compra.

**Ecuador:**

Cuenta en su ordenamiento con la Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y mensajes de datos, Ley 67 de 2002, la cual se enfoca principalmente en las facturas electrónicas, definiéndola como el “conjunto de registros lógicos archivados en soportes susceptibles de ser leídos por equipos electrónicos de procesamiento de datos que documentan la transferencia de bienes y servicios, cumpliendo con los requisitos exigidos por las Leyes Tributarias, Mercantiles y más normas y reglamentos vigentes”.

Se contempla además que los documentos como comprobantes de venta o retención emitidos en medios electrónicos, o comprobantes constantes en formato digital, les corresponde el tratamiento que la ley otorga a los mensajes de datos, así, tienen igual valor jurídico que los documentos escritos (Cadena, P. 2006).

**Panamá:**

En el año 2008, se emitió la ley 51 “Que define y regula los documentos electrónicos y las firmas electrónicas y la prestación de servicios de almacenamiento tecnológico de documentos y de certificación de firmas electrónica y adopta otras disposiciones para el desarrollo del comercio”. En la misma, al igual que ocurre en otras legislaciones, se reconoce validez, efectos jurídicos y fuerza obligatoria a los actos y contratos que hayan sido otorgados o adoptados a través de medios electrónicos en documentos electrónicos.

Con los ejemplos de regulaciones acá expuestos se puede evidenciar que gran parte de los Estados Latinoamericanos se encuentran alineados en lo que respecta a contar con normativa que regule la influencia que ha tenido la tecnología en estos negocios, el comercio electrónico y el principio de equivalencia funcional, así, cuentan con principios que determinan la reglamentación de los documentos electrónicos en donde estos tienen la misma validez y existencia que los documentos físicos.

Sin perjuicio de esta normativa, lo que se refiere a una regulación relacionada con los títulos valores electrónicos propiamente, poco se encuentra por fuera de la regulación de la factura electrónica, y menos aún disposiciones que contemplen la posibilidad de que esta se negocie utilizando mecanismos como blockchain, así, se evidencia pues que la utilización de blockchain para la negociación de títulos valores y facturas electrónicas, sigue siendo un asunto que se encuentra en estudio.

### ***La factura electrónica***

En materia tributaria la tecnología ha tenido importantes repercusiones, la que más se puede destacar es la factura electrónica, que, en Colombia, además de un instrumento tributario, también puede ser considerada como un título valor.

La factura electrónica es uno de los aportes realizados por América Latina al fisco a nivel internacional, buscando apoyar la lucha contra la evasión fiscal que genera importantes detrimentos patrimoniales. Inicialmente fue concebida como un instrumento de control documental del proceso de facturación, no obstante, se fue extendiendo a diversas áreas de control tributario (Barreix, A. & Zambrano, R. 2018).

Tiene como principal finalidad desde un aspecto tributario registrar las operaciones comerciales que realizan los comerciantes de forma electrónica, siendo necesario seguir los principios establecidos en la Ley 527 de 1999 a través de la fijación de un estándar para la generación y custodia del archivo (Díaz, 2019).

Autores como Barreix, A. & Zambrano, R. (2018), la han definido como:

Es una factura que existe electrónicamente y que cumple, en casi todas las situaciones y ante todos los actores, los mismos propósitos que una factura en papel, tanto para los emisores y receptores, como para terceros interesados; dicho de otra forma, es un documento que registra operaciones comerciales de una entidad en forma electrónica, cumpliendo los principios de autenticidad, integridad y legibilidad en todas las situaciones que aplique y ante todos los actores del proceso, en los ámbitos comercial, civil, financiero, logístico y, ciertamente, tributario (p.6).

Sin perjuicio de lo anterior, en Colombia fue expresamente definida en el Decreto número 2242 de 2015 que contempla:

Es el documento que soporta transacciones de venta de bienes y/o servicios y que operativamente tiene lugar a través de sistemas computacionales y/o soluciones informáticas que permiten el cumplimiento de las características y condiciones que se establecen en el presente Decreto en relación con la expedición, recibo, rechazo y conservación. La expedición de la factura electrónica comprende la generación por el obligado a facturar y su entrega al adquirente.

Se destaca en el aspecto comercial el papel que juega la factura electrónica como título valor, en donde mediante la Ley 1231 de 2008 se unifica todas las facturas de venta por operaciones hechas a crédito y se da la calidad a estas de título valor negociable ante las personas o entidades especializadas en la compra de cartera, buscando esto que los microempresarios puedan tener un mejor flujo efectivo en sus negocios (Romero, M., Fajardo, C.L., Vélez, C., 2010).

Cabe destacar que cuando la prestación del servicio o la venta del bien se realiza de contado, el vendedor está en la obligación de entregar la factura original al comprador o contratante del servicio, indicando tanto en el original como en las copias una nota que señale que esta ha sido cancelada, lo cual establece que no hay un crédito pendiente y por lo tanto la factura no puede circular como título valor.

El principal propósito que tiene la normativa mencionada, la cual contempla la factura electrónica como título valor, es revertir a las facturas comerciales las características y condiciones de los títulos valores, buscando con ello que estas se consoliden como herramientas para el acceso a capital del trabajo por parte de las micro, pequeñas y medianas empresas (Díaz, 2019). Así, el mismo autor señala que se otorgaron a los empresarios nacionales las siguientes posibilidades:

- Facultad de librar títulos valores como facturas de venta en las relaciones comerciales. Estas se pueden negociar sin restricción siempre y cuando se transfieran con base en su ley de circulación.
- Se facilita la ejecución judicial del crédito incorporado en las facturas.
- Se propende por una masificación de las operaciones de emisión y negociación de facturas de manera más rápida.

En este sentido, como lo señalan los autores Miryam Romero, Constanza Loreth y Carlos Andrés Vélez (2010), con la vigencia de la ley 1231, se evidencia que desde el punto de vista comercial existen dos clases de facturas:

- a) La factura comercial simple, la cual no cumple con los requisitos propios para considerarse como título valor, cumple únicamente con los requisitos contenidos en el estatuto tributario de la factura, costando por lo menos el precio y el pago total cuando se compra un bien o se presta un servicio. De esta manera, esta factura no es susceptible de circulación.
- b) La factura comercial que se puede considerar como título valor, cuando la negociación se realice a crédito y cumpla con los requisitos de la Ley 1231 de 2008.

La factura electrónica como título valor puede circular mediante un endoso electrónico en el registro, considerándose la factura electrónica como título valor en un mensaje de datos que evidencia la transacción de compra de bienes y servicios, y que es aceptada tácita o expresamente por el adquirente.

A nivel general, en Colombia, de acuerdo con las directrices del Decreto 1348 de 2016, para la circulación de la factura electrónica que a su vez es título valor, el proveedor tecnológico debe verificar e informar al emisor si el adquirente ha recibido efectivamente la factura electrónica. Esto toda vez que para iniciar el proceso de circulación es necesaria la aceptación del adquirente. Así, posterior a la aceptación de la factura electrónica, el emisor o tenedor legítimo podrá inscribirla ante el registro para iniciar su circulación (Redondo, V., 2019).

## **LA CIRCULACIÓN DE LOS TÍTULOS VALORES ELECTRÓNICOS**

Uno de los principios de los títulos valores es la circulación. Los títulos valores están destinados a circular, a ser transferidos entre plazas e individuos toda vez que tienen un derecho autónomo. Los títulos valores circulan mediante el endoso, realizándose el endoso de los títulos valores electrónicos utilizando la anotación en cuenta, en virtud de la cual se lleva el registro de los titulares del título valor.

La anotación en cuenta en Colombia hace referencia a la representación electrónica de los derechos que tiene un titular sobre un determinado valor o título valor, el cual se encuentra en el registro contable con que cuenta un depósito centralizado de valores. Por tanto, la creación, emisión, transferencia y cualquier otra afectación de los derechos se perfecciona mediante la anotación en cuenta (Deceval, 2019).

Si bien en principio la anotación en cuenta es un registro contable de cualquier operación financiera, permite también evidenciar la representación electrónica que se tiene sobre los derechos de un título valor electrónico, utilizándose como medio para el endoso de estos documentos.

Para la circulación de los títulos valores electrónicos es necesario contar con una estructura de registro, que dependerá si se trata o no de un Apoyo Transitorio de Liquidez (ATL). En esta medida, si se trata de un ATL, la entidad encargada del registro será DECEVAL, de lo contrario, puede ser realizarse mediante DECEVAL o una entidad de certificación digital. Por su parte, en caso que no circule o se negocie el título valor no será necesario el registro, ya que se realizará la emisión interna sin intervención de terceros utilizando infraestructura propia.

De manera particular, con respecto a las facturas electrónicas consideradas como título valor, en Colombia, se creó en el año 2015 el Registro de Facturas Electrónicas, el cual inicialmente sería administrado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. No obstante, para el año 2019 la nueva normativa eliminó este registro, señalando que sería la plataforma de factura electrónica con que cuenta la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN, la que llevaría el registro de tales facturas.

Así, frente a su circulación, en Colombia se estableció que el emisor debe entregar o poner en disposición del adquirente/pagador la factura electrónica en el formato en que se generó.

La función de este registro que se realiza a las facturas electrónicas es llevar la trazabilidad en su negociación cuando actúan a su vez como título valor, custodiando estos documentos y dotarlos de las calidades que exige la Ley 527 de 1999.

La problemática que surge en el país en relación al registro de las facturas electrónicas propiamente, radica en que, con base en las funciones y limitaciones reglamentarios existentes, la DIAN estaría limitada para cumplir la función que le fue asignada, toda vez que esta es una función netamente mercantil, lo cual está por fuera de las funciones fiscales y tributarias de esta entidad.

Bajo este panorama se puede señalar con respecto a la factura electrónica que esta tiene tres caminos de circulación a saber: los depósitos centrales de valores, las entidades de certificación digital y el Registro ante la DIAN; no obstante, frente a este último no se ha tenido regulación suficiente en Colombia para proceder a su implementación.

Para la negociación de los títulos valores electrónicos se deben tener en cuenta varios elementos a saber:

- Para el registro se requiere la creación del título valor en donde se identifiquen a plenitud las partes, es decir, deudor y acreedor.

- Realizar el registro del título valor para garantizar su trazabilidad mediante la anotación en cuenta.
- Certificado de endosos generado por el tercero interviniente como puede ser la Entidad de Certificación Digital, siendo este el certificado de trazabilidad de los documentos electrónicos transferibles.
- Para su ejecución se requiere el certificado de Registro, Custodia y Anotación (RCA) y el título valor en original mediante mensaje de datos.

Es importante destacar que, con base en la normativa, los certificados expedidos por las entidades de certificación prestan mérito ejecutivo, pero tienen un carácter únicamente declarativo, por tanto, no pueden circular ni permiten transferir la propiedad de los derechos contenidos en los títulos valores. El otorgar esta garantía al certificado permite que no haya una pérdida en la naturaleza de los títulos valores electrónicos, toda vez que, si el documento pudiera transferirse como título valor, se perderían las garantías de que sea un documento electrónico.

Con base en la circulación que se contempla para los títulos valores electrónicos, en donde si bien puede realizarse mediante diversas opciones de terceros, siempre existiría un registro para los endosos, el cual permitiría la trazabilidad del título, garantizando la unicidad al momento de hacer exigibles los derechos en el título incorporados. No obstante, teniendo en cuenta el imperativo de tal registro surge el cuestionamiento sobre una posible desaparición de los títulos valores al portador, en donde para hacer exigible el derecho se requiere su simple posesión, toda vez que siempre que haya endoso habría que hacer la anotación respectiva, no bastando la simple presentación del título.

Si bien esta circunstancia limita el concepto tradicional de título valor, ya que dificultaría considerablemente la posibilidad de que se presente un título valor al portador que sea electrónico, esto se vislumbra también como una garantía para la seguridad de las partes al momento de realizar un endoso, evitándose situaciones como hurtos o cobros indebidos donde quien exija el derecho no es el verdadero tenedor legítimo de buena fe exenta de culpa.

Adicionalmente, sin perjuicio de que se evidencia en las opciones planteadas el mecanismo acorde con base en la normativa existente hasta el momento para realizar la negociación de los títulos valores electrónicos, autores como Pablo Andrés Mayorga (2020) señalan que soluciones como las brindadas por los Depósitos Centralizados de Valores, en lo relacionado con la circulación de los títulos valores electrónicos, está alimentada por el pensamiento de que es necesario un documento físico para ejercer los derechos que puede contener, esto en virtud del certificado físico que se emite y que da cuenta del contenido del derecho y de la persona que puede ejercerlo.

Se puede evidenciar entonces que en la actualidad se plantea la negociación de los títulos valores electrónicos, su endoso, mediante la anotación en cuenta, en donde como se ha mencionado se necesita un tercero que certifique tal negociación. Empero, existen debates en relación a esta alternativa, no solo por lo que para algunos autores es una desnaturalización al implicar también la necesaria emisión de un documento físico, sino que, además, se cuestiona

si es el mecanismo adecuado para la circulación teniendo en cuenta que la anotación en cuenta es en principio una institución contable y que al participar un tercero genera costos adicionales.

## LA NEGOCIACIÓN MEDIANTE BLOCKCHAIN

### *Una mirada sobre su concepto*

A nivel general se ha señalado que blockchain:

Es un registro contable distribuido, descentralizado, público y encriptado, en el cual las personas pueden almacenar información y hacer transacciones seguras sin la necesidad de intermediarios. La información de las transacciones no está guardada en un archivo central, está representada por transacciones registradas en una hoja de cálculo global o libro mayor, que aprovecha los recursos de una gran red *peer-to-peer* para verificar y aprobar transacciones (Corredor, J.A. 2018, 66).

Tal como lo señala OpenExpo Europe (2017), las principales características de blockchain son:

- La información que se recoge y almacena se encuentra distribuida en diferentes ordenadores, denominados nodos, la cual se almacena en copias en cada uno y se actualizan en tiempo real.
- Al realizar una operación, esta se valida mediante un protocolo de consenso, asegurándose así mediante una red de confianza.
- La escritura en la cadena de bloques no puede ser alterada, así, cualquier modificación que no sea válida no sería aceptada por los demás nodos participantes.
- La información no puede ser borrada o modificada, dando esto la posibilidad de que se realice su consulta en cualquier tiempo.
- Es descentralizada, por tanto, no tiene participación de terceros, lo cual a su vez aumenta la transparencia y brinda seguridad a las partes.

Blockchain no cuenta con intermediarios, de esta manera, presenta una ventaja con respecto a sistemas centralizados de información ya que a través de las cadenas de bloques se comparte información entre diferentes participantes que cuentan con sistemas de seguridad, por tanto, toda vez que no se cuenta con un administrador central, se brinda la posibilidad de que exista una mayor transparencia en la información que reposa en el sistema ya que muchas personas tienen acceso al mismo y pueden validar esta información a través de criptografía (Corredor, J.A. 2018).

El sistema se fundamenta además en la confianza mutua, es el consenso de la mayoría de los usuarios el que acredita y brinda legitimidad a la operación. De esta manera, la veracidad de las operaciones que se realizan se constata cuando la transacción se inserta a blockchain y se acreditan los nuevos bloques sobre la misma, siendo refrendada por otros nodos o también llamados “mineros”, lo cual confirma la transacción que se ha realizado (Echebarría, M. 2017).

La red de blockchain puede ser pública, privada o híbrida. La red pública es aquella en donde cualquier persona sin ser usuario puede acceder y consultar las transacciones realizadas,

asimismo, al ser abierta, cualquier persona puede a su vez convertirse en usuario y participar del protocolo. Por su parte, la red privada es aquella donde la totalidad de datos de blockchain no tienen difusión pública, siendo únicamente los participantes o usuarios quienes pueden acceder y consultar las transacciones realizadas. Finalmente, la red híbrida cuenta con características tanto de las blockchain privadas como públicas (Preukschat, A. 2017).

Para el caso que se pretende analizar una blockchain privada o híbrida permitiría realizar la negociación de títulos valores electrónicos, ya que habilita que los actores autorizados puedan acceder y conocer la trazabilidad del respectivo título, para determinar así quién es el verdadero tenedor legítimo del mismo y poder exigir los derechos, así como garantizar la unicidad del documento para el cumplimiento de las prestaciones debidas. En virtud de la blockchain privada se garantiza no solo la transparencia en las operaciones, sino también su confidencialidad e integridad, tal como lo propone “Carvajal Tecnología y Servicios”.

### ***Su aplicación en los mercados***

A lo largo del tiempo, diferentes herramientas tecnológicas se empezaron a desarrollar y evolucionar dentro del mercado financiero, empezando principalmente en los años setenta con la creación de cajeros automáticos y la expansión de la tarjeta de crédito, lo cual abrió la cabida a diferentes alternativas de financiación y formas de realizar negocios entre los sujetos, ampliando los diferentes mercados para contar con la tecnología en diferentes transacciones.

Como consecuencia de la crisis financiera del año 2008, y del auge tecnológico que se ha tenido desde la fecha, empezaron a surgir de manera exponencial las fintech, existiendo gran cantidad de plataformas de financiamiento e inversión, además de la aplicación de nuevas tecnologías como blockchain para diferentes actividades (Corredor, J.A. 2018).

En este contexto, blockchain cuenta con importantes aplicaciones en el sector, como inversiones, pólizas de seguros, cuentas de banco, historial crediticio, entre otros; así, tiene funcionalidad en mercados como el de valores, mediante la banca de inversión, procesos de emisión de valores, en la etapa de negociabilidad de valores, negociaciones postacuerdo; mercado de seguros, como herramienta para verificar la propiedad de un bien que se asegura, la prevención del fraude, prevención y administración de reclamos; y el mercado de crédito, utilizado por los propios bancos en eventos como pagos transfronterizos, contratos inteligentes, entre otras (Deloitte, 2017).

Buscando facilidad, agilidad y desintermediación entre las partes de un negocio jurídico, se ha cuestionado la posibilidad de implementar blockchain como alternativa para la negociación y circulación de los diferentes títulos valores, incluyendo la factura electrónica, lo cual abriría la posibilidad de realizar transacciones en menos tiempo y de manera directa entre las partes.

### ***Blockchain como instrumento para la negociación y circulación***

Como se explicó anteriormente, la circulación y endoso de los títulos valores electrónicos se realiza en virtud de entidades como las Entidades de certificación digital, Deceval, que mantienen el archivo y custodia de estos documentos, sin embargo, se ha abierto la posibilidad

a que dicho endoso se realice mediante Blockchain, otorgándose seguridad, transparencia y realizándose sin intervención de un tercero.

Mediante blockchain se permite el registro de endosos en una base de datos que es global, pública y descentralizada, abierta e inalterable, la cual posibilita el registro de la cadena de endosos, haciéndolo visible para el tenedor legítimo del título valor y verificable para los interesados en adquirir el título. El endoso de títulos valores electrónicos es viable se realice en una blockchain privada que permita la visibilidad de las transacciones sobre los títulos valores y la factura electrónica, y a su vez brinde confidencialidad de las operaciones.

Utilizando blockchain no solo se garantiza la unicidad y singularidad del documento, sino que también se puede asegurar la cadena ininterrumpida de endosos, necesaria para ser tenedor legítimo exento de culpa y hacer ejercicio del derecho que se incorpora en el título valor electrónico.

Para la utilización de los títulos valores mediante blockchain, estos instrumentos pueden crearse digitalmente como contratos financieros en blockchain entre la parte emisora y quien será el legítimo tenedor del derecho, así, dependiendo de la cadena de bloques subyacentes o el protocolo de tecnología del libro mayor distribuido, el propietario de una cuenta por cobrar puede emitir un activo como un tipo especial de transacción, especificando la cantidad, el valor, el tipo y otros atributos, junto con las reglas comerciales para la titularidad y el tipo de endoso (Varghese, L. & Goyal, R. 2018).

Una vez finalizada la transferencia, el nuevo estado es visible para las partes que hacen parte de la red blockchain, así, el anterior propietario ya no tiene el control del activo como tal, siendo únicamente que este sea transferido o canjeado por el nuevo propietario (Varghese, L. & Goyal, R. 2018).

Como lo señalan autores como Carlos López (s.f.), el sistema de circulación mediante una entidad central que permita el endoso de los títulos valores si bien ha sido de gran utilidad y funcional hasta la fecha, trae consigo dos problemáticas que podrían ser solucionadas con la implementación de blockchain:

- El primero relacionado con los costos adicionales al tenedor de un título valor electrónico, tales como el de emisión y registro inicial, la transferencia o endoso y la custodia durante el tiempo en que exista el título valor y no se haya hecho exigible el derecho en él contenido.

Si bien utilizando un sistema descentralizado se ahorran los costos anteriormente expuestos, ya que no es necesario pagar a una entidad, se debe tener en cuenta que la utilización de esta herramienta no es gratuita. En una red como blockchain existen costos que permitan el registro de la operación en cada uno de los nodos, así, el costo para mantener el blockchain debe justificarse con los beneficios que esto represente para los usuarios, otorgando seguridad, inmutabilidad y transparencia, así, se garantiza la no alteración del título valor electrónico.

Es necesario realizar un análisis adecuado de costos/beneficios al momento de tomar una decisión final sobre la mejor herramienta para realizar la negociación de títulos valores electrónicos, estudiando no solo los elementos económicos, en donde se rescata que en blockchain no se pagaría el costo de la custodia, siendo este el que permanece en el tiempo,

sino también la totalidad de características que se presentan entre una y otra forma de circulación.

- La segunda problemática que plantea el autor es relacionada con el peligro sistémico, así, si se logra vulnerar la seguridad de una base de datos centralizada, se afectaría a la totalidad de los propietarios de los documentos.

Este punto presenta una importante disminución del riesgo en lo que respecta a la utilización de blockchain. La información contenida en una cadena de bloques, para ser modificada, requiere el consenso de al menos el 51% de los nodos, por tanto, se evidencia una dificultad considerablemente alta para que sea hackeado. Adicionalmente, al estar la información replicada en todos los nodos hace que no sea posible que se pierda la información contenida en un título valor electrónico.

Se evidencia entonces cómo la utilización del blockchain podría reducir importantes problemáticas que se presentan con la negociación de los títulos valores electrónicos que se realiza de manera centralizada, sin embargo, no se puede señalar que sea una alternativa que no genera ninguna clase de inconvenientes, ya que, en su implementación, si bien sigue considerándose altamente provechosa, puede presentar igualmente situaciones como:

- En Blockchain las operaciones se realizan de manera anónima, para garantizar con ello la confidencialidad suficiente en las transacciones. No obstante, este anonimato puede generar inconvenientes a la hora de circular un título valor electrónico, toda vez que no se tiene certeza si la persona que está endosando el título valor cuenta con la capacidad suficiente para realizar la respectiva transacción.

Adicionalmente, como interrogante adicional a tener en cuenta, al no conocer realmente a las personas con quienes se está realizando la negociación, podrían llevarse a cabo transacciones con personas involucradas en delitos como lavado de activos u otra clase de delitos económicos, lo cual si bien no afecta de manera directa el ejercicio del derecho incorporado en el título valor, toda vez que cada endoso de este genera un derecho que es autónomo a las demás relaciones jurídicas, sí podría conllevar a otra clase de inconvenientes y pérdida de seguridad.

- En la blockchain no es posible obligar a los usuarios a que realicen las actualizaciones pertinentes en el sistema, estas se realizan de manera voluntaria, así, las actualizaciones deben ser retro compatibles (Song, J. 2018).

Respecto a este punto, si bien se presenta una dificultad en esta voluntariedad, se debe tener en cuenta que para hacer exigible el derecho contenido en el título valor electrónico, es necesario que se encuentre en el sistema y que puedan ser conocidos por los interesados los endosos o transacciones que se hayan realizado con el mismo, siendo obligación de las partes garantizar el adecuado registro para tener así conocimiento y rectificar la cadena de endosos.

Finalmente, cabe destacar que esta voluntariedad no sería un problema en todas las circunstancias. En caso de los títulos valores de contenido crediticio, al momento de realizar la exigibilidad de la suma contenida en el título valor, se presentan aspectos sumamente beneficiosos con respecto a blockchain, ya que la transacción se realizaría en su totalidad mediante este sistema, así, al deudor se le descuentan las moneadas digitales que se adeudan, por las cuales se comprometió a pagar con base en lo que se haya contemplado en el título valor

electrónico, valor que es anotado en la cuenta de criptomonedas del tenedor que hizo exigible el título valor.

El pago realizado es verificado por los millones de nodos existentes alrededor del mundo, no obstante, esto no es visible en lenguaje natural, se realiza mediante criptografía, lo cual protege y otorga seguridad entre las partes ya que no se tiene el conocimiento público de los valores que fueron transferidos.

Bajo este panorama, teniendo en cuenta que es importante conocer las dificultades que aún existen con respecto al Blockchain para la negociación de títulos valores electrónicos, sigue viéndose como una importante alternativa para realizar endosos de títulos valores electrónicos sin necesidad de acudir a entidades centralizadas que utilizan la anotación en cuenta y conservan el título valor durante todo el tiempo que está circulando y no se exige el derecho.

## **CONCLUSIONES**

La tecnología ha tenido un importante impacto en el mundo de los negocios, de manera particular respecto de aquellos negocios que permiten transferir derechos de una persona a otra. Así, la tecnología ha permeado el mercado de los títulos valores, generando impactos no solo en su consolidación como títulos valores electrónicos, sino también en la forma en que estos se pueden transferir.

Blockchain ya no se limita a la transmisión de criptoactivos, tiene importantes aplicaciones en sectores como el financiero, en donde se consolida como un mecanismo para la realización de diferentes operaciones tanto de la banca como en el campo de los seguros y créditos, incluyéndose el análisis de la aplicación para realizar la emisión, endoso y ejercicio de los derechos contenidos en los títulos valores electrónicos.

En Colombia se implementan en la actualidad modelos centralizados para realizar el manejo y negociación tanto de la factura electrónica, como de los títulos valores electrónicos a nivel general. Si bien estos sistemas son confiables y seguros, tecnologías como Blockchain marcan un importante hito en materia de la transferencia y procesamiento de la información electrónica, ya que se disminuyen costos como el de custodia del título valor electrónico y se realizan los procedimientos de manera eficiente y en tiempo real (Fernández, M.A. 2020).

Sin perjuicio de que la factura electrónica ya se utiliza en diversos países de América Latina, y que en Colombia en diferentes industrias ya se encuentra apropiada, sigue siendo un documento de reciente generalización, respecto del cual vale la pena un estudio adecuado por parte del congreso y del gobierno para analizar las posibilidades de utilizar Blockchain en su circulación como título valor, teniendo en cuenta las considerables ventajas de seguridad, eficiencia, economía y transparencia que esta tecnología brinda.

Finalmente, como lo señalan los autores Michael Mainelli y Alistair Milne (2016), sin perjuicio de que Blockchain trae importantes beneficios como reducciones de costos y riesgos, no se puede idealizar esta herramienta y construir expectativas poco realistas sobre la manera en la que la tecnología abordará las necesidades que se tienen dentro del mercado, en este caso de los títulos valores. Así, para obtener los beneficios de este sistema para la circulación de títulos

valores electrónicos se requiere un adecuado estudio, aceptación y educación, lo cual implica un importante compromiso sobre tiempo y recursos, además de un apoyo regulatorio para reconstruir los procesos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, T. & Cediell, N. (2017). Implementación de la desmaterialización de los títulos valores y su impacto como medio de prueba en Colombia. Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado el 26 de junio de 2020 en:  
<https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/41177>
- Asociación Colombiana FINTECH JUSTIC Universidad del Rosario. (2019). Transformaciones en el Comercio Electrónico en Colombia. Un balance de los 20 años de la Ley 527 de 1999. Bogotá, D.C. Díaz, D. Desafíos en la negociación de la factura electrónica de venta en Colombia.
- Barbieri, C. (2019). Títulos valores electrónicos y principio de necesidad cambiaria: ante un cambio de paradigma. Sistema Argentino de Información Jurídica.
- Barreix, A. & Zambrano, R. (2018). La Factura Electrónica en América Latina: proceso y desafíos. *Factura electrónica en América Latina*. (pp. 3-42). (Vol. 595). Inter- American Development Bank.
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la investigación (Tercera Edición ed.). *Bogotá, Colombia: Pearson Education*.
- Borthwick, S. (2018). Títulos de crédito electrónicos. Richards Cardinal Tützer Zabala Zaefferer. Recuperado el 26 de junio de 2020 en: [https://abogados.com.ar/titulos-de-creditoelectronicos/22635#\\_edn1](https://abogados.com.ar/titulos-de-creditoelectronicos/22635#_edn1)
- Cadena, P. (2006). La factura electrónica en el Ecuador. *Foro, Revista de Derecho*, (5), 241- 267. Recuperado el 30 de junio de 2020 en:  
<http://167.172.193.213/index.php/foro/article/view/300/299>
- Chaparro, J.F. (2019). ¿Por qué es legal endosar pagarés electrónicos utilizando Blockchain? Colombia Fintech. Recuperado el 17 de junio de 2020 en:  
<https://www.colombiafintech.co/novedades/por-que-es-legal-endosar-pagares-electronicosutilizando-blockchain>
- Corredor, J.A. (2018). Blockchain y mercados financieros: aplicaciones en los mercados e impacto regulatorio para su implementación. *Economía Digital*. Revista Foro del Jurista. Cámara de Comercio de Medellín. Edición No. 33.
- Deloitte. (2017). Blockchain: Economía de confianza. Tomando el control de la identidad digital. Recuperado el 07 de julio de 2020 en:  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/audit/BibliotecaTecnica/RecursosAuditoria/Cinetica/Cin%C3%A9tica%207.pdf>
- Deceval. Recuperado el 06 de julio de 2020 en:  
<https://www.deceval.com.co/portal/page/portal/Home/Empresa/Glosario>

- Echebarría, M. (2017). Contratos electrónicos autoejecutables (Smart contract) y pagos con tecnología blockchain. *Revista de estudios europeos*, (70), 69-97. Recuperado el 07 de julio de 2020 en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6258551>
- Fernández, M.A. (2020). Administración de la factura electrónica como título valor en Colombia. Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado el 09 de julio de 2020 en: [http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/12821/Administracion\\_factura\\_electronica.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/12821/Administracion_factura_electronica.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Garrido, L. & Alferillo, P. (2015). Código Civil y Comercial. 2. Argentina: Artea.
- Hinajeros, F., Ferrer, J.L., Martínez, A. (2013). Letras de cambio, cheques y pagarés electrónicos; aproximación técnica y jurídica. *Revista IUS*, 7(31), 223-258.
- López, C. (s.f.) Cómo la blockchain y la FIEL hicieron posibles los títulos de crédito electrónicos. MIFIEL. Recuperado el 7 de julio de 2020 en: <https://blog.mifiel.com/titulos-decredito-electronicos-posibles-blockchain-fiel/>
- Mainelli, M., & Miline, A. (2016). The impact and potential of Blockchain in the securities transaction lifecycle.
- Mayorga, P.A. (2020). Los títulos valores electrónicos en el ordenamiento jurídico colombiano. *Academia & Derecho*, (19).
- Mendieta, C. (2020). Títulos valores inmateriales en Colombia. Su construcción digital desde la perspectiva jurídica. Colombia Fintech. Recuperado el 24 de junio de 2020 en: [https://globaluploads.webflow.com/58c5b8748712539d1de79645/5e628f68a01b5b5e65d9af15\\_TITULOS%20VALORES%20INMATERIALES%20EN%20COLOMBIA-v3%20\(1\).pdf](https://globaluploads.webflow.com/58c5b8748712539d1de79645/5e628f68a01b5b5e65d9af15_TITULOS%20VALORES%20INMATERIALES%20EN%20COLOMBIA-v3%20(1).pdf)
- OpenExpo Europe (2017). Características de Blockchain. Recuperado el 07 de julio de 2020 en: <https://openexpoEurope.com/es/caracteristicas-de-blockchain/>
- Preuschat, A. (2017). Blockchain: la revolución industrial de internet. España: Ediciones Gestión 2000. Recuperado el 07 de julio de 2020 en: [https://planetadelibrospe0.cdnstatics.com/libros\\_contenido\\_extra/36/35615\\_Blockchain.pdf](https://planetadelibrospe0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/36/35615_Blockchain.pdf)
- Redondo, V. (2019). La factura electrónica como título valor en las operaciones de factoring (The Electronic Invoice as Title Value in the Factoring Operations). *Revista Derecho Fiscal*, (14). Recuperado el 02 de julio de 2020 en: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3384981](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3384981)
- Rincón, E. (2017). Derecho del Comercio Electrónico y de Internet. Legis. Tercera Edición.
- Rodríguez, C. M.C. (2015). Los títulos valores en el Derecho Argentino y una breve referencia en el Derecho Español. Revista electrónica de la facultad de Derecho de la Universidad de Granada. Recuperado el 23 de junio de 2020 en: <http://www.refdugr.com/documentos/articulos/57.pdf>
- Romero, M., Fajardo, C.L., Vélez, C. (2010). Aspectos jurídicos y tributarios de la factura como título valor. *Criterio Libre*, 8(13), 209-230. Recuperado el 02 de julio de 2020 en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3362512>

Song, J. (2018). El Costo del Blockchain. *SG* (57). Recuperado el 06 de julio en: <https://sg.com.mx/revista/57/costo-blockchain>

Varguese, L. & Goyal, R. (2018). Blockchain for Trade Finance: Payment Instrument Tokenization (Part 4). *Digital Business*. Cognizant. Recuperado el 14 de julio de 2020 en: <https://www.cognizant.com/whitepapers/blockchain-for-trade-finance-payment-instrumenttokenization-part-4-codex3517.pdf>

Venegas, A. & León, L.A. (2019). *Títulos Valores: Aproximación teórica y práctica*. Legis. Primera edición.

Vivante, C. (1929). *Trattato di Diritto Commerciale (Vol.2)*. F. vallardi.

## **CRIPTOMONEDAS Y BLOCKCHAIN. INCLUYENDO UNA VISIÓN MUNICIPAL**

ADRIÁN MOREL\*

*Universidad de Buenos Aires*

### **RESUMEN**

El presente trabajo sobre CRIPTOMONEDAS y BLOCKCHAIN ha sido pensado y concebido desde el punto de vista “Municipal” como motor principal para la obtención de recursos genuinos para el financiamiento de proyectos específicos y el llamado a inversiones empresarial que contribuyan con el desarrollo regional

### **CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS CRIPTOMONEDAS**

Podemos definir a las “criptomonedas” como una moneda o medio de cambio que fue concebida desde un inicio por un protocolo criptográfico.

También se lo conoce como “moneda virtual” por no ser un instrumento Psico que el ser humano pueda palpar con sus manos.

Estas definiciones o acepciones son descripciones o categorizaciones desde el punto de vista tecnológico, desde su inepción, pero dicho esquema ha cambiado con el transcurso del tiempo por rigurosidades típicas de la categorización de monedas, dado que una moneda debe cumplir ciertos requisitos legales que las criptomonedas no cumplen, ejemplo, ser emitido por un banco central, quien tiene la única potestad de crear monedas de curso legal dentro de un territorio soberano.

Es así, que una forma alternativa de denominación podría ser “cripto valor”, pero por una cuestión de simplicidad y familiaridad en el transcurso de este trabajo nos seguiremos refiriendo a criptomoneda en general.

La criptomoneda es un “activo digital” diseñado como medio de intercambio en forma electrónica.

### **SUS ORÍGENES**

Sus orígenes no son muy claros o específicos, tampoco su verdadero creador, pero podemos acercarnos bastante a querer precisar sus orígenes tomando en cuenta la historia contada por terceros y en un mundo virtual, sin rostros.

---

\* Adrián Morel es argentino-estadounidense. MBA Universidad de Belgrano-ENPC Paris Tech Francia (1997). Licenciado en Administración FCE-Universidad de Buenos Aires (1991). Diplomatura Universitaria en Gestión Legislativa, Universidad Nacional de Córdoba - ICAP Congreso de la Nación Argentina (2017). Actualmente cursando 5° año de abogacía en la Facultad de Derecho Universidad de Buenos Aires (2020).

La primera criptomoneda conocida se denominó BITCOIN, en el año 2009, de la mano de su creador, el japonés SATOSHI NAKAMOTO, a quien nunca conocimos, tampoco tuvo una aparición pública reclamando la paternidad de dicho instrumento financiero.

Bajo este velo de misterio comenzó a desarrollarse un sinnúmero de criptomonedas, impulsada primeramente por “programadores” u “hombres tecnológicos” donde se podía visualizar las virtudes del producto y junto con ellas lo que conocemos como BLOCKCHAIN.

### **DEFINICIÓN DE BLOCKCHAIN**

Para conceptualizarlo gráficamente podemos decir que, si la criptomoneda fuera un automóvil, el BLOCKCHAIN sería la autopista que permite el desplazamiento del automóvil.

BLOCKCHAIN es la plataforma que se compone de “bloques” o “listado de registros” entrelazados unos con otros y asegurados a través de criptografía.

BLOCKCHAIN sirve de validación de las transacciones de las criptomonedas, que por su conformación tecnológica hace imposible la eliminación o pérdida de datos, cuya robustez y fortaleza se basa en los distintos puntos de distribución de dicha plataforma en distintas partes del mundo, conformado en un sistema de redes de servidores que trabajan 24/7 para mantener el sistema.

Hoy en día existen cerca de 10.000 blockchain (privadas o públicas). Las blockchain privadas, son idénticas a las públicas con la única diferencia que son “sistemas propietarios” (privados, el dueño es una corporación)

### **FUNCIONAMIENTO DE LAS TRANSACCIONES**

Las criptomonedas efectúan sus transacciones ciento por ciento electrónicamente a través de los denominados “tokens virtuales” que se representan como un registro de entrada similar a un “libro diario”

### **ENTENDIENDO EL SISTEMA**

Es indiscutible que el mundo ha cambiado con la llegada del “Nuevo Coronavirus” o “COVID-19” como todos conocemos.

Es decir, las transacciones virtuales se han acelerado y se están acelerando a pasos nunca pensados.

La realidad y la posibilidad de acceder a cuentas virtuales es un mundo nuevo y desconocido para muchos, pero ha llegado para quedarse y en algún momento de nuestra vida tendremos que adoptarlo porque no nos quedará otra alternativa.

En tiempos antiguos, que hoy en día sigue existiendo, cuentas como “PAYPAL” no permitía cargar una cuenta y hacer pagos y transferencias en forma “anónima” y funcionaba como tarjeta de crédito o “Wallet” también conocido como monedero.

La empresa estadounidense “PAYPAL” que comenzó operaciones en 1998 con el nombre de “CONFINITY” aún no ha logrado establecer masivamente el uso de sus servicios en forma estandarizada después de 20 años de presencia en el mercado.

Recargar una tarjeta física o un monedero virtual, es una función que actualmente existen en el mercado con la particularidad que siempre mantiene la misma denominación de la moneda de curso legal, es decir, depositamos pesos y mantenemos pesos. Sin ninguna variación o modificación nominal y sólo expuesto a costos de mantenimiento.

La cripto moneda es un activo que cotiza en bolsa o está afectado a fluctuaciones de cotización, es decir, hoy compramos \$ 10.000 y ese mismo día puede valer \$ 9.700 o \$ 10.300 o cualquier otro valor sujeto a la cotización de plaza.

### **VENTAJAS Y DESVENTAJAS**

Dentro de las “ventajas”, las monedas o valores virtuales pueden ser transferidos entre dos individuos sin la intermediación de un banco o una tarjeta de crédito. Las transferencias se efectúan a través de un sistema de seguridad denominado “Public Key”.

El acceso a la cuenta es posible únicamente a través de una cuenta que sólo el propietario conoce la forma de acceder.

Las transferencias entre cuentas son alcanzadas por un “fee” o costo mucho menor que las transferencias bancarias tradicionales y sus transacciones no necesitan justificación como muchas cuentas bancarias del mercado financiero deben dar explicaciones por procedencia, monto o concepto.

Estas ventajas se puede visualizar el un sistema “puro” de transacción, que simplificamos para su mejor comprensión.

En las “desventajas” podemos observar como principal inconveniente la pérdida de la clave de acceso, dado que es personal, si uno la pierde o no tiene forma de averiguarla por medios propios, el dinero depositado en la dirección de la criptomoneda no podrá recurrirse jamás.

El anonimato de la cuenta conlleva a la interpretación de transacciones ocultadas en forma voluntaria, siendo dicho sistema acusado de efectuar transacciones ilegales o contribuir a negocios ilícitos. Ese manto de sospecha hasta el momento no ha sido perforado por los gobiernos y las agencias estatales pero cada vez más están siendo escrudiñadas de forma exhaustiva, a tal punto, que gobiernos como los Estados Unidos exigen no sólo la declaración voluntaria por parte del ciudadano estadounidense, sino que también dicha moneda virtual está expuesta a impuestos por ser considerado un activo.

Su alta volatilidad puede llegar a hacer desaparecer el valor de compra o de libros de la criptomoneda.

### **¿CUÁNTAS CRIPTOMONEDAS EXISTEN?**

Si tomamos como referencia el sitio “CoinMarketCap” existen 2.814 tipos de criptomonedas con una capitalización de mercado de US\$ 327.788.132.198 al 31 de julio del 2020.

El tamaño y crecimiento acelerado de este mercado, sigue en expansión y ha incorporado nuevos jugadores, no solamente en el ámbito empresarial, sino también en el gubernamental, tanto a nivel nacional, provincial y municipal.

No todas las monedas son iguales y es muy probable que quien haya escuchado hablar de Criptomonedas se encuentre familiarizado con el BITCOIN, aunque tenemos miles de Criptomonedas con similares características.

### **¿QUE BUSCAN LAS EMPRESAS CON LAS CRIPTOMONEDAS?**

Sin duda hay objetivos múltiples y analizaremos primeramente el bosque para luego pasar a analizar el árbol.

El mundo Criptomoneda no surge de la teoría del Big Bang, es decir, que chocan dos planetas y aparece la Criptomoneda.

Su anonimato, en el modo de la creación, tampoco es casualidad.

Nosotros sabemos, o nos dijeron que alguien creó la Criptomoneda, pero muchos sostienen que ese alguien en realidad fue una organización, una corporación o un grupo de empresarial, y esto tiene mucho de lógica.

El mundo Criptomoneda y su hermana menor, el Blockchain, ambos salen del control de los gobiernos y de los Bancos Centrales o Reservas Federales, también salen de la legislación y tiene un sinnúmero de aristas.

Las empresas que generan criptomonedas, denominadas “mining” o “minerías” se especializan en determinados aspectos de las criptomonedas, y reciben compensación por cada transacción, es decir, su negocio es que UD compre determinada Criptomoneda.

Las empresas “Traders” tienen un abanico de Criptomonedas de todos los colores, tamaños y procedencias para ofrecer. Ellos se benefician de la compra y de la venta de los individuos, en términos legales personas humanas y personas jurídicas.

Las Universidades y casas de altos estudios se benefician en la oferta de cursos sobre Criptomonedas, y también en las tecnologías informáticas asociadas para el desarrollo desde un punto de vista “tecnológico”.

Las empresas de “hardware” se benefician de la venta de equipamiento, porque una empresa minera puede llegar a adquirir miles de servidores, conectores, plaquetas, etc.

Los gobiernos Federales o nacionales y provinciales, todavía están evaluando “cuál es su rol” con esta tecnología, donde podemos sumar a los legisladores que dado las “urgencias” todavía no han puesto como prioridad el nuevo orden mundial y financiero que significa la Criptomoneda para una Nación.

Dejo para lo último el “ámbito municipal” donde hay una verdadera oportunidad de desarrollo regional y obtención de recursos genuinos para proyectos específicos.

### **¿PUEDE LA CRIPTOMONEDA REEMPLAZAR LA MONEDA DE CURSO LEGAL?**

Hay muchas discusiones al respecto, la realidad es que hoy en día hay una gran limitación que es la “escalabilidad” porque las empresas mineras de Criptomonedas tienen cierta limitación en la producción y de la forma que están diseñadas no cumplirían con la demanda del día a día de los individuos.

Estas limitaciones de disponibilidad no impiden que se utilicen las Criptomonedas como medio de inversión o de cambio (o muchas veces como medio de pago).

### **¿CÓMO PUEDO ADQUIRIR CRIPTOMONEDAS?**

Básicamente existen dos alternativas, 1) minando Criptomonedas o 2) Comprando Criptomonedas y para ello se requiere moneda de curso legal, que puede ser dólares, pesos argentinos u otros.

No se descarta la posibilidad de trueque o de pago con Criptomonedas por productos o servicios.

### **¿PUEDE REEMPLAZAR LA TARJETA DE CRÉDITO?**

Para explicar esta pregunta necesito tomar como ejemplo el advenimiento de la era de la computación y utilizarla como analogía.

Cuando la firma estadounidense APPLE introdujo la computadora personal en la década del 70, muchos vaticinaron la eliminación de la máquina de escribir y también se llegó a hablar de la eliminación de los libros impresos, o documentos impresos por estar en presencia de una era digital, desplazando los medios físicos.

La realidad es que hoy en día, después de haber transcurrido 50 años, muchos utilizan la computadora y su enorme potencial informático como si fuera una “máquina de escribir” y también seguimos imprimiendo documentos digitales.

### **LA CRIPTOMONEDA VS LA MONEDA DE CURSO LEGAL**

La Criptomoneda no tiene nacionalidad, tampoco depende de ningún Banco Central o Reserva Federal, sino que es una creación de carácter independiente que se puede usar como bien de cambio, o trueque pero que técnicamente no puede ser definido como “moneda” y mucho menos como “moneda de curso legal”.

Los estadounidenses denominan a la moneda de curso legal (en Estados Unidos) como “FIAT”, es importante mencionarlo para evitar confusiones con la marca de automóviles.

El FIAT estadounidense se rige por las normas de los Estados Unidos y aquellas que se desprenden de la Reserva Federal. Por analogía podemos decir que cada país tiene su propia

moneda, con excepción de Panamá, Ecuador, El Salvador, Islas Marshall, Micronesia, Palaos, Timor Oriental y Zimbabue, que adoptaron el dólar estadounidense como moneda de curso legal cuya regulación depende de la Reserva Federal.

En Argentina, la moneda nacional se creó en 1881 e inicialmente se la vinculó al patrón oro su no duró mucho tiempo porque su convertibilidad fue efímera.

En 1935 nace el “Banco Central de la República Argentina” (BCRA) como una entidad mixta con participación estatal y privada.

El BCRA tiene como función exclusiva la “emisión de billetes y moneda”, la regulación del crédito, el control de sistema bancario y las reservas.

La Carta Orgánica del Banco Central, creado por Ley 24.144 dice en su Capítulo V | Operaciones del banco, Artículo 17 | El Banco está facultado para realizar las siguientes operaciones:

a) Emitir billetes y monedas conforme a la delegación de facultades realizadas por el Honorable Congreso de la Nación.

Esto indica que cualquier intento de emitir billetes y monedas coalicionan directamente con las funciones y exclusividad del Banco Central de la República Argentina, su carta orgánica y las facultades delegadas por el Honorable Congreso de la Nación.

Lo mencionado precedentemente no es una cuestión semántica, es una cuestión jurídica no menor que debe ser tomado en cuenta al momento de la planificación de cualquier Criptomoneda que sea alcanzada por la legislación nacional, es decir, la Ley 26.994 y otros.

## **LA CRIPTOMONEDA EN OTROS PAÍSES**

### ***Japón***

La Criptomoneda más popular es el BITCOIN que pasó por desapercibido por muchos años hasta que a fines del 2016 y principios del 2017 JAPÓN admite el BITCOIN como “moneda de pago” provocando un alza en la cotización del BITCOIN que llegó a rozar los US\$ 20.000 por unidad.

### ***La Comunidad Económica Europea***

Parecería que la Comunidad Económica Europea todavía sigue observando el desempeño de las causi monedas virtuales o digitales y por tal motivo el BANCO CENTRAL EUROPEO si bien no ha tomado ninguna decisión en firme al respecto, no considera o no define la Criptomoneda como “moneda” y por tal motivo se encuentra autorizado a realizar transacciones como bien de intercambio con la ventaja de no ser alcanzado por los impuestos locales.

### ***Los Estados Unidos***

El gobierno de los Estados Unidos es aquel que más se ha manifestado en este tema y lo hace a viva voz no sólo en el ámbito legislativo, sino que también lo hace dentro de la administración

pública, más precisamente con el INTERNAL REVENUE SERVICE o IRS que vendría a ser el equivalente de la AFIP en la República Argentina.

Definitivamente, los intereses de cualquier Criptomoneda enfrentan un serio desafío para la RESERVA FEDERAL y sus 12 filiales distribuidas en todo el territorio nacional.

Queda muy en claro que los Estados Unidos no reconoce a las Criptomonedas como “monedas” propiamente dicha, no obstante, lo califica como un ACTIVO DE INVERSIÓN y por tal motivo está sujeto al pago de impuestos, que el ciudadano estadounidense debe declarar todos los 15 de abril de cada año en el envío y pago de su INCOME TAXES o impuesto a las ganancias personales.

Vale la pena aclarar o mencionar que las cuasi monedas digitales tampoco son aceptadas como medio de cambio.

El BITCOIN llegó a la Corte Suprema y en el fallo “Banco Central de Wisconsin contra United States” se estableció lo siguiente, a saber:

- El BITCOIN está autorizado a utilizarse como FINTECH.
- Debe registrarse en las transacciones de Bolsa
- Se cobra impuestos.

Para los americanos, no es oficialmente una moneda, pero no es ilegal.

### **Argentina**

Las Criptomonedas se consideran moneda de cambio, pero no moneda corriente de curso legal.

Argentina posee 11 cajeros BITCOIN y tiene planificado duplicar dicha capacidad en el corto plazo.

Latinoamérica posee aproximadamente 100 cajeros BITCOIN, pero analizando la región entera aún está bastante lejos de los Estados Unidos que cuenta con aproximadamente 6500 cajeros. En segundo lugar, tenemos a Canadá con 752 cajeros y tercero el Reino Unido con 257.

No es coincidencia que los países con mayor cantidad de cajeros sean de habla inglesa o franco inglesa como lo es Canadá, dado que la cultura de los productos informáticos y en particular las Criptomonedas se ha propagado exponencialmente en dichos países, vale decir, que es muy probable que dicho desarrollo siga ese comportamiento cultural.

### **MEDIO DE PAGO DE LOS 90 EN ARGENTINA**

En Argentina en la década de los 90 se dio un fenómeno muy particular impulsado en parte por el esnobismo y fundamentalmente por un beneficio impositivo, que, en definitiva, terminaba beneficiando en primera medida los trabajadores bajo relación de dependencia y a las empresas.

En dicho período, existía una cuponera con una determinada cantidad de tickets que se le otorgaba a los trabajadores como beneficio adicional en concepto de almuerzo, dado que quién los poseía podía ir a un restaurante adherido y utilizar dichos tickets como si fuera dinero en efectivo.

Ejemplo, con un ticket de valor \$100 el empleado podía ordenar un menú, que podía contar de un plato principal y una bebida, y de ser más caro el menú que el valor del ticket, se abonaba la diferencia. Estos tickets comenzaron a ser muy requeridos en la city porteña y eran característicos de la empresa privada, dado que los organismos públicos no contaban con dichos tickets.

El empleado lo veía como un verdadero beneficio, la empresa pagaba el almuerzo y al mismo tiempo, al estar exenta de impuestos, para la empresa era muy conveniente.

La lógica dice que, al no estar incorporado dentro del salario del trabajador, no podía ser considerado como un beneficio 100% al no ser computado para el Salario Anual Complementario (SAC), lo que conocemos como el sueldo décimo tercero en Argentina, que muchas veces se paga por mitades en dos veces, en los meses de junio y diciembre.

En una segunda etapa, no sólo se distribuían tickets para el almuerzo o la cena, sino que también existían tickets para hacer compras en los supermercados, algo así como cambiar un cheque por productos o servicios.

En los noventa, los tickets más renombrados fueron los TICKET CANASTA, Luncheon ticket, y ahora está pensando una incorporación al mercado el CuponstarHR de la empresa de la empresa Bondacom.

En nuestro país, las billeteras electrónicas funcionaron sin tener la presión o carga impositiva que posee el mercado financiero tradicional, pero la AFIP ha dispuesto que dichas billeteras tributen como cualquier servicio, seguramente estos sistemas tendrán un impacto en sus costos, pero se estiman que podrán ser absorbidos o trasladados para seguir funcionando.

Según dispuso el ente recaudador, estas plataformas digitales, entre las que se destacan Mercado Pago, de Mercado Libre, la empresa de Marcos Galperín; TodoPago (Prisma), NaranjaX y PayU, entre otras; realizarán retenciones de Ganancias e IVA en las ventas realizadas con estos medios de pago.

La medida fue dispuesta a través de la resolución general 4622/2019, publicada en el Boletín Oficial, y establece un régimen propio para estas plataformas, que entrará en vigencia desde el 19 de noviembre del 2019.

### **FACEBOOK YA POSEE SU PROPIA CRIPTOMONEDA**

Es de imaginar, que un negocio tan jugoso y voluminoso sea un nuevo nicho de disputa entre las grandes empresas.

Es así que la corporación FACEBOOK ha desarrollado una moneda digital que denominó LIBRA.

El hecho que una empresa como FACEBOOK, entre otras, posea dinero digital, está forzando a los consumidores en general y a sus consumidores en particular la utilización de dicho medio de pago cuando tenga que adquirir publicidad u otros servicios.

Su funcionamiento podría llegar a ser similar a las tarjetas de fidelización, que con la compra de determinados productos de una empresa específica se ofrecen puntaje para después poder ser cambiado por productos, servicios o descuentos.

Ejemplo, cuando más consumimos American Airlines, más millas obtenemos de American Airlines y podemos utilizarlas en las empresas aéreas afiliadas u obtener descuentos en hoteles y/o alquiler de automóviles.

FACEBOOK está dispuesta a incrementar sus ganancias brutas con el riesgo de ser declarada empresa monopólica por ofrecer servicios donde el consumidor no tiene otra opción.

Como antecedente podemos citar al juicio “Los Estados Unidos contra Microsoft Corporation” 253 F.3d 34 (D.C. Cir. 2001) donde el gobierno de dicho país demandó a la empresa mencionada bajo las normas antimonopólicas por ejercer un control en la industria de los computadores, siendo que su sistema operativo no permitía desinstalar el navegador de Internet Explorer en violación de la Sección 2 de la ley Antimonopolio Sherman de 1890.

### **CARTELIZACIÓN O COLABORACIÓN CORPORATIVA PAR DESARROLLAR CRIPTOMONEDAS**

En el transcurso del año 2019 se anunció la creación de la Criptomoneda LIBRA que basa su estructura digital en la plataforma BLOCKCHAIN.

LIBRA se presentó en sociedad de la mano de FACEBOOK quien a su vez creó un consejo de cooperación denominado “LIBRA ASSOCIATION” con base en Ginebra, Suiza siendo sus socios fundadores PayU, Checkout.com, Farfetch, Ly, Spotify, Uber, Shopify, Iliad SA, Vodafone, Anchorage, Bison Trails, Coinbase, Xapo, Andreessen Horowitz, Breakthrough Initiatives, Ribbit Capital, Thrive Capital, Union Square Ventures, Creative Destruction Lab, Kiva, Mercy Corps, Women's World Banking, entre otros.

Mark Zuckerberg, CEO de FACEBOOK, en una reunión que tuvo con senadores demócratas el 18 de septiembre del 2019, se comprometió a no avanzar con el proyecto de lanzamiento hasta tanto no existiera una regulación y aprobación por parte de las regulaciones de los Estados Unidos.

Empresas como PayPal, eBay, Mastercard, Stripe, Visa, Mercado Pago y Booking Holdings si bien fueron también miembros fundadores ya se han apartado del proyecto.

El Congreso de los Estados Unidos aun están estudiando dicha iniciativa y le transmitió a dicha asociación que esperan hasta que el Congreso Nacional se expida por tener una clara incidencia y repercusión en la fluctuación de la moneda americana y la Reserva Federal.

Es muy probable, que toda legislación solamente pueda afectar una parte minúscula de las transacciones dado que una transacción es un contrato, y los contratos se rigen por el lugar de celebración, de acuerdo a los convenios internacionales del derecho privado aceptado por los países en general

LIBRA será una moneda virtual más, como las conocidas hasta ahora porque ha decidido no descentralizar sus operaciones y concentrar todo en Suiza, como si fuera un Banco Central.

Al mismo tiempo, la estructura planeada para LIBRA se compondrá de un respaldo monetario, es decir, moneda de curso legal de otros países y para ello se planifica una participación del dólar estadounidense en un 50%, el Euro en un 18%, el yen japonés en un 14, la libra esterlina en un 11% y el dólar de Singapur en un 7%.

## **CRIPATOMONEDAS COMO PARTE DEL DESARROLLO MUNICIPAL**

Si bien hemos descrito las generalidades de las monedas digitales, para interpretar su contexto, lo cierto es que las mismas se pueden traducir y transpolar a proyectos reales, en zonas determinadas y hasta podrían ser impulsores de economías regionales, por ejemplo, en lugares tan inhóspitos como Islandia, con temperaturas promedio de 0 grados en invierno y 14 grados en verano, se estableció la empresa GENESIS, una de las empresas mineras de BITCOIN más grandes del mundo creada en el 2014 que provee servicio a más de 2.000.000 de clientes en aproximadamente 100 países.

### ***Criptomonedas como medio de Pago***

Algunas municipalidades en Canadá y Suiza, están aceptando el pago de impuestos en BITCOIN.

También se utilizan para transacciones del día a día, por ejemplo, en Brasil, se puede pagar el transporte público con tarjeta de crédito o con BITCOIN.

En Holanda utilizan la red BLOCKCHAIN para verificar la legalidad de los planos catastrales de las propiedades.

En Japón se puede hasta dar propina con BITCOIN.

La ciudad de DUBAI está empeñada en consolidar su posición dominante de ser un “Centro de Desarrollo y Aceptación de Criptomonedas” con la intención de ser líderes mundiales.

En Croacia, se han asociado tres empresas para que cada automóvil posea un monedero digital.

En los Estados Unidos, están estudiando la forma en que los municipios puedan utilizar las Criptomonedas como medio de recaudar fondos y utilizarlas para fines específicos.

Esta función de Criptomonedas en las intendencias o en las gobernaciones podría llegar a ser un equivalente a la emisión de bonos como títulos de deuda a largo plazo.

La emisión de bonos municipales en Argentina es una alternativa financiera válida y legal para los gobiernos locales. No obstante, muchas veces el simple respaldo municipal, sabiendo que las arcas y la recaudación de impuesto muchas veces están en baja o en rojo, más que un respaldo es una situación de riesgo en potencia.

En el caso hipotético de querer construir un complejo habitacional, por ejemplo, podría proponerse una emisión de Criptomonedas para recaudar fondos con una finalidad específica y al mismo tiempo utilizar como respaldo dicho complejo habitacional, es decir, un respaldo físico, palpable.

Hoy en día, por ejemplo, si el BITCOIN desapareciera de la noche a la mañana, como si fuera un banco financiero que entra en concurso de acreedores o quiebra, los tenedores de BITCOIN no tienen a quien reclamar.

Por tal motivo, no sería mala idea, la creación de Criptomoneda con algún tipo de respaldo o seguro, para que sus adquirentes puedan tener confianza en dicha adquisición, saber que tiene un respaldo genuino, que su cotización no será tan volátil manteniendo rangos aceptados de

dispersión con poca devaluación y al mismo tiempo saber que hay una legislación vigente que respaldaría las operaciones y las tenencias en caso de ser requerido.

Otras alternativas, tomada del ámbito privado, sería que las Criptomonedas que circulen dentro de un determinado ámbito territorial, podrían llegar a tener un reaseguro, o constituirse bajo una forma similar a los “deventures” o los “fideicomisos”, con promesa a pago y/o rescate.

Estos bonos digitales, o Criptobonos, no sólo atraería inversores corporativos, sino también que sería atractivo para el residente del lugar poder contribuir a un proyecto de la ciudad y poder disfrutar de los beneficios de tener nuevas avenidas, lugares de esparcimientos, iluminación, centros deportivos, escuelas de nivel primario y secundario, desarrollo inmobiliario, etc.

Esta iniciativa municipal o provincial, también desarrollaría profesionales del ámbito universitario, que posean capacitación tanto en el ámbito informático, comercial o “trading”, de nuevos negocios, legal y de administración pública.

Los municipios tienen autonomía para la emisión de bonos, pero tienen la limitación de la legislación provincial, plasmada en sus respectivas Constituciones Provinciales.

En términos generales, los servicios de deuda no podrán superar el 25% de la recaudación municipal.

Por ejemplo, en la Constitución de la Provincia de Buenos Aires del año 1994, en su artículo 193 inc. 3° dice “No podrá autorizarse empréstito alguno sobre el crédito general de la Municipalidad, sino por ordenanza sancionada en la forma que determina el inciso anterior; pero en ningún caso podrá sancionarse ordenanza de esta clase cuando el total de los servicios de amortización e intereses, afecte en más del 25 por ciento los recursos ordinarios de la Municipalidad. Cuando se trate de contratar empréstitos en el extranjero o enajenar o grabar los edificios municipales, se requerirá, además, autorización legislativa”

## **CONCLUSIÓN**

El potencial de las Criptomonedas y de las funcionalidades de los BLOCKCHAIN son reales y contemporáneos. Los mismos pueden ser aplicados tanto en el sector privado como en el gubernamental en todos sus ámbitos, a nivel nacional, provincial y especialmente municipal. Si bien es cierto que hoy en día las Criptomonedas ya están operando en nuestro país, las mismas no cuentan con la aprobación ni el respaldo de la legislación, de manera tal que las empresas, los institutos educativos, las municipalidades ni el público en general pueda invertir eliminando el temor que puedan desaparecer de un día para otro. Para su expansión, se requiere una nueva generación de normativas legales que cumplan con tal propósito y de mentes creativas tanto en el ámbito financiero como empresarial.

## MERCADO DE CAPITALES: UNA ALTERNATIVA DE FINANCIAMIENTO PARA LAS PYMES

PEDRO BÁRTOLI\*

*Universidad de Buenos Aires*

### INTRODUCCIÓN

A datos del Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación al 23 de febrero de 2020<sup>1</sup>, se contabilizan en Argentina la suma de 1.066.351 Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), de las cuales se encuentran registradas ante la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) el 50,1%, es decir, 534.454 empresas. A su vez, se estima que el 97% de las compañías que operan en el país son Pymes y emplean alrededor del 70% de los asalariados registrados en el sector privado. De esta manera, se puede comprobar la importancia estratégica que estas tienen para la economía argentina.

Según una encuesta realizada por la consultora internacional PriceWaterhouseCoopers<sup>2</sup>, más conocida como PwC, de expectativas para el año 2019 para las Pymes en Argentina, se registraron, entre otras, las siguientes respuestas:

- Ante la consulta “¿Cuáles son los temas que más le preocupan?”, un 76% dio como respuesta “el financiamiento”.
- Al interrogante “Su empresa, ¿ha accedido en el último período a algún tipo de crédito, subsidio o apoyo de algún tipo para desarrollar su negocio?”, la respuesta fue negativa en un 66%.
- Ante la pregunta “¿Cuáles son los principales problemas que observa para acceder a la financiación bancaria y otros servicios financieros?”, un 82% respondió “las altas tasas de interés”.
- Finalmente, un 86% respondió de manera negativa a si pensaba acceder al mercado de capitales durante 2019.

De esta manera, se evidencia que el financiamiento es uno de los temas que más preocupan a los emprendedores argentinos, debido, entre otros aspectos, tanto al complejo contexto macroeconómico en el cual se suele encontrar el país, desde los últimos 80 años al menos, con altos niveles de inflación, tasas de interés, permanentes depreciaciones de la moneda nacional y falta de políticas de Estado que garanticen el desarrollo económico y productivo del mismo independientemente del gobierno de turno. Esto se puede traducir a números macroeconómicos también, ya que se estima que el financiamiento a las Pymes, a datos de abril

---

\* Estudiante de quinto año de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Además, colaborador en diferentes materias de la misma.

<sup>1</sup> Fuente: <https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/>

<sup>2</sup> Fuente: <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/expectativas-pymes-2019.pdf>

de 2020, es del 0,3% del Producto Bruto Interno (PBI), cuando en la región esa cifra ronda el 5%, lo cual representa un notorio potencial de crecimiento.<sup>3</sup>

Por otro lado, el mercado de capitales en Argentina está compuesto, en la actualidad, por 376.033 subcuentas comitentes activas, aquellas que se necesitan para operar en él, y 735 participantes directos activos, los cuales son los diferentes agentes que actúan como intermediarios en el mercado tales como los Agentes de Liquidación y Compensación (ALyC), según datos de Caja de Valores S.A. (CVSA), la empresa encargada de custodiar los títulos valores adquiridos por los comitentes, del cuarto trimestre de 2019.<sup>4</sup> Para que se pueda realizar una comparación, se estima que 7.000.000 de personas tienen una cuenta bancaria en el país, dato que representa un 50% de la población económicamente activa.<sup>5</sup> De esta manera, es posible evidenciar la baja penetración que tiene el mercado de capitales local en la sociedad argentina.

Además, mientras que, a datos de febrero de 2020, en países desarrollados como Estados Unidos el grado de apertura del mercado de capitales<sup>6</sup> era del 252%, en países emergentes de la región, como Perú, era del 16% y en Argentina esta cifra alcanza solamente el 6%. Así, se puede comprobar el potencial de crecimiento que presenta el mercado bursátil local, en general, y en términos de financiamiento para las Pymes, en particular.

A su vez, dentro del contexto actual recesión económica, tanto mundial como local, debido, entre otras razones, a los confinamientos impuestos debido a la pandemia del SARS-CoV-2, más conocido como Coronavirus; sería muy beneficioso para las pequeñas y medianas empresas del país tener presente las diferentes alternativas de financiamiento que se encuentran a su disposición. De esta manera, estas podrán realizar sus análisis con un panorama lo suficientemente amplio a la hora de tomar una decisión de captación de fondos para sus diferentes necesidades.

### **ESTRUCTURA DEL MERCADO DE CAPITALES ARGENTINO PARA LAS PYMES**

El mercado bancario ofrece diferentes productos en términos de financiamiento, como son los adelantos en cuenta corriente, el descuento de documentos y préstamos, entre otros. Estos últimos pueden ser bajo diferentes modalidades y estructuras, ya sea a través de sistemas de amortización como el francés, el alemán o el americano; y a tasas fijas, variables o una combinación de ambas, para diferentes plazos y para financiar diversas categorías de proyectos, etc.

---

<sup>3</sup> Fuente: <https://www.ambito.com/opiniones/financiamiento/pymes-que-el-mercado-capitales-es-lasolucion-financiamiento-mas-eficiente-n5094058>

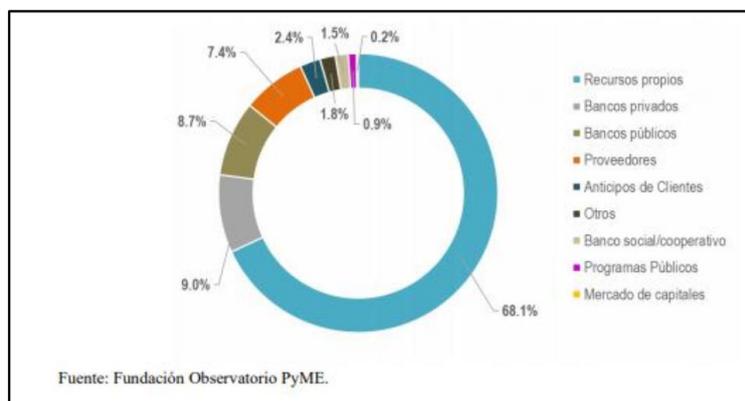
<sup>4</sup> Fuente: <https://www.cajadevalores.com.ar/img/pdf/2019-4-Cifras-CajadeValores.pdf>

<sup>5</sup> Fuente: <https://www.ambito.com/opiniones/bancos-digitales/bancos-digitales-y-las-nuevasalternativas-inversion-frente-al-cepo-cambiario-hard-n5066699>

<sup>6</sup> Indicador que surge de la siguiente ratio: Volumen Negociado en el Mercado de Capitales/PBI. Representa cuánto dinero circula en los mercados bursátiles por cada peso generado por la economía de un país.

A título ilustrativo, un informe de la Fundación Observatorio Pyme<sup>7</sup> de junio de 2019<sup>8</sup>, detalla cómo se compuso la estructura de financiamiento de las Pymes manufactureras, evidenciando las siguientes cifras:

Ilustración 1. Financiamiento, desempeño PyME y desarrollo productivo” de la fundación Observatorio Pyme – junio de 2019.



De esta manera, se puede constatar que la mayor fuente de financiamiento de las Pymes proviene de recursos propios, lo cual muchas veces puede ser perjudicial para la empresa ya que la evaluación de los proyectos de inversión queda sujeto solo a su criterio, lo cual puede aparejar problemas en cuanto al desempeño de la compañía ya que la decisión de encararlos depende pura y exclusivamente del capital humano con el que cuente. Por otro lado, se pueden observar otras fuentes de financiamiento como créditos bancarios, tanto en entidades públicas como privadas, y proveedores, entre otros.

Por su parte, el mercado de capitales argentino también ofrece una gran gama de productos y servicios en la materia para diferentes necesidades y plazos, tales como los cheques de pago diferido, el pagaré bursátil, las obligaciones negociables (ONs) en general y en su versión simplificada, denominada como “ONs Pymes”; cauciones tomadoras, fideicomisos financieros, emisión de acciones, la Factura de Crédito Electrónica y los Cheques Electrónicos (más conocidos como ECHEQs). Estos dos últimos instrumentos fueron incorporados en los años 2019 y 2020, respectivamente.

La entidad que se encarga de administrar la negociación de los diferentes títulos emitidos por las Pymes es el Mercado Argentino de Valores S.A. (MAV). Según el Informe de esta entidad de 2019, 25.000 Pymes accedieron a financiamiento a través de su mercado en dicho año,

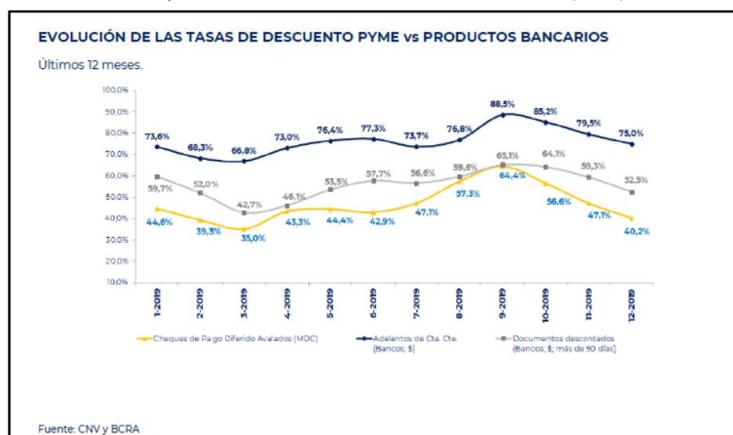
<sup>7</sup> Como detalla su página web: “La Fundación Observatorio Pyme es una entidad sin fines de lucro, cuya misión es promover la valorización cultural del rol de las pequeñas y medianas empresas en la sociedad, la investigación microeconómica aplicada y las políticas públicas de apoyo al desarrollo productivo.” Fuente: <https://www.observatoriopyme.org.ar/la-fundacion/historia-y-actualidad/>

<sup>8</sup> Fuente: <https://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2019/06/IE-Junio-2019-Financiamiento-desempe%C3%B1o-PyME-y-desarrollo-productivo.pdf>

totalizando una suma de \$106.230 millones entre los diferentes instrumentos, un 142% más que durante 2018 y un 45% más en dólares estadounidenses (U\$S) con respecto a dicho año.<sup>9</sup>

De esta manera, podemos comprobar que, sobre las Pymes actuales que detalla el Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación, solo un 2,34% accede al mercado de capitales para financiarse. Esto, a pesar de que, en muchas circunstancias, como lo fue el año 2019, este presenta tasas activas sustancialmente más bajas que el mercado bancario, como se puede evidenciar en el gráfico a continuación:

Ilustración 2. Informe Trimestral Pymes de la Comisión Nacional de Valores (CNV) – Cuarto Trimestre de 2019.<sup>10</sup>



Como se ilustra, mientras que la tasa promedio anual de adelantos en Cuenta Corriente fue del 76,18% y la de Descuento de Documentos fue del 55,74%, la de los Cheques de Pago Diferido (CPD) Avalados fue del 46,85%. Esto representó un abaratamiento en el financiamiento del 38,5% y del 15,95%, respectivamente, para las Pymes que optaron por el mercado bursátil en detrimento del mercado bancario para financiarse. Los CPD Avalados se toman como patrón de referencia a la hora de realizar comparaciones con otros instrumentos financieros porque son el producto más emitido por las Pymes. Estos representaron un 63,34% dentro del monto total de financiamiento informado por el MAV para 2019.

Esta sustancial baja en el costo del financiamiento plantea la interrogante de por qué solo dos de cada cien pequeñas y medianas empresas buscan financiarse a través del mercado de capitales en el país. Una posible razón es que muchas de estas compañías desconocen los productos y ventajas que este último ofrece.

### EL ROL DE LAS SOCIEDADES DE GARANTÍA RECÍPROCA

Una vía de financiamiento que presentan las Pymes, tanto en su ámbito bancario como bursátil, son las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR), creadas en 1995 a través de la Ley N° 24.467.

<sup>9</sup> Fuente: [http://www.mav-sa.com.ar/uploads/tx\\_sbdownloader/Informe\\_MAV\\_2019.pdf](http://www.mav-sa.com.ar/uploads/tx_sbdownloader/Informe_MAV_2019.pdf)

<sup>10</sup> Fuente: <https://www.cnv.gov.ar/descargas/informes/blob/796db927-c50e-4c3a-83bd-1aa3e2a1fdd3>

Estas surgieron para dar respuesta a la necesidad de las Pymes de conseguir financiamiento a un menor costo.

Las SGR buscan otorgar facilidades de acceso al crédito a este tipo de compañías a través del otorgamiento de avales o garantías para el cumplimiento de sus obligaciones. Estos pueden ser:

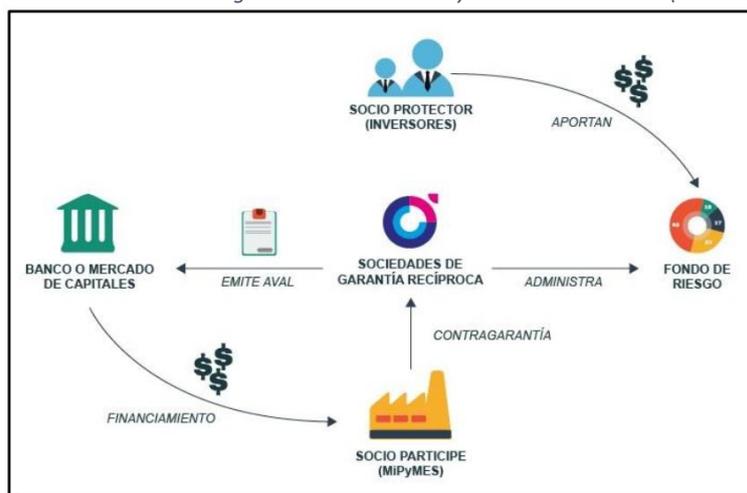
- **Financieros:** se emiten a favor de un tercero con el objetivo de garantizar el cumplimiento de las Pymes de un préstamo dinerario ante entidades financieras, inversores privados, personas humanas o jurídicas, organismos multilaterales, entre otros.
- **Comerciales:** se emiten a favor de un tercero para el cumplimiento de pago de una operación comercial, tal como compra de materias primas, insumos, activos fijos, capital de trabajo, etc.
- **Técnicos:** buscan garantizar el cumplimiento de una obligación de hacer, no dineraria, principalmente ante entidades de gobierno en sus diferentes niveles (municipal, provincial y nacional), grandes empresas, entre otras instituciones. Su incumplimiento puede traer aparejadas sanciones o indemnizaciones, por ejemplo.
- **Fiscales:** en este caso son emitidas con relación a planes de facilidades de pago otorgados por la AFIP.

Estas están compuestas por dos tipos de socios, los protectores y los partícipes. Los primeros son grandes empresas que aportan capital para integrar un “Fondo de Riesgo”, y los segundos son las Pymes, las cuales se asocian para realizar diferentes operaciones. Este fondo garantiza el cumplimiento de las obligaciones que asuman las Pymes ante las diferentes entidades (financieras, mercado de capitales, comerciales, etc.). Este es invertido en diferentes instrumentos del mercado local, tales como Fondos Comunes de Inversión (FCI), ONs, letras y títulos del tesoro nacional y de los tesoros provinciales, depósitos a plazo fijo, títulos valores, entre otros; según las normativas y limitantes determinadas por la Autoridad de Control del Sistema de Garantías. Como contraprestación, los socios protectores reciben un rendimiento periódico de las inversiones generadas por el fondo en cuestión.

Su funcionamiento se compone del siguiente ciclo: en primer lugar, las Pymes presentan a la SGR su necesidad de financiamiento con sus motivos subyacentes. Acto seguido, la SGR evalúa la propuesta y se asocian para, finalmente, emitir la garantía pertinente y perfeccionar la operación. Cabe destacar que, ante el incumplimiento de las Pymes de sus obligaciones, serán las SGR las que responderán ante los terceros.

Su funcionamiento se puede ilustrar de la siguiente manera:

Ilustración 3. Cámara Argentina de Sociedades y Fondos de Garantía (CASFOG).



Dentro de las ventajas de SGR, existen diferentes para ambos tipos de socios. Para los protectores, se destaca la exención impositiva, oportunidades de inversión y el desarrollo de clientes y proveedores. Por otro lado, para los partícipes se destaca el acceso a líneas de crédito a las cuales se ven imposibilitados por sus propios medios debido a la falta del capital necesario para poder respaldar los préstamos, por ejemplo; la disminución en la tasa activa y mayores plazos de financiamiento, a su vez como asesoramiento, asistencia y capacitación por parte de la SGR.

Por su parte, el Estado también se ve beneficiado ya que con las SGR se fomenta la generación de empleo y se disminuye la informalidad de la economía en el marco de mayor transparencia en la asignación de recursos por parte de él. Otro sector que es impactado positivamente es los acreedores, ya que, con la intervención de una SGR, se reducen tanto los costos de las cobranzas como el riesgo de incobrabilidad y la incertidumbre en los plazos largos, se mejora la calidad de garantía de los deudores que estos tengan y, además, los bancos son sustituidos en materia de evaluación y calificación de riesgos, de manera tal que se disminuyen las asimetrías de información entre las partes.<sup>11</sup>

Para poder acceder a ser socio partícipe de una SGR, las Pymes tienen que cumplir las siguientes etapas<sup>12</sup>:

1) Presentar ante una SGR la documentación requerida, la cual puede estar compuesta de la siguiente:

- Breve reseña de la empresa
- Copia simple del Estatuto o Contrato Social.
- Copia simple con firma certificada por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas del último Estado Contable comparativo (balance) auditado cerrado, por período regular de 12 meses.

<sup>11</sup> Fuente: <https://www.casfog.com.ar/#asociados>

<sup>12</sup> Fuente: <https://infonegocios.info/infobursatil/el-mercado-de-capitales-un-aliado-para-pymes-entiempos-de-crisis>

- Manifestación de bienes de los socios firmada por titulares y acompañada por DDJJ de Bienes Personales, o Manifestación de bienes de los socios firmada por titulares y contador público.
- Detalle de las ventas y compras netas de IVA mensuales del último ejercicio, y ventas post balance con una antigüedad no mayor a los 90 días firmada por representante legal / apoderado.
- Detalle de las ventas y compras netas de IVA mensuales del último ejercicio, y ventas post balance con una antigüedad no mayor a los 90 días firmada por representante legal / apoderado.<sup>13</sup>
- Entre otros.

2) La SGR evalúa la situación crediticia correspondiente y su correspondiente inscripción como MiPyme ante la AFIP.

3) Se informa a la Pyme los límites de créditos otorgados para los distintos instrumentos de acuerdo con lo solicitado.

4) Se perfeccionan las contragarantías ofrecidas, las cuales pueden ser: hipotecas, warrants, avales personales, cesión de facturas, cesión de contratos, prendas, fideicomisos en garantía, entre otros.

5) La Pyme se asocia a la SGR como partícipe y obtiene el/los aval/es necesarios para completar su operación de financiamiento. Cabe destacar que cada SGR no puede otorgar garantías a un mismo socio partícipe por un valor que supere el 5% de su Fondo de Riesgo. Además, estas tampoco pueden otorgar a un mismo acreedor más de un 25% de este mismo fondo, lo cual obliga a que tengan como mínimo cuatro distintos para evitar que los socios partícipes dependan de uno en particular.

## **INSTRUMENTOS DE FINANCIAMIENTO PARA LAS PYMES EN EL MERCADO DE CAPITAL**

### ***Cheque de Pago Diferido***

Los cheques de pago diferido (CPD) son una alternativa que presentan las Pymes para financiar diferentes aspectos de su giro económico, principalmente para capital de trabajo, entendiéndose este como todas las partidas que están relacionadas con el giro habitual del negocio, tales como la adquisición de insumos en concepto de materia prima para producir o bien bienes de cambio, entre otros. A propósito, este instrumento es uno de los más negociados en el ámbito del MAV, tal es así que representó alrededor del 90% del monto acumulado del financiamiento Pyme en tal mercado con la suma 96.419 millones de pesos. En este caso, la empresa adelanta los fondos a cobrar en un futuro a cambio de una tasa de descuento determinado por la interacción entre la oferta y la demanda dentro del ámbito del mercado de capitales. Por su parte, el plazo máximo de emisión de estos es 360 días.

Dentro del MAV, este instrumento se puede negociar de diferentes maneras:

---

<sup>13</sup> Fuente: <https://infonegocios.info/infobursatil/el-mercado-de-capital-un-aliado-para-pymes-entiempos-de-crisis>

1) Modalidad de negociación directa:

a. Segmento directo garantizado: aquí la Pyme puede negociar sus cheques, los cuales estarán garantizados por el MAV a cambio de una contragarantía que solicitará este último a la empresa.

b. Segmento no garantizado: en este caso, el comprador del título no cuenta con ninguna garantía adicional del pago del mismo más allá de la solvencia de la empresa emisora.

c. Garantía warrants: en este caso, quien emite o endosa un cheque adjunta un warrant<sup>14</sup> que funciona como garantía del cumplimiento de la operación. Este tiene que ser sobre activos de alta liquidez, con precios públicos y que se negocien en mercados institucionalizados.

d. Garantía de contrato granos en modalidad precios a fijar: alternativa orientada al financiamiento de la producción agrícola, en este caso el precio quedará perfeccionado en una fecha futura en base a un precio de referencia. A partir de la cesión de los derechos de cobro del contrato a favor del mercado se valoriza ese activo abriendo un cupo contra el cual el agente vendedor podrá descontar todos aquellos cheques de pago diferido correspondientes.

2) Segmento Avalado: en este ámbito de negociación es una SGR quien avala los instrumentos de las Pymes y las negocia a su nombre en el mercado, protegiendo así la información de estas. Esto les permite conseguir tasas parecidas a las de las grandes empresas. En él se pueden negociar tanto cheques de terceros como cheques propios.<sup>15</sup>

3) Segmento Patrocinado: a diferencia del anterior, aquí son las diferentes empresas quienes negocian estos instrumentos de manera directa a su nombre, lo cual también es una vía adicional para que las Pymes se den a conocer en el mercado.

### **ECHEQ**

A partir de julio de 2019, el Banco Central de la República Argentina (BCRA) autorizó la operatoria de un nuevo instrumento financiero denominado “Cheque Electrónico” o ECHEQ. El mismo presenta las mismas funcionalidades en términos de pagos y financiamiento que un cheque común o uno de pago diferido, solo que toda su operatoria se perfecciona a través de canales digitales.

Esto es así ya que tanto su emisión, su endoso, su negociación, su circulación y su cancelación se realiza a través de estos medios. Esta es una de sus principales ventajas, ya que reduce costos de operación en comparación con el cheque tradicional, además de que presenta mayor seguridad, al evitar que se produzcan errores formales y la adulteración de los mismos, y de que se pueden emitir las 24 horas y los 7 días de la semana a través del servicio de banca electrónica de las diferentes entidades financieras. Otro aspecto positivo es que se pueden endosar más de cien veces, lo cual queda registrado y es un aspecto de control extra que presentan las empresas para poder tomar la decisión de aceptarlos o rechazarlos. En caso de falta de pago, se habilita el

---

<sup>14</sup> Un warrant es un producto financiero derivado que otorga a su tenedor un derecho de compra o de venta sobre un activo subyacente determinado.

<sup>15</sup> Fuente: <https://www.bcba.sba.com.ar/capacitacion/invertir/en-que-invertir/cheques-de-pagodiferido/>

reclamo judicial al igual que con los cheques tradicionales.<sup>16</sup> Desde marzo de 2020, CVSA habilitó la negociación de este instrumento dentro de los mercados de capitales. Así, las empresas, entre ellas las Pymes, tienen la posibilidad de descontarlos para obtener los fondos necesarios para cumplir con sus obligaciones correspondientes.

Para poder negociar un ECHEQ en el mercado bursátil, las Pymes tienen que registrarse en una plataforma de CVSA denominada “EPYME”. Una vez registradas, los cheques electrónicos que reciban los tienen que cargar con su número de identificación en EPYME, y una vez allí las SGR lo avalan para que, posteriormente, estos sean negociados por un ALyC dentro del MAV. Una vez concluidos esos pasos, la operatoria en el mercado se realiza de la misma manera que con los CPD.<sup>17</sup>

### ***Pagaré Bursátil***

El Pagaré Bursátil es el segundo instrumento en términos de volumen negociado dentro del MAV. Este representa una promesa de pago futura por la Pyme en un monto y plazo de tiempo previamente determinado. La particularidad que ofrecen es que permiten a estas empresas financiarse tanto en pesos argentinos como en moneda extranjera, principalmente en dólares estadounidenses, por un plazo de entre 180 días y 3 años. A propósito, durante el año 2019 el 87% de estos instrumentos fueron emitidos en U\$S, lo cual demuestra que son una alternativa de financiamiento en esta moneda considerada por las Pymes. Estos están recomendados principalmente para compañías que posean ingresos en divisas o tengan parte de su operatoria denominada en moneda extranjera.

Estos tienen que ser garantizados previamente a su negociación en el mercado por una SGR y, debido a eso, se negocian en el Segmento Avalado del mercado.<sup>18</sup>

A su vez, también existe lo que se conoce como los Pagarés Digitales, los cuales consisten en realizar la misma operatoria pero su proceso tanto de firmado como de aval es totalmente en línea, lo cual lo convierte en una alternativa federal de financiamiento, ya que solamente con acceso a Internet, desde cualquier punto del país, se puede emitir este instrumento.<sup>19</sup>

### ***Factura de Crédito Electrónica***

La Factura de Crédito Electrónica (FCE) entró en vigor durante el 2019 en el marco de la “Ley de Financiamiento Productivo” (Ley n° 27.440). Estas tienen la característica de convertir un crédito comercial en un crédito financiero y es obligatoria su emisión cuando es realizada por Pymes a favor de grandes empresas. Por su parte, su operatoria es optativa entre la primera categoría de empresas. El objetivo fundamental de la introducción de este instrumento fue darle la

<sup>16</sup> Fuente: <https://www.bcra.gob.ar/Noticias/Cheque-electronico.asp>

<sup>17</sup> Fuente: <https://www.cajadevalores.com.ar/Novedades/Nota/18>

<sup>18</sup> Fuente: [http://www.mav-sa.com.ar/fileadmin/user\\_upload/MAV\\_PBA\\_folleto.jpg](http://www.mav-sa.com.ar/fileadmin/user_upload/MAV_PBA_folleto.jpg)

<sup>19</sup> Fuente: [http://www.mav-sa.com.ar/fileadmin/user\\_upload/FINANCIAClick\\_digital\\_.jpg](http://www.mav-sa.com.ar/fileadmin/user_upload/FINANCIAClick_digital_.jpg)

posibilidad a las Pymes de que puedan obtener otra vía de financiamiento a través del mercado de capitales.

Dentro de sus beneficios, se destaca que se puede emitir tanto en pesos argentinos como en dólares estadounidenses y se conforma a los 30 días desde cuando el remito es emitido. A su vez, no está gravada con el impuesto sobre los débitos y créditos bancarios y no tiene límites de endosos, entre otros.

Su funcionamiento está explicado de la siguiente manera: en primer lugar, la Pyme emite la FCE a favor de una gran empresa (obligatoriamente) u otra Pyme (optativamente). Esta puede ser cancelada con el pago a favor de la empresa, rechazada o aceptada. Dentro de esta última opción se presentan dos alternativas, la aceptación “expresa”, la cual se realiza dentro de los 30 días, y la aceptación “tácita”, si la gran empresa no emitió respuesta alguna vencido el plazo correspondiente. Acto seguido, la FCE se transforma en un título ejecutivo y con valor no caratular y la Pyme puede optar tanto por cobrarla al vencimiento o como por negociarla en el mercado a cambio de la aplicación de una tasa de descuento determinada en el mismo. En esta última alternativa, la gran empresa abonará el importe de la misma al vencimiento a favor de su tenedor en tal momento.<sup>20</sup>

### ***Obligaciones Negociables Simple Pyme***

Los bonos corporativos o también llamadas obligaciones negociables (ON) también son una alternativa de financiamiento para las empresas. En particular, para las Pyme existe una modalidad denominada ON Simple, implementada por la CNV para fomentar el crédito a mediano plazo a las Pymes. Este instrumento puede ser emitido tanto en pesos argentinos como en moneda extranjera con un tope máximo de \$100.000.000, los cuales tienen que estar avalados en su totalidad por una o varias SGR o Entidades Financieras. Dentro de sus características, estos pueden ser emitidos por un plazo mayor que los CPD y los Pagarés Bursátiles y la tasa puede ser tanto fija como variable. En este último caso es común tomar como referencia la tasa BADLAR<sup>21</sup> más un margen correspondiente. A su vez, el sistema de amortización del capital puede ser bajo diferentes modalidades, tales como el de cuota capital creciente (Sistema Francés), cuota capital constante (Sistema Alemán) o íntegro al vencimiento (Sistema Americano).

Dentro de los objetivos de este instrumento, se encuentran tanto actividades de financiamiento de corto plazo, como puede ser capital de trabajo y financiamiento de exportaciones e

---

<sup>20</sup> Fuente: [http://www.mav-sa.com.ar/fileadmin/user\\_upload/MAV\\_Factura\\_de\\_Credito\\_Volante\\_04-02\\_Original\\_.pdf](http://www.mav-sa.com.ar/fileadmin/user_upload/MAV_Factura_de_Credito_Volante_04-02_Original_.pdf)

<sup>21</sup> Publicada por el Banco Central de la República Argentina (BCRA), la misma representa un promedio de los depósitos a plazo fijo de entre 30 y 35 días por más de un millón de pesos.

importaciones, como de mediano plazo tal como adquisición de maquinaria o de inmuebles. También pueden utilizarse para reestructurar pasivos.<sup>22</sup>

### ***Caución Tomadora***

Otra alternativa de financiamiento que presentan las Pymes son las denominadas como “cauciones tomadoras”. Las cauciones son operaciones a plazo dentro del mercado bursátil que presentan una operatoria similar a los plazos fijos bancarios, pero se realiza entre dos participantes del mercado y no contra una entidad financiera.

Existen dos partes, una “colocadora” y una “tomadora”, las cuales realizarán el intercambio de dinero en el mercado. La “tomadora” oferta una cantidad de dinero a recibir a un plazo y a una tasa de corte de manera predeterminada, y la “colocadora” ofrece sus fondos bajo las mismas condiciones. Una vez perfeccionada la operatoria, la “tomadora” se compromete a devolver el capital más los intereses en el plazo acordado.

Para poder captar los fondos, tantos en pesos como en dólares estadounidenses, se deben presentar títulos en garantía en el mercado, los cuales pueden ser tanto bonos y letras tanto del tesoro nacional como de los tesoros provinciales, títulos públicos del extranjero, acciones, certificados de depósitos argentinos, obligaciones negociables y cuotapartes de fondos comunes de inversión, principalmente, sobre los cuales hay un porcentaje de aforo sobre el cual se puede realizar la caución. Este está definido por Bolsas y Mercados Argentinos S.A. (BYMA)<sup>23</sup>, quien además se encarga de garantizar la operatoria. Vale aclarar que este instrumento es el único que nunca ingresó en *default*<sup>24</sup> desde su entrada en vigor en 1927.<sup>25</sup>

Dentro de las ventajas que este instrumento de financiamiento presentase destacan el menor costo financiero en comparación con préstamos otorgados por el sector bancario, ya que se abona una tasa muy cercana a la tasa pasiva<sup>26</sup> que ofrecen este último en plazos fijos, por ejemplo; y, además, no es necesario desarmar la cartera de inversión para quienes toman los fondos.

### ***Acciones***

---

<sup>22</sup> Fuente: <https://www.cnv.gov.ar/descargas/web/blob/589A17B9-66AD-4A68-9E99-361741629077> y [http://www.mav-sa.com.ar/fileadmin/user\\_upload/MAV\\_ON\\_PYME\\_Volante\\_03-01\\_OriginalPantalla\\_.jpg](http://www.mav-sa.com.ar/fileadmin/user_upload/MAV_ON_PYME_Volante_03-01_OriginalPantalla_.jpg)

<sup>23</sup> BYMA es el principal mercado de capitales argentino y concentra en una misma entidad la transacción, la liquidación, la custodia, el pre y post negociación de los títulos valores.

<sup>24</sup> Impago, en español.

<sup>25</sup> Fuente: <https://www.puentenet.com/info/ayuda/cauciones>

<sup>26</sup> La tasa pasiva es la que el banco abona a inversores que colocan su capital a un plazo de tiempo determinado, como en una operación de plazo fijo, y la tasa activa es la que deben abonar las personas, ya sean humanas o jurídicas, al tomar un préstamo a este. La diferencia entre la tasa activa y la tasa pasiva se denomina *spread* bancario y representa la ganancia de las entidades financieras entre estas operaciones.

Otra alternativa de financiamiento que tienen las Pymes es la emisión de acciones a través del sistema de oferta pública. En este caso, es el Patrimonio Neto la partida contable que se utiliza como financiamiento, a diferencia de otros instrumentos desarrollados oportunamente como de emisión de Pasivos o bien de descuento de Activos.

En este caso, las empresas que se financian con este sistema obtienen recursos a través de la incorporación de nuevos socios a la compañía al expandir su capital social. De esta manera, inversores individuales pueden adquirir sus acciones y convertirse así en socios de la compañía. Como contrapartida, esta última deberá abonarle una renta a quienes inviertan en la empresa, la cual asume el nombre de dividendo, el cual es un porcentaje de sus utilidades netas que se reparte entre sus socios con determinada periodicidad. A diferencia de las emisiones de deuda, por ejemplo, los cuales reciben el nombre de “títulos de renta fija”, en los cuales la forma de cobro de del capital y/o intereses está predeterminada por el contrato correspondiente, aquí la ganancia difiere año tras año, ya que está sujeta tanto a la actividad económica de la empresa en un determinado período económico y como a las decisiones del Directorio para la distribución de las utilidades entre los socios. Es así que este instrumento es considerado como de “renta variable”.

La emisión de capital demanda cumplir con un vasto conjunto de requisitos, entre los que se destacan el sometimiento a auditorías, la presentación pública de estados contables de manera trimestral, como así también las notificaciones públicas de las decisiones que se tomen en la empresa ante el público inversor. Entre otros lineamientos a cumplir, se destaca la presentación de la siguiente información para poder hacer una oferta pública de acciones: estatuto compatible con el régimen de cotización y oferta pública, últimos balances, prospecto con una descripción de la compañía y su principal negocio, perspectivas de crecimiento, detalles de las acciones ofrecidas, su número y valor nominal total, precio de colocación, comisiones y descuentos; identificación de los agentes colocadores y período de la oferta, entre otros.<sup>27</sup>

Por otro lado, la oferta pública de acciones no solo otorga mayor liquidez a sus accionistas, sino también más visibilidad a la empresa y un mayor acceso a otras vías de financiamiento. Esto es así ya que, al cumplir con los requisitos que esta vía de obtención de fondos demanda, la empresa está mejor posicionada que las que no lo hacen para obtener otras vías de financiamiento, ya sea tanto a través del mercado bancario como el bursátil.

### ***Fideicomisos Financieros***

A diferencia de los casos anteriores, este tipo de financiamiento se denomina *Off Balance Sheet*<sup>28</sup> debido a que la empresa se desprende de una parte de su patrimonio para obtener los fondos necesarios para llevar a cabo sus actividades. Las demás vías de financiación se denominan *On Balance Sheet*<sup>29</sup>, ya que, una vez perfeccionados, estarán contemplados dentro del patrimonio de la firma.

<sup>27</sup> Fuente: [https://www.utdt.edu/ver\\_notas\\_prensa.php?id\\_notas\\_prensa=1564&id\\_item\\_menu=6](https://www.utdt.edu/ver_notas_prensa.php?id_notas_prensa=1564&id_item_menu=6)

<sup>28</sup> Fuera de la hoja de balance, en español.

<sup>29</sup> Dentro de la hoja de balance, en español.

En su artículo primero, la ley n° 24.441 define lo siguiente: “Habrá fideicomiso cuando una persona (fiduciante) transmita la propiedad fiduciaria de bienes determinados a otra (fiduciario), quien se obliga a ejercerla en beneficio de quien se designe en el contrato (beneficiario), y a transmitirlo al cumplimiento de un plazo o condición al fiduciante, al beneficiario o al fideicomisario”.<sup>30</sup>

Existen tanto los fideicomisos convencionales como los financieros, los cuales están definidos en el artículo 19 de la misma: “Fideicomiso financiero es aquel contrato de fideicomiso sujeto a las reglas precedentes, en el cual el fiduciario es una entidad financiera o una sociedad especialmente autorizada por la Comisión Nacional de Valores para actuar como fiduciario financiero, y beneficiario son los titulares de certificados de participación en el dominio fiduciario o de títulos representativos de deuda garantizados con los bienes así transmitidos”.

La diferencia fundamental entre ambos es que se puede realizar oferta pública de los diferentes títulos que pueden emitir estos últimos. Los primeros, en cambio, se confeccionan para operaciones comerciales, entre otras, y no tienen una participación directa con el mercado de capitales.

Por su parte, el fideicomiso financiero brinda la posibilidad de obtener financiamiento a través de la conversión de activos ilíquidos en activos líquidos, proceso que se denomina titularización o securitización de activos. Esto consiste en transformar deudas comerciales, cupones de tarjeta de crédito, préstamos de consumo a clientes, ventas futuras en el mercado interior o el exterior, hipotecas, facturas, por mencionar algunos tipos de activos, en dinero líquido que le permita a quienes los perfeccionan afrontar sus necesidades financieras.

Además, al separar una parte del patrimonio de la empresa, activos ilíquidos en este caso, se disminuye el riesgo de incobrabilidad por parte de los inversores, ya que estos ya no se encuentran dentro del balance de la compañía, sino que ahora pertenecen a una nueva sociedad constituida como fideicomiso. Por su parte, las Pymes pueden optar por esta alternativa ya que en diferentes casos no pueden acceder a préstamos bancarios debido a que no cumplen con los requisitos mínimos necesarios para obtenerlos o bien se los conceden a tasas más altas y/o por menores montos.

La operatoria se realiza de la siguiente manera:

1. En primer lugar, la empresa, denominada como “fiduciante”, transfiere una parte de sus activos al fideicomiso, de manera tal que ahora estos pasarán a ser parte de este último y la compañía dejará de ser su titular.
2. Acto seguido, el “fiduciario financiero”, entidad autorizada por la CNV encargada de la gestión del patrimonio del fideicomiso, recibe los activos y emite, con respaldo de los bienes fideicomitados (los activos ilíquidos), los títulos, mencionados en el artículo n° 19, con el objetivo de que los “beneficiarios” los adquieran para así poder obtener los fondos necesarios para el fiduciante:

---

<sup>30</sup> Fuente: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/812/norma.htm>

a. Certificados de participación (CP): son títulos de renta variable, similares a una acción de una empresa privada, que cobrará un porcentaje de las utilidades generadas por el fideicomiso.

b. Valores de deuda fiduciaria (VDF): son títulos de renta fija, los cuales abonarán cuotas tanto de interés como de capital, dependiendo de la manera en que estos se emitan. Al igual que en el caso de las obligaciones negociables, estos tendrán un plazo de vencimiento, la tasa de interés puede ser fija o variable (la cual puede ser BADLAR, LIBOR<sup>31</sup>, entre otras; más un margen) y estarán regidos por un determinado sistema de amortización del capital.

3. Una vez emitidos los títulos, los “beneficiarios” los compran en el mercado de capitales a un determinado precio de mercado, con el objetivo de obtener una ganancia, en el caso de los CP, o el cobro de un interés, en los VDF, en el futuro.

4. Luego, estos fondos son recaudados por el fiduciario financiero, quien posteriormente se los transfiere al fiduciante. De esta manera es cómo se perfecciona el proceso de titularización de activos, en el cual la empresa logra convertir uno o más activos ilíquidos en un activo líquido.

5. Finalmente, una vez concluido el fideicomiso y liquidado el mismo, se conoce como “fideicomisario” al último beneficiario. Este recibirá los activos, una vez que se hayan liquidado todas las obligaciones correspondientes.

Otros de las particularidades que presenta esta forma de financiamiento es que el fideicomiso puede ser confeccionado con bienes fideicomitados de varias empresas o fiduciantes, lo cual disminuye los gastos de constitución de este y, consecuentemente, se reducen los costos de financiamiento.

A su vez, los VDF pueden ser emitidos en diferentes clases, de manera tal que los de una clase “A”, conocida como “Principal”, por ejemplo, obtengan preferencia en el cobro de las rentas, tanto de capital como de intereses, que los de una clase “B”, también denominados como “Subordinados”. Esto tiene que estar traducido en las condiciones de emisión de cada uno de estos VDF.

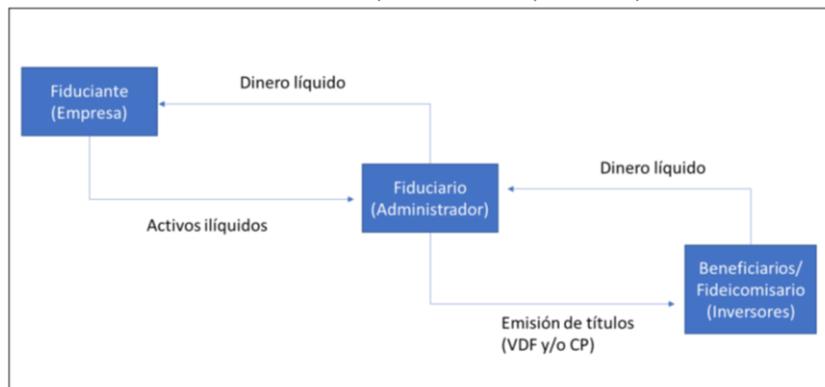
Como en el caso de las acciones, los tenedores de los CP cobrarán un porcentaje correspondiente de las ganancias del fideicomiso una vez cumplidas todas las obligaciones con los terceros.

Este mecanismo de financiamiento se puede resumir de manera gráfica de la siguiente manera:

---

<sup>31</sup> La tasa LIBOR o tasa interbancaria de Londres (*London InterBank Offered Rate*, en inglés), capital del Reino Unido, es aquella con la cual se perfeccionan préstamos diarios entre bancos y es una de las más utilizadas como referencia para la emisión de títulos de deuda.

Ilustración 4. Mercado de capitales: manual para no especialistas”



### LAS PYMES Y EL MERCADO DE CAPITALES: UNA POSIBILIDAD DE DESARROLLO CONJUNTO

Como se puede apreciar, existen en el mercado bursátil argentino una gran cantidad de instrumentos que las Pymes pueden utilizar para financiarse, ya sea tanto a corto, con cheques de pago diferido, ECHEQs o cauciones tomadoras, entre otros; como a largo plazo, con las emisiones de obligaciones negociables, con su versión simplificada, la cual fue creada especialmente para este tipo de compañías; o de acciones, por citar ejemplos.

En este último caso, las salidas al mercado se realizan, entre otras razones, para poder obtener los fondos necesarios para encarar proyectos de gran envergadura, como puede ser tanto el desarrollo de nuevos productos como la adquisición de maquinaria para aumentar el nivel productivo. Por otro lado, se presentan inversores, los cuales, en muchos de sus casos, tanto de manera directa como indirecta, pueden ser pequeños ahorristas que confían en los proyectos de estas empresas.

Así, se puede comprobar cómo se da esta relación entre un pequeño ahorrista ubicado en algún punto del país con una pequeña y mediana empresa que busca financiarse para llevar a cabo sus actividades de diverso plazo. Justamente, esto es posible gracias a la intermediación generada por el mercado de capitales, el cual presenta esto como uno de sus objetivos: conectar a los inversionistas con las entidades con necesidades de financiamiento, sea tanto empresas como el Estado en sus diferentes niveles.

En conclusión, a través de la bolsa de comercio, el ahorrista tiene la posibilidad de financiar las actividades de las empresas. Con esos fondos, la empresa invierte y genera trabajo, es decir, genera un impacto dentro de la economía real. Por lo tanto, esto aumenta las posibilidades de desarrollo económico de la comunidad que la rodea, en particular, y del país, en general. De esta manera, un mercado de capitales más desarrollado significaría no solo más financiamiento para las compañías que operan en el territorio nacional, sino también más posibilidades de progreso y crecimiento económico para la República Argentina y para quienes habitan sobre su territorio. Y en la actualidad, con la recesión que se presenta, más que nunca son necesarias diferentes vías para que el ahorro disponible se canalice a la inversión, ya que esta, junto al trabajo, serán las variables que impulsarán la futura recuperación económica.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Además de las fuentes oportunamente citadas, la siguiente bibliografía también fue consultada:

Erpen, Mónica (2010). Mercado de capitales: manual para no especialistas. Temas Grupo Editorial. Buenos Aires.

Muñoz, Narciso (2006). Desarrollo del mercado de capitales: un imperativo de la economía. Fondo Editorial: Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Buenos Aires.

## EL VALOR ESTRATÉGICO DEL “PROPÓSITO” EN LAS EMPRESAS Y EMPRENDIMIENTOS, ANTE LA CRISIS DE LA PANDEMIA COVID-19

JULIÁN LEONARDO D’ANGELO\*

*Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios.*

***Artículo premiado con publicación en RAIN Vol. 6 No. 2, diciembre 2020***

### RESUMEN

El presente artículo, es un avance preliminar de un proyecto de investigación a desarrollar en el marco del plan de trabajo del Centro de Estudios en Desarrollo Sostenible del IUEAN.

En este se, propone realizar una aproximación a los impactos que la inédita crisis económica y social, originada por la ocurrencia de la Pandemia Covid-19, generó en los componentes estratégicos de las empresas y emprendimientos, que las llevaron a responder (reaccionar, adaptarse, comprometerse, innovar) de una manera dispar al nuevo escenario planteado.

Asimismo, se presenta una nueva propuesta de análisis estratégico enfocado en el desarrollo sostenible, que incorpora la mirada del propósito empresario - cada vez más presente en la bibliografía del *management*, las organizaciones, las consultoras y en la academia- útil, no solo para comprender el comportamiento de las corporaciones pre existentes, sino también el de los emprendimientos sociales y de negocios, puestos en marcha a partir de una correcta interpretación de los cambios que la pandemia produjo en las oportunidades de emprender.

**Palabras clave:** estrategia; propósito; misión; visión; valores.

**Código de Clasificación (JEL):** M1

### ABSTRACT

This article is a preliminary preview of a research project to be developed within the framework of the work plan of the Centre for Sustainable Development Studies of the IUEAN.

In this, it proposes to approximate the impacts that the unprecedented economic and social crisis, caused by the occurrence of the Covid-19 Pandemic, generated in the strategic components of companies and enterprises, which led them to respond (react, adapt, commit, innovate) in a disparate way to the new scenario posed.

It also presents a new proposal for strategic analysis focused on sustainable development, which incorporates the perspective of the entrepreneurial purpose - increasingly present in the management literature, organizations, consultancies and at the academy - useful, not only to understand the behavior of pre-existing corporations, but also that of social and business endeavors, launched on the basis of a correct interpretation of the changes that the pandemic brought about in the opportunities to undertake.

---

\* Licenciado en Administración (UBA). Doctorando en Política y Gestión de la Educación Superior (UNTREF). Director Ejecutivo del Centro de Estudios en Desarrollo Sostenible (IUEAN).



## AUSPICIOS



Instituto  
Ciudades  
del Futuro



CULTURA DE  
TRABAJO  
FUNDACIÓN





ESCUELA ARGENTINA DE NEGOCIOS  
INSTITUTO UNIVERSITARIO

*Educación  
Universitaria  
para Emprender*