

PONENCIAS

ENCUENTRO INTERNACIONAL EAN 2019

V JORNADAS DE INVESTIGACIÓN

I SEMINARIO DE ACCIÓN COMUNITARIA



ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, FINANZAS Y GESTIÓN EDUCATIVA



PONENCIAS

ENCUENTRO INTERNACIONAL EAN 2019

V JORNADAS DE INVESTIGACIÓN

I SEMINARIO DE ACCIÓN COMUNITARIA

16 de octubre | CABA

17 de octubre | Martínez



ÍNDICE

EMPRENDEDORISMO

LA FINANCIACIÓN: UNA HERRAMIENTA ESTRATEGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO DE COLOMBIA

ADRIANA MOSQUERA CARRASCAL Y RAMÓN ARMANDO BAYONA TRILLOS.....5

MODELO DE FORMACIÓN EN EMPRENDIMIENTO PARA LÍDERES COMUNALES

GENNY TORCOROMA NAVARRO CLARO, JOSÉ ANDRÉS BAYONA SOTO Y JAIRINY ALEJANDRA JAIME PINEDA.....18

INCLUSIÓN LABORAL

DESARROLLO RURAL COMUNITARIO: EXPERIENCIA DE EAN EN ZÁRATE, BUENOS AIRES

GRACIELA GALLO.....26

RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA. NUEVOS ESTÍMULOS PARA EL APRENDIZAJE EN CONTEXTOS REALES

CECILIA PEDRÓ.....31

EL VIAJE DEL CONSUMO TURÍSTICO DE LOS MILLENNIALS EN CABA

MARINA ZANFARDINI, GRACIELA GALLO Y ANDREA GUTAUSKAS37

NEGOCIOS INTERNACIONALES

LA REGIÓN SUR DEL ESTADO DE MINAS GERAIS: INSERCIÓN ECONÓMICA NACIONAL

GUSTAVO FLAUSINO DE OLIVEIRA, GUILHERME AUGUSTO DIONÍSIO VIVALDI, LUIZ GUSTAVO RABELLO, OTÁVIO BARBOSA BALDONI Y PEDRO DOS SANTOS PORTUGAL JÚNIOR.....46

INTERNACIONALIZACION DE LA PYME EN AMERICA LATINA. CASO: ARGENTINA Y PERU

YONI SAIRE HUAMAN.....52

SECTOR AGROINDUSTRIAL

AGRICULTURA POR CONTRATO COMO ALTERNATIVA PARA EL PRODUCTOR Y LA AGROINDUSTRIA

MIRIAN ELIZABET HAMANN MOHR.....57

LA INMOVILIZACIÓN EN LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS

MARÍA FLORENCIA BURNS.....59

FINANZAS

PERCEPCIONES Y DESAFÍOS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS PREVISIBLES EN LICITACIONES PÚBLICAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN COLOMBIA

ALFREDO GUZMÁN RINCÓN, RUBY LORENA CARRILLO BARBOSA, LIRA ISIS VALENCIA QUECANO Y ESTER MARTÍN-CARO ÁLAMO.....69

EL MODELO DE DESCUENTO DE FLUJOS DE FONDOS, VALUACIÓN EN DOS MONEDAS EN MERCADOS EMERGENTES, LÓGICA BORROSA CON MATLAB®

GASTÓN SILVERIO MILANESI, GERMAN WIENS Y DANIEL PEQUEÑO.....78

TECNOLOGÍAS EN LA EDUCACIÓN

PROYECTO ALFABETIZACION DIGITAL - ESCUELA NRO. 10 "JULIO ARGENTINO ROCA", MARTÍNEZ

PAOLA SALINAS.....114

INDICADORES DE CALIDAD DE LA BIMODALIDAD EN CARRERAS UNIVERSITARIAS DE EAN

FEDERICO D. UICICH.....122

FUNADEP: UN SUEÑO CON EL DEPORTE COMO PROTAGONISTA

CRISTIAN MARCANTONIO.....126

EXPERIENCIAS DE INCLUSIÓN DIGITAL EN LA FORMACIÓN DE JÓVENES Y ADULTOS MAYORES

ALEXIS ALBERTO PÉREZ.....137

CULTURA ORGANIZACIONAL

LA PRODUCTIVIDAD DE UN RETAIL. UNA MIRADA CRÍTICA DESDE LA PERSPECTIVA COMERCIAL.

HERNÁN RAMÓN TONIUT.....146

EL CONCEPTO DE EMERGENCIA TURÍSTICA Y SU APLICACIÓN EN LOCALIDADES DEL INTERIOR DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

MAURO BELTRAMI.....167

LAS TRADICIONES ORGANIZACIONALES, CULTURALES Y EL FINANCIAMIENTO COMO FACTORES INFLUYENTES EN LAS ETAPAS INICIALES Y DE CRECIMIENTO DE LOS EMPRENDIMIENTOS DE LA CIUDAD DE ENCARNACIÓN

ESTELBINA ESTECHE CABAÑA, YANINA WASMUTH Y MARCELINO VENIALGO FIGUEREDO.....169

EDUCACIÓN

SITUACIÓN DE LOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ENCARNACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

MARÍA DE LOS ÁNGELES ALVARENGA, JESSICA SALAS, ESTELBINA ESTECHE Y MATÍAS DENIS182

GAMIFICACIÓN COMO ESTRATEGIA DIDÁCTICA PARA LA ENSEÑANZA DE LAS CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS: REVISIÓN DE LITERATURA

LIRA ISIS VALENCIA QUECANO, ALFREDO GUZMÁN RINCÓN Y HARVEY MONTILLA BUITRAGO.....191

**LA FINANCIACIÓN: UNA HERRAMIENTA ESTRATEGICA PARA EL FORTALECIMIENTO
DEL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO DE COLOMBIA**

***FINANCING: A STRATEGIC TOOL FOR THE STRENGTHENING OF THE
ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEM OF COLOMBIA***

ADRIANA MOSQUERA CARRASCAL*

RAMÓN ARMANDO BAYONA TRILLOS**

Resumen.

Colombia concibe el emprendimiento como una oportunidad que favorece el desarrollo económico y social de su territorio, por lo cual debe priorizar el fortalecimiento del emprendimiento y sus mecanismos de financiación. El objetivo del presente documento, el cual se deriva de una investigación macro denominada “Caracterización del Ecosistema de emprendimiento del municipio de Ocaña, Norte de Santander, Colombia”, consistió en determinar las estrategias de financiación para el mejoramiento del Ecosistema de emprendimiento de Colombia. Para tal propósito se utilizó el método de enfoque cuantitativo y el tipo de investigación descriptiva, no experimental, mediante lo cual se obtuvo información de 12 entidades financieras presentes en el ecosistema de emprendimiento de Colombia. Dentro de los resultados se plantea siete estrategias para facilitar el acceso de recurso a los emprendedores, principalmente a aquellos que se encuentran en etapa temprana o inicial. Se concluyó necesario implementar las siete estrategias como mecanismo que permita fortalecer la financiación de los ecosistemas regionales de emprendimiento en Colombia.

Palabras clave: emprendimiento, ecosistema de emprendimiento, estrategias, financiación, alianzas.

Abstract.

Colombia conceives entrepreneurship as an opportunity that favors the economic and social development of its territory, which is why it must prioritize the strengthening of entrepreneurship and its financing mechanisms. The objective of the present investigation was to determine the alliance between the university, the company and the State, as a strategy to improve the Entrepreneurship Ecosystem of Colombia. For this purpose, the method of quantitative approach and the type of descriptive, non-experimental research was used, through which information was obtained from 12 financial entities present in Colombia's entrepreneurial ecosystem. Within the results, seven strategies are proposed to develop them in the proposed alliance, with the purpose of facilitating access to resources for entrepreneurs, especially those who are in the early or early stages. It was concluded necessary to achieve the

*Administradora de Empresas, Magíster en Administración de Organizaciones, Docente de tiempo completo, investigadora del grupo Gidse, Directora de Plan de Estudios, Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Colombia

** Administrador de Empresas, Magíster en Administración, Docente de tiempo completo, investigador del grupo Gidse, Director de Departamento Académico, Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Colombia.

alliance to implement the seven strategies as a mechanism that will strengthen the financing of regional entrepreneurship ecosystems in Colombia.

Keywords: entrepreneurship, entrepreneurship ecosystem, strategies, financing, alliances.

Introducción.

Colombia comprometido con el fomento del emprendimiento en el país crea la ley 1014 con el propósito de disponer de una normatividad que promueva el emprendimiento y la creación de empresas, bajo un marco jurídico e institucional, con el que busca fomentar el espíritu emprendedor, a través del fortalecimiento del sistema público y la creación de una red de instrumentos productivos entre los que se encuentran los de financiación en las diferentes etapas por las que atraviesa un emprendimiento. (Congreso de la República, 2006)

En este orden de ideas, asume un compromiso con el desarrollo económico y social de su territorio, cimentado en el emprendimiento dinámico e innovador, mediante el cual busca fortalecer el ecosistema de emprendimiento mediante el fomento de alternativas de financiación para las nuevas organizaciones que nacen con necesidades de capital y que ven en el gobierno un apoyo para emprender.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario que El estado, genere alianza con las empresas y con las instituciones de educación superior, con el ánimo de producir sinergia entre los actores que dé como resultado el aporte de capital para el financiamiento de las organizaciones, por lo que se espera el diseño, implementación y acompañamiento de herramientas de financiamiento para emprendedores en las diferente etapas por las que atraviesa una empresa: pre semilla, semilla, etapa temprana, de desarrollo y consolidación.

Fundamentación teórica.

Uno de los problemas que enfrentan los ecosistemas de emprendimiento en Colombia, es el que está vinculado a la financiación en su etapa inicial, siendo una de las principales causas de desistimiento del emprendimiento los problemas financieros en un (10.9%) y la baja rentabilidad con el (24.4%), de acuerdo a los resultados obtenido en el proyecto GEM (Global Entrepreneurships Monitor, 2019). Dentro de los principales instrumentos de financiamiento que existen en el ecosistema es la herramienta Business Model Canvas, que de acuerdo al resumen ejecutivo EDI10: diseño de herramientas para financiamiento de emprendedores dinámicos e innovadores en etapas pre-semilla, semilla y temprana en Colombia (Innpulsa, 2015), se tienen las siguientes herramientas de financiamiento de los emprendimientos:

El primero, es el Fondo de capital de riesgo, capital que se utiliza para financiar emprendimientos en su etapa inicial, en negocios que se están introduciendo en el mercado, siendo las más atractivas las de base tecnológicas y ofrecen a sus inversionistas rendimientos entre un 17% y un 20% anuales; sin embargo, tienden a exigir montos bastante altos y en consecuencia se inclinan a financiar organizaciones en etapa de consolidación para minimizar el riesgo, dejando de lado las empresas en etapa inicial. A los emprendimientos les otorga capitales con una red de contactos ofrecida por gestores de fondo (Innpulsa, 2015)

Como segundo, se tiene el Fondo Sidecar, fue creado como iniciativa para fortalecer

financieramente los emprendimientos en etapa temprana, está conformado por capital proveniente de entidades del Estado y de entidades privadas, por lo que genera rentabilidades mayores, pues cuenta con el apalancamiento de capital de entidades gubernamentales (Capital público) así como de organismos multilaterales (capital privado). El aporte del gobierno facilita el acompañamiento y la guía a proyectos. Este modelo de funcionamiento faculta a los inversionistas para que coloquen capital, el cual tendrá apalancamiento por parte de gobierno con la connotación de que, al momento de recibir utilidades, el estado cobrará únicamente el capital invertido y el interés menor (bonos de tesoro o similar) otorgándole el excedente de interés ganado al inversionista. No obstante, presenta dificultades en cuanto al uso de dineros públicos en mecanismos de inversión privados, además requiere del rol experto que en la negociación medie entre los actores involucrados y permita el desarrollo correcto del emprendimiento (Innpulsa, 2015)

Así mismo, el tercero es el Fondo de capital semilla es la forma de financiación que pretende generar un retorno promedio de 25% anual a sus inversionistas y se hace necesario una mayor concentración de conocimientos sectoriales para colocar el capital. Usualmente se utiliza para financiar proyectos en etapas tempranas. Para aumentar el tributo inteligente al capital, utilizan la mentoría que ofrecen. Comparado con los otros dos fondos, los montos de inversión son menores. Cabe mencionar que presenta un obstáculo significativo referido al conocimiento especializado del sector económico en el que se va a invertir, dando prioridad así al sector TIC por su corto ciclo de negocio; aunque tiene como ventaja los retornos de inversión más ágiles. (Innpulsa, 2015).

La tercera son las Aceleradoras, brindan un conjunto de herramientas administrativas oportunas para el emprendedor, que posibilita un desarrollo de proyectos en menor tiempo relativo a vehículos similares. Llevarla a cabo es costosa, afectando a financiadores y emprendedores. Por similitudes a la de los fondos de capital semilla tienden a ser más atractivos, los sectores económicos con desarrollo más ágil de proyectos. Entre sus mayores problemas se encuentra la presión al modelo por su escaso tiempo de implementación, la dependencia al éxito de los proyectos, la percepción del emprendedor al tener que entregar mayor patrimonio, la dificultad en la consecución de mentores con la experticia necesaria y los escasos de pruebas de ciertas de su rentabilidad por ser un modelo nuevo (Innpulsa, 2015)

El cuarto instrumento de financiación lo constituyen las Redes de ángeles inversionistas, quienes se constituyen en modelos de financiación que permiten el otorgamiento de capital inteligente de forma directa por parte de un ángel inversionista. El aporte es económico y la forma de recuperar la inversión se hace a través de acreedores o por dividendos. Entre sus mayores dificultades se encuentra la inseguridad que se genera tener visibilidad en una red, la carencia de inversionistas profesionales que entreguen el atributo inteligente sobre el valor del capital, y la desconfianza entre las partes al concretar la participación en la inversión (Innpulsa, 2015)

En este orden de ideas, el Crowdfunding, es el sexto instrumento de financiación, el cual permite aplicar las buenas prácticas del sector TIC (notificaciones automáticas, social media, gamificación, entre otras) buscando lograr un proceso eficiente. Este instrumento, demuestra la existencia de micro financiadores que en su mayoría suelen ser actores internacionales, sin embargo, ha estado enfocado a micro donantes y no a micro inversionistas. La herramienta aprovecha las redes sociales para producir un el efecto viral, y permite tener un filtro económico

para los financiados. La percepción del riesgo se mejora, al utilizar formas de pago en línea con lo cual también se reduce costos y permite ocultar la identidad del inversionista en el proceso. Entre sus debilidades se encuentran la carencia de masa crítica de micro financiadores, la escasa cultura de pago en línea, lo engorroso de los procedimientos legales, los costos altos de transacción y la falta del elemento de capital inteligente (Innpulsa, 2015).

Por último, el séptimo instrumento de financiamiento es el microcrédito, al cual no pueden acceder aquellos emprendimientos en etapa temprana o inicial por carecer de garantías y capacidad de endeudamiento requeridos para soportar los montos de capital requerido, situación que tiene prevista las entidades financieras que otorgan microcrédito que para mantenerlo controlado lo otorgan a emprendimiento en etapa de desarrollo o consolidación que cumplan con estas características (Innpulsa, 2015).

Fundamentación metodológica.

En la presente investigación se utilizó el tipo de investigación descriptiva, debido a que se especifica las características y rasgos importantes de la financiación del ecosistema de emprendimiento de Colombia, así mismo el método de enfoque es cuantitativo, por cuando se indagaron a 12 entidades financieras, mediante encuestas, realizando la respectiva tabulación y análisis de la información; así mismo, también se utiliza el método cualitativo como mecanismo para analizar los diferentes mecanismos de financiación presentes en el ecosistema de emprendimiento, de tal forma que se procede a formular siete estrategias de financiación para su fortalecimiento y mejoramiento, dentro de la alianza entre la Universidad, la Empresa y El Estado. De acuerdo al objetivo que se persigue, la investigación no es experimental debido a que no se pretende reproducir en un laboratorio las estrategias de mejoramiento en materia de financiación del ecosistema de emprendimiento de Colombia, sino formularlas, describirlas, y plantearlas en cuanto a las necesidades y oportunidades de capital que presentan.

En la recopilación de la información secundaria, se tienen en cuenta la conceptualización sobre el tema, asumida por instituciones que fomentan el emprendimiento como el Banco Mundial, el Congreso de la República de Colombia, Innpulsa Colombia, Cultura E Medellín, el proyecto de la Unión Europea “CIP- Project Young Entrepreneurship in Action”, Global Entrepreneurship Monitor, el Fondo Monetario Internacional y demás referenciadas en el presente documento.

Desarrollo.

En la investigación se caracteriza los sistemas de inversión presentes en Colombia, disponibles para financiar cada una de las fases de una empresa: inicial, intermedia y de consolidación, por lo que se tuvieron en cuenta doce entidades financieras que ofertan servicios en el territorio colombiano, las cuales se analizan a continuación.

Al indagar a las 12 instituciones financieras presentes en Colombia, se evidenció que si bien algunas poseen programas para el fortalecimiento a la cultura del emprendimiento, otras ofertan educación financiera, y algunas apoyan esfuerzos de empresariales entre los que se encuentra el emprendimiento social, ninguno de ellas posee una línea de crédito para financiar aquellas empresas que se encuentran en su etapa inicial, situación que se puede apreciar a

través del siguiente análisis a la información suministrada por estas entidades.

Tabla 1. Financiación del emprendimiento en las diferentes etapas por las que atraviesa.

Institución Financiera	Financiamiento en las diferentes etapas				
	Etapa inicial	Etapa crecimiento	de	Etapa consolidación	de
Davivienda	NO	SI		SI	
Bancolombia	NO	SI		SI	
Banco Caja Social	NO	SI		SI	
BBVA	NO	SI		SI	
Fundación de la mujer	NO	SI		SI	
Banco W	NO	SI		SI	
Banco de Bogotá	NO	SI		SI	
Bancamía	NO	SI		SI	
Crezcamos	NO	SI		SI	
Crediservir	NO	SI		SI	
Banco Agrario	NO	SI		SI	
Financiera Comultrasan	NO	SI		SI	

Fuente. Generación propia con base en los resultados de la investigación.

Davivienda.

Pertenece al Grupo Empresarial Bolívar, que posee un robusto portafolio integral de productos y servicios para atender las necesidades financieras diversas de personas, empresas de cualquier tamaño, informales y multinacionales.

Davivienda que hace parte del grupo Bolívar Davivienda, a través de la fundación Bolívar Davivienda, cuenta con el programa “Emprende País”, con este busca construir un ecosistema de emprendimiento nacional, que pueda transformar positivamente el aparato productivo del país, para generar: riqueza real y sostenible, más y mejores empleos y garantizar una calidad de vida digna para la población. Para ello trabajan desde tres frentes: promoción de la cultura de innovación y emprendimiento dinámico; el desarrollo de competencias en emprendedores por medio del programa Emprende País; y, por último, la creación de espacios e instrumentos de inversión en el emprendimiento de alto impacto (Davivienda, 2018).

Bancolombia.

Grupo financiero que ofrecen soluciones oportunas y nuevas posibilidades tanto para personas como para organizaciones, en temas relacionados con el financiamiento de estudio, compra de vivienda o apertura de un nuevo negocio. (Bancolombia, 2018)

Lidera una iniciativa a nivel país que busca fomentar el emprendimiento desde dimensiones diferentes, a la cual han denominado “Titanes Caracol”, buscando apoyar a aquellas personas que intentan cambiar la realidad de Colombia, a la fecha se han beneficiado 520 personas en sus diferentes categorías. Esta iniciativa es producto de un convenio con la empresa privada Caracol Televisión que puede beneficiar a emprendedores de todo el país que sea postulado como líder en favor de la comunidad, conocido como emprendimiento social. (Bancolombia, 2018).

Banco Caja Social.

Esta entidad financiera, que oferta servicios financieros para los segmentos de menores ingresos de la población colombiana. Su portafolio está dirigido al mercado masivo con énfasis en la atención de sectores populares, microempresarios y pequeñas y medianas empresas; así como al sector inmobiliario y distintos segmentos del mercado de personas. (Banco Caja Social, 2018). No obstante, carece de programas de financiamiento específicos para población emprendedora en etapa inicial.

Banco BBVA.

Entidad financiera, presente en Colombia después de la adquisición del Banco Ganadero en 1956 quien se fusionó con el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, de donde deriva su nombre, cuenta con una trayectoria de más de 50 años en Colombia, tiene presencia en más de 122 municipios del territorio nacional en el cual se encuentra Ocaña, Norte de Santander, donde opera como una de las 390 sucursales del país.

A nivel nacional e internacional, el BBVA desarrolla programas para el fortalecimiento del emprendimiento de base tecnológica, específicamente startup que sean significativas y relevantes, proceso que canaliza a través del programa denominado Open Talent BBVA la cual es la competición Fintech más grande del mundo, en sus 10 ediciones han participado startups de más de 90 países. Su objetivo es encontrar las soluciones más innovadoras para transformar el sector financiero. Esta plataforma permite conectar a los emprendedores con las unidades de negocio de la entidad financiera y descubrir nuevas oportunidades. Pretende encontrar soluciones que aspiran a revolucionar la banca e iniciativas que lleven a cabo proyectos para que los clientes puedan sacar el mayor partido a su dinero y a sus datos. Tienen cabida las ideas de negocio que ayuden a los clientes en su toma de decisiones financiera y, en definitiva, que ayuden a reducir el estrés que provoca la gestión del dinero. Así mismo, BBVA quiere identificar aquellas soluciones que mejoren la eficiencia de las empresas y les permita trabajar de manera completamente innovadora (Banco BBVA, 2018)

Fundación de la mujer Colombia SAS.

Con la experiencia de 31 años en el mercado, enfocada en las comunidades de los estratos más bajos de Colombia, otorgando microcrédito de una manera fácil, rápida y oportuna como mecanismo para apoyar a empresarios de microempresas, a quienes les brinda soluciones microfinancieras que les permita invertir en sus negocios ya sea para su fortalecimiento en planta, capital de trabajo y/o expansión, así mismo, ofrece educación financiera tanto para la empresa como para el núcleo familiar que busque prevenir el sobreendeudamiento (Fundación de la Mujer, 2018). Sin embargo, no posee un portafolio de servicios para empresas que se encuentren en su etapa inicial.

Banco W.

Establecimiento de crédito dirigido a los sectores social y económico menos favorecidos, orientado a la micro y pequeña empresa, a quienes oferta productos y servicios financieros sencillos oportunos innovadores. Para acceder a algunos de sus servicios financieros las personas deben llevar mínimo seis meses con su negocio, lo cual imposibilita que financie al emprendedor cuando inicia su negocio.

Fortalece a las emprendedoras a través de programas de formación financiera como lo son: wl Programa Yarú, donde realizan capacitación integral, no formal y presencial de la Fundación WWB Colombia dirigido a emprendedoras de escasos recursos; y el programa “FortaleSer” el cual consta de actividades transversales a la ruta de formación como eventos, charlas y kits para la familia con las que se busca brindarle información relevante sobre: Mercadeo digital, Formalización de empresas, entre otros (Banco W, 2018).

Banco de Bogotá.

Es el banco más antiguo del país, inicia sus labores en 1870, como la primera institución financiera creada en Colombia. Su oferta está muy diversificada; específicamente para emprendedores tiene una línea de crédito especial denominado “Crediprogreso” el cual puede ser destinado para capital de trabajo o compra de activos garantías personales y amparo del Fondo Nacional de Garantías, de acuerdo a las metas establecidas o a los proyectos como impulso necesario para iniciar un negocio y ser adquirido mediante las líneas de microcrédito, micro finanzas y libre destino. (Banco de Bogotá, 2018)

Bancamía.

Banco con sentido social, enfocado en el apoyo al desarrollo productivo de emprendedores, mediante la oferta de productos y servicios financieros diseñados de acuerdo a sus necesidades. Con sus líneas de crédito financian las empresas en las diferentes etapas por las que atraviesan a través del capital e inversión de trabajo, de acuerdo con antigüedad mínima requerida (Bancamía, 2018), lo cual evidencia que no financia emprendimiento en etapa inicial.

Crezcamos.

Se definen como sembradores de progreso, que ofertan servicios financieros adecuados y responsables para el desarrollo de las familias emprendedoras, principalmente del sector rural, buscando contribuir al desarrollo productivo y social. Dentro de su portafolio oferta el denominado “credinegocio” un crédito que le da la oportunidad aquellas personas sin experiencia crediticia de manejar montos mayores a un salario mínimo, un crédito con la cédula de ciudadanía únicamente lo que pueden aprovechar todo microempresario con negocio formal e informal sin factura ni cámara de comercio. (Crezcamos, 2018).

Crediservir.

Cooperativa Especializada de Ahorro y Crédito, Crediservir. Empresa asociativa sin ánimo de lucro, perteneciente al sector solidario con actividad especializada de ahorro y crédito, con presencia en Ocaña, Convención, Abrego, San Alberto y Aguachica. Crediservir se ha vinculado con el convenio realizado con la Cooperación Alemana GIZ y con la Unión Europea, a través de sus recursos donados son entregados a emprendedores, que se benefician con capital semilla para financiar los emprendimientos en etapa inicial (Crediservir, 2018).

Banco Agrario.

El Banco Agrario de Colombia S.A. es una entidad financiera estatal que presta servicios bancarios al sector rural, mediante el financiamiento de actividades rurales, agrícolas pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales. Mediante la Banca de Microfinanzas, apoya el crecimiento y el desarrollo de los microempresarios, más no, la etapa inicial, mediante un completo portafolio de productos y servicios financieros que buscan aumentar la productividad de los negocios. (Banco Agrario, 2018).

Financiera Comultrasan.

Cooperativa de origen santandereano, especializada en el ahorro y crédito; empresa de derecho privado, sin ánimo de lucro. Ofrecen soluciones financieras a los microempresarios encaminados a ampliar, renovar e invertir en sus negocios, específicamente le prestan para capital de trabajo o compra de activos fijos productivos; además ofrecen asesoría y acompañamiento en la toma de decisiones financiera que le permitan a los microempresarios hacer crecer el negocio, sin embargo, esta organización, no presta capital para emprendedores en etapa inicial. (Financiera Comultrasan, 2019)

Teniendo en cuenta el panorama anterior, a continuación, se presentan las siete estrategias que se proponen para el fortalecimiento del emprendimiento a nivel financiero, en la alianza de la Universidad, la Empresa y el Estado.

El propósito de la alianza entre la Universidad, la Empresa y El Estado, es articular esfuerzos para la financiación del emprendimiento, de acuerdo a las oportunidades detectadas en la presente investigación y se constituye en una instancia que facilita la unión y sinergia de voluntades y experiencias derivadas de las instituciones de financiación presentes en Colombia, las

instituciones de educación superior y las organizaciones o instituciones que representan al Estado.

Primera estrategia. Conformar el comité universidad, empresa Estado para la financiación de emprendimientos.

Conformar el comité, para buscar alternativas de financiación de los emprendimientos de tal forma que se solidifiquen las relaciones con los sectores financieros y productivos de Colombia, bajo el convencimiento de que, por esta vía, la Universidad no sólo realimentaría sus saberes y prácticas investigativas, sino que también se proyecta de manera directa en la sociedad, los emprendedores y la comunidad al vincular sus quehaceres con las demandas del entorno socioeconómico y financiero.

Este comité es el encargado de crear estrategias integrales y eficientes que propicien la financiación de los emprendimientos, en las diferentes etapas por las que atraviesan, debido a que se evidencia en la presente investigación que la financiación de los emprendimientos suele ser una de las mayores dificultades que enfrentan los emprendedores.

Se espera que el Comité se convierta en una unidad que promueva, impulse y propicie la financiación de las ideas de negocio presentadas por los emprendedores, de tal forma que impulsen el desarrollo económico de Colombia en tiempos de conflicto y posconflicto por lo que atraviesa el país y sus municipios, algunos de los cuales siguen siendo territorios receptores de población desplazada por la violencia y en los últimos meses también lo son de población desplazada del hermano país de Venezuela.

Segunda estrategia. Diseño del portafolio de financiación que ofertan las instituciones financieras y el Estado en el territorio colombiano.

Es una estrategia para la promoción, el fomento, y la financiación de los emprendimientos en cada una de sus etapas, especialmente en la inicial o temprana, en donde con el aporte de los grupos de investigación de las universidades, las empresas del sector productivo, primordialmente, las del sector financiero.

Tercera estrategia. Oferta de capacitaciones financieras para emprendedores.

La educación financiera se concibe como un mecanismo a través del cual los emprendedores adquieren conocimientos y desarrollan competencias financieras que le permitirán tomar decisiones acertadas como mecanismo para mitigar la incertidumbre, por lo que se requiere la aplicación de conceptos básicos de finanzas que le permitan interpretar los cambios en los principales indicadores macroeconómicos generando gran bienestar y garantizando la continuidad en el negocio iniciado.

Cuarta estrategia. Diseño de rutas específicas de financiación de los emprendimientos.

Con el fin de dar a conocer las rutas de financiación, es preciso primero diseñarlas de acuerdo a la ley colombiana y a los mecanismos de participación que poseen los emprendedores, por lo

tanto, se debe adelantar la investigación precisa, organizar los datos, establecer caminos o rutas, y posteriormente, mediante la promoción y la publicidad, darlas a conocer a los emprendedores

Quinta estrategia. Diseñar un nuevo portafolio de servicios que busquen beneficiar a los emprendimientos en etapa inicial.

La construcción de un documento que especifique los servicios financieros enfocados en apalancar los emprendimientos en etapa inicial permitirá mediante la imagen, impactar y transmitir información valiosa, que, de forma precisa, sin ser largo y tedioso, muestre de forma simple, dinámica las herramientas de financiación a las que pueden acceder los empresarios en esta etapa.

Sexta estrategia. Divulgar las fuentes de financiación de emprendimientos en etapa inicial.

Todo esfuerzo y avance en materia de financiación debe ser divulgado con el propósito de darlo a conocer, de ser fácil acceso para los emprendedores, por lo que se debe aprovechar los medios de comunicación alternativos como las redes sociales, medios electrónicos y demás que permitan llevar la información de los mecanismos de financiación en etapa temprana a los emprendedores.

Séptima estrategia. Desarrollar ruedas de negocios.

El propósito de la alianza entre la Universidad, la Empresa y El Estado, es articular esfuerzos para la financiación del emprendimiento, de acuerdo a las oportunidades detectadas en la presente investigación y se constituye en una instancia local que facilita la unión y sinergia de voluntades y experiencias derivadas de las instituciones de financiación presentes en cada municipio, las instituciones de educación superior y las organizaciones o instituciones que representan al Estado.

Por último, en la tabla 1. Se muestra de manera organizada las actividades propuestas para cada una de las estrategias formuladas.

Tabla 2. Estrategias para la alianza Universidad, entidades financieras y el Estado Colombiano.

Estrategia	Actividad
Conformar el comité universidad, empresa Estado para la financiación de emprendimientos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Por medio de organismos del Estado, citar a las universidades y a las entidades de financiación para conformar el Comité universidad, empresa Estado para la financiación de emprendimientos. 2. Explicar y justificar la necesidad de conformación del comité. 3. Diseñar la estructura organizacional del comité. 4. Conformar el Comité. 5. Diseñar el Plan de trabajo del Comité 6. Designar funciones y responsabilidades a cada miembro del Comité.

	7. Hacer seguimiento y monitorear el cumplimiento de las responsabilidades asignadas
Diseñar el portafolio de financiación que ofertan las instituciones financieras del Municipio de cada municipio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recopilar la información de la oferta de financiación de las instituciones financieras. 2. De manera didáctica y práctica elaborar el portafolio de financiación que ofertan las instituciones financieras. 3. Divulgar el portafolio de financiación en las instituciones que hacen parte de la Red de emprendimiento local
Ofertar capacitaciones financieras para emprendedores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar la convocatoria. 2. Organizar la convocatoria 3. Desarrollar las capacitaciones financieras programadas.
Diseñar rutas específicas de financiación de los emprendimientos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer las rutas de financiación ofertadas por las instituciones financieras 2. Planificar convocatorias para asesorar a los emprendedores sobre las rutas específicas de financiación que más le convengan. 3. Acompañar el proceso de acceso a la financiación de acuerdo a la ruta seleccionada. 4. Realizar seguimiento al acceso de financiación
Diseñar un nuevo portafolio de servicios que busquen beneficiar a los emprendimientos en etapa inicial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Con los miembros del Comité para la financiación de emprendimiento, elaborar un portafolio posible de servicios financieros para emprendedores 2. Proponer el portafolio a cada entidad financiera. 3. Propiciar y gestionar la oferta del portafolio de servicios financieros propuesto
Divulgar las fuentes de financiación de emprendimientos en etapa inicial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un diagnóstico de las instituciones existentes que financian los emprendimientos con capital semilla. 2. Crear un portafolio con estas instituciones que ilustre la forma de acceso y requerimientos respectivos. 3. Divulgar en eventos de emprendimiento el portafolio de servicios financieros de capital semilla.
Desarrollar ruedas de negocios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convocar a las instituciones que aportan capital semilla para los emprendimientos. 2. Convocar a los emprendedores que posean planes de negocios bien estructurados. 3. Desarrollar la rueda de negocios presentando y sustentando los emprendimientos a las instituciones que aportan capital semilla. 4. Propiciar por la consecución de recursos financieros para los emprendimientos.

Fuente. Generación propia con base en los resultados de la investigación.

Conclusiones.

Se hace necesaria la articulación entre la Universidad, la Empresa y El Estado para aunar esfuerzos que propendan a la financiación de emprendimientos, especialmente los que se encuentran en su estado naciente.

Es muy valioso reconocer la política de la banca colombiana que ha priorizado la necesidad de impulsar estas ideas, y han creado alternativas pensadas en el aceleramiento emprendedor; dichas entidades se han convencido del papel fundamental que tiene el emprendimiento como motor del desarrollo económico del país, el nivel de empleo que generan y el fortalecimiento que aportan al tejido empresarial colombiano.

Es prioritario la conformación de comité integrado por estos tres actores para la propiciación de espacios de fortalecimiento empresarial, educación y sostenibilidad financiera, así como para la financiación de los emprendimientos.

La Ley Naranja (o Ley 1834) aprobada el 23 de mayo de 2017, se establece para fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas colombianas y concederles mayor relevancia en la economía nacional; así mismo dentro de los objetivos de esta ley se plantea mejorar los mecanismos de financiación, de manera que los emprendedores culturales y creativos puedan contar con créditos de largo plazo y en mejores condiciones; adicionalmente se establece una política de incentivos y facilidades que vincula a los ministerios de Hacienda, Trabajo, Educación, Comercio, Interior y Tecnologías de la Información y Comunicaciones; y a la Dirección Nacional de Planeación, el DANE, el Sena, la Dirección de Derechos de Autor y Findeter.

Se evidenció la necesidad de no solo formular las siete estrategias de fortalecimiento para el ecosistema de emprendimiento en Colombia, relacionadas con la financiación de los emprendimientos, sino con la urgencia de llevarlas a cabo en el territorio colombiano de tal forma que se aumente la productividad, competitividad y desarrollo económico.

Referencias

- Bancamía. (2018). *Bancamía, Facilitamos su progreso*. Obtenido de <https://www.bancamia.com.co/>
- Banco Agrario. (2018). *Banco Agrario de Colombia SA*. Obtenido de <https://www.bancoagrario.gov.co/Paginas/default.aspx>
- Banco BBVA. (2018). *BBVA*. Obtenido de <https://www.bbva.com.co/>
- Banco Caja Social. (2018). *Banco Caja Social*. Obtenido de www.bancocajasocial.com/
- Banco de Bogotá. (2018). *Banco de Bogotá, Grupo Aval*. Obtenido de <https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota>
- Banco W. (2018). *Banco W*. Obtenido de <https://www.fundacionwwbcolombia.org/yarucamino-integral-emprendedoras/#fundacionwwb>
- Bancolombia. (2018). *Grupo Bancolombia*. Obtenido de www.bancolombia.com/
- Congreso de la República. (2006). *Ley 1014 de 2006. De Fomento a la cultura del emprendimiento*. Bogotá, D. C.: Gobierno de Colombia.

Crediservir. (2018). *Crediservir, cooperativa especializada de ahorro y crédito*. Obtenido de <https://www.crediservir.coop/>

Crezcamos. (2018). *Crezcamos, somos sembradores de progreso*. Obtenido de <https://crezcamos.com/>

Davivienda. (2018). *Davivienda*. Obtenido de www.davivienda.com/

Financiera Comultrasan. (2019). *Cooperativa Financiera Comultrasan*. Obtenido de <https://www.financieracomultrasan.com.co/es/sala-de-prensa/comunicado-de-prensa/emprendimiento-e-innovacion>

Fundación de la Mujer. (2018). *Fundación de la Mujer Colombia SAS*. Obtenido de <https://www.fundaciondelamujer.com/>

Global Entrepreneurships Monitor. (23 de 07 de 2019). *GEM*. Obtenido de <https://www.gemconsortium.org>

Innpulsa. (2015). *Resumen ejecutivo edi10: diseño de herramientas para el financiamiento de emprendedores dinámicos e innovadores en etapa presemilla, semilla y temprana en Colombia*. Bogotá: Gobierno de Colombia.

MODELO DE FORMACIÓN EN EMPRENDIMIENTO PARA LÍDERES COMUNALES
ENTREPRENEURSHIP TRAINING MODEL FOR COMMUNITY LEADERS

GENNY TORCOROMA NAVARRO CLARO *

JOSÉ ANDRÉS BAYONA SOTO **

JAIRINY ALEJANDRA JAIME PINEDA ***

Resumen

El presente documento presenta un modelo de formación en emprendimiento para líderes comunales acorde con el contexto colombiano, para lo cual se realizó una revisión documental de investigaciones asociadas al tema de competencias emprendedoras con el propósito de identificar, fortalezas y debilidades así como la relación entre las variables sociodemográficas y su capacidad para emprender, seguidamente se realizó a través de encuestas y entrevistas una identificación de las competencias emprendedoras de los líderes de la ciudad de Ocaña Colombia, Con los anteriores insumos se diseña una propuesta de modelo de formación en emprendimiento empresarial y social.

Palabras Clave: Emprendimiento, espíritu empresarial, líder comunitario, proyectos

Abstract

This document presents a model of entrepreneurship training for community leaders in accordance with the Colombian context, for which a documentary review of research associated with the topic of entrepreneurial competencies was carried out with the purpose of identifying, strengths and weaknesses as well as the relationship between Sociodemographic variables and their ability to undertake, then, through surveys and interviews, an identification of the entrepreneurial competencies of the leaders of the city of Ocaña Colombia was carried out. With the previous inputs a proposal for a training model in business and social entrepreneurship is designed

Keywords: Entrepreneurship, entrepreneurship, community leader, projects

Introducción

En la actualidad todos los países del mundo y sus gobiernos han tomado conciencia de la importancia que tiene la implementación de estrategias para la promoción del emprendimiento y la creación de empresas, debido al impacto positivo que genera en la economía constituyéndose en el pilar fundamental para el progreso de las regiones y el mejoramiento de la calidad de vida de los individuos.

* Docente Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Directora Centro de Investigación para el desarrollo regional CIDER, Directora Grupo de Investigación GIDSE, gtnavarroc@ufpso.edu.co

**Docente Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, investigador del grupo GIDSE, Coordinador del consultorio Contable y tributario, jabayonas@ufpso.edu.co

*** Docente Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Directora del plan de estudios de Administración de empresas, investigador del grupo GIDSE, jajaimpe@ufpso.edu.co

De otra parte, los niveles de desempleo han generado en la población la necesidad de tener su independencia y lograr una estabilidad económica, por lo anterior surge la importancia de abordar el tema del emprendimiento con la participación de diferentes actores que unen sus esfuerzos: los gobiernos nacionales, departamentales y municipales, así como las universidades, centros educativos y entidades privadas

Como estrategia del gobierno Colombiano se crea la política nacional de emprendimiento a través de la ley 1014 de 2006 y el plan estratégico Nacional de Emprendimiento 2009 , dentro de sus objetivos se encuentra el establecer mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento a través del fortalecimiento de un sistema público y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo, promover y direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes y la promoción del emprendimiento en todos los estamentos educativos entre otros.

Desde la academia surge la necesidad de desarrollar procesos investigativos que nutran la plataforma teórica sobre la que soportan su enseñanza, y que actualice el conocimiento frente a las nuevas demandas del contexto y las necesidades de sus estudiantes en la formación de su perfil emprendedor. (Bonilla & García , 2014)

La Global Entrepreneurship Monitor (GEM), quizás la más importante red mundial sobre emprendimiento cuyo objetivo es hacer que la información de alta calidad sobre la iniciativa emprendedora esté disponible para el mayor público posible, realiza periódicamente una evaluación anual de la actividad empresarial, las actitudes y percepciones de los individuos. La GEM reúne a más de 400 investigadores de todo el mundo e incluye más de 100 instituciones cada año. La participación de todos estos individuos y sin duda, las instituciones hacen que GEM sea el mayor estudio sobre emprendimiento en el mundo.

El primer informe de la GEM se presentó en 1999 y abarcó 10 economías desarrolladas: ocho de la OCDE (Canadá, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Israel, Italia y el Reino Unido), así como Japón y los Estados Unidos de América. Ahora, en 2016, GEM es un consorcio global que realiza investigación en 65 economías mundiales.

En relación con el último informe presentado en el 2016, en promedio, el 42% de los adultos en edad de trabajar ve buenas oportunidades para comenzar una negocios en su área, con muy poco diferencia entre las tres economías niveles de desarrollo con respecto a percepción de oportunidad más de la mitad de los adultos creen que ellos tienen las habilidades requeridas para comenzar un negocio, mientras que un tercero indica que el miedo al fracaso los inhibiría persiguiendo oportunidades empresariales. En el informe de América y el Caribe la percepción de capacidad más alta (63%) y la segunda tasa más alta de intención empresarial.

Para el caso colombiano de acuerdo con los resultados presentados en el informe GEM del 2014, El 65,7% de los colombianos percibe que existen buenas oportunidades para crear empresas en el país. De esta manera Colombia ocupa los primeros lugares en la región, en tener una actitud positiva hacia la creación de empresas.

Teniendo en cuenta lo anterior y siendo los emprendedores factor fundamental para el desarrollo económico y social de las comunidades, resulta relevante investigar qué motivaciones tiene una persona para emprender, en particular quienes asumen el rol de líder comunal, por

qué actúa del modo que lo hace, su prospectiva laboral, obstáculos y habilidades; en definitiva identificar el perfil que le conduce a tener una actitud emprendedora permitirá fomentar el espíritu emprendedor no solo en las aulas de clase, si no trascender a la comunidad, con el propósito de que ésta pueda acceder al conocimiento acerca del entorno empresarial lo cual les permitirá aprovechar de mejor manera las oportunidades que éste ofrece.

En este sentido, la presente propuesta contribuye al fortalecimiento la línea de investigación en emprendimiento, del grupo de investigación GIDSE de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la UFPS Seccional Ocaña, donde se pretenden realizar estudios que permitan aportar a la generación de una cultura del emprendimiento no solo a nivel institucional si no a través de procesos que impacten en la comunidad, respondiendo así al factor diferenciador del programa de Administración de Empresas como es la proyección social.

De igual manera, la presente investigación aporta conocimiento a la comunidad científica, en cuanto a la generación de información sobre el perfil emprendedor de los líderes comunales de la ciudad de Ocaña, siendo éstos los principales gestores de desarrollo económico y social, con el propósito de tomar acciones que contribuyan con el fortalecimiento de sus competencias para trabajar en equipo, identificar los problemas comunitarios, fomentar la asociación y desarrollar habilidades administrativas necesarias para contribuir al desarrollo de su colectividad.

Metodología

Para el desarrollo de la presente investigación y dadas sus características se consideró pertinente un abordaje descriptivo con fundamento en lo planteado por Bermúdez & Rodríguez (2012), quienes establecen que la investigación descriptiva reseña rasgos, cualidades o atributos de la población objeto de estudio, de igual manera establecen que son investigaciones orientadas a determinar las características de un sector económico de un país, seleccionando una muestra representativa de empresas del sector.

Para cumplir el propósito del estudio se hizo necesario el uso de la investigación tanto primaria como secundaria, toda vez que se consultaron fuentes documentales impresas y electrónicas con información que permitió fundamentar la presente investigación; así como la indagación directa a los sujetos investigados, como son los líderes comunales.

La población estuvo conformada por los líderes comunales en el sector urbano de Ocaña, según datos suministrados por la alcaldía Municipal y la página de gobierno en línea un total de 107.

Resultados

Se plantea un programa de formación en emprendimiento no solo con enfoque empresarial sino también social que consta de cuatro módulos los cuales agrupan las competencias de formación acorde a las características propias del emprendedor, abordando temas relacionados con la cultura empresarial, el entorno empresarial y social, ideas creativas y rentables y proyectos empresariales y sociales.

Se pretende a través de dicho programa fortalecer en los líderes comunales sus características actitudinales en función del emprendimiento, para ello es de suma importante, motivar a los líderes a implementar acciones emprendedoras no solo relacionadas con la creación de

empresas, sino también en la identificación y generación de proyectos sociales que les permitan aportar mejoras a su comunidad, así como fomentar el liderazgo participativo y de trabajo en equipo para la consecución de objetivos a nivel de colectividad.

Figura 1. Enfoques de Formación.



Para el desarrollo de las competencias definidas en los contenidos programáticos se propone organizar los ejes estratégicos a través de un Network pedagógico de emprendimiento desde la dimensión social, con el fin de fortalecer las estructuras conceptuales y teóricas para la generación del conocimiento, por tanto, el orden lógico de aplicación es:

1. Motivación de éxito emprendedor
2. Competencias emprendedoras: Básicas, sociales y laborales
3. Administración de recursos: Planes, programas y manuales
4. Alianzas estratégicas: Desarrollo de proyectos institucionales a nivel nacional e internacional.
5. Stakeholders: Matriz axiológico (Cliente, proveedores, asociados, familia, comunidad en general, entre otros)
6. Estrategias de competitividad.
7. Prospectiva
8. Valor agregado: Innovación y desarrollo tecnológico y administrativo y diversificación
9. Investigación sobre cultura emprendedora.

Frente a lo anterior, los alcances de la propuesta se centran en fomentar emprendimiento, apostándole a un perfil emprendedor con las siguientes capacidades, aptitudes y actitudes y habilidades:

Tabla 1. Capacidades, características y habilidades del perfil emprendedor.

Capacidades	Características	Habilidades
Capacidad estratégica (procesos administrativos)	Activo, realista e integral.	Habilidad Creativa e innovadora
Capacidad de gestión y de mejoras	Líder visionario	Habilidad crítico-analítico.
Capacidad de juicio y decisión	Polivalente proactivo	y Habilidad Emocional
Capacidad para influir en los demás	Confianza en sí mismo	Habilidad comunicativa
Capacidad de resolución de conflictos	Perseverante	Habilidad Técnica
Capacidad de relación	Optimista	Habilidad funcional para las TIC's
Capacidad para negociar	Tolerante y flexible	Habilidad social

Nota. La tabla presenta información sobre el desarrollo de las capacidades, habilidades y las futuras características de los emprendedores que participen en la propuesta de formación.

Figura 2. Network pedagógico de emprendimiento social.



Conclusiones

A través del trabajo desarrollado se logró determinar que los líderes sociales desarrollan todas las competencias evaluadas en el estudio, de igual forma, se observa que más del 40% de los mismos se fijan propósitos y no desisten hasta lograrlo, demuestran seguridad y confianza ante

sus capacidades emprendedoras y empresariales, incluso, son autocráticos y permanentemente disponen de libertad para decir debido a la experiencia que presentan en el contexto social y empresarial, finalmente, más del 50% de los encuestados promueven aptitudes, valores y políticas encaminadas a descubrir, valorar, experimentar, formular, definir, hacer y proyectar ideas, productos y servicios en pro de la comunidad y de sus necesidades.

Por otra parte, el género, la edad, la formación y la ocupación inciden directamente sobre las competencias emprendedoras de los líderes sociales, de hecho, con los resultados, se evidencia que las lideresas son más organizadas y buscan conformar redes de trabajo y de asociación, pero sobre todo generar iniciativas innovadoras y creativas, por el contrario, el género masculino presenta mayor orientación al logro y sobre todo mayor interés por asumir riesgos. Con relación a la edad, los líderes mayores de 30 años son autónomos y autocráticos en la mayoría de los procesos decisorios, presentan mayor conocimiento y experiencia de su labor. Desde la óptica de formación y ocupación los líderes con educación primaria y secundaria despiertan la curiosidad y la intriga por acciones administrativas y operativas, y los independientes y profesionales fomentan más estrategias y desean crear nuevos procesos empresariales y asociativos.

La identificación de las competencias y la revisión documental realizada permitió generar una propuesta para la formación y fortalecimiento de competencias emprendedoras de los líderes comunales a través de tres enfoques: 1. Enfoque constructivista, 2. Enfoque de gestión de emprendimiento y 3. Enfoque emprendedurismo social, así mismo, se describen las capacidades, las habilidades y las aptitudes y actitudes que desarrollaran los líderes a través de un Network pedagógico teniendo en cuenta las temáticas definidas en la propuesta, por tanto, el diseño está conformado por un contenido de cuatro (4) unidades: Introducción al emprendimiento, creatividad, trabajo en equipo y autoestima y seguridad.

Finalmente, se puede decir que un aspecto que incide en la formación del emprendimiento es el contexto en el cual se desenvuelve el individuo, por consiguiente, con el propósito de generar y proponer proyectos para mitigar o dar respuesta a las problemáticas de la comunidad donde el líder interactúa y donde desarrolla su labor, es de gran importancia el apoyo y el acompañamiento de las entidades gubernamentales, de las instituciones de educación superior y de las distintas empresas del sector privado.

Bibliografía

- Satizábal Parra, K., & Gómez Vallejo, M. d. (29 de Abril de 2011). http://revistaeconomia.puj.edu.co/html/articulos/Numero_11/SATIZABAL.pdf. Recuperado el 23 de Octubre de 2013, de <http://revistaeconomia.puj.edu.co>
- ACNUR. (2018). *ACNUR comité español*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2018, de <https://eacnur.org/blog/la-importancia-la-educacion-siglo-xxi/>
- Alvarez, C., Reyes, Y., Montaña, C., & Toscano, J. (2015). Capacitación de líderes comunitarios como gestores sociales en Ciudad Juárez,. *Estudios Sociales* , 263-281.
- Alvarez, J. (1981). La resolución de problemas en psicología. *Revista Latinoamericana de Psicología, XIII*(2), 247-266.

- Amorós, J., & Cazenave, C. (2011). *Reporte Nacional Chile* . Chile : Global Entrepreneurship Monitor.
- Bonilla, R., & García, J. (2014). *Caracterización del perfil emprendedor en graduados de la Maestría en Administración e Negocios* . Manizales: Universidad Autónoma de Manizales.
- Chacón, Y. (2005). Una revisión crítica del concepto de creatividad. *Actualidades Investigativas en Educación*, 1-30.
- Chan, M. (2014). El perfil del emprendedor en la zona sur del estado de Yucatán. *Revista global de negocios* , 29-38.
- Congreso de la República. (26 de Enero de 2006). Ley de fomento a la cultura del emprendimiento.
- Cuevas, M. (2011). ¿Cómo despertar el emprendimiento y la innovación desde la academia por medio de modelos de enseñanza establecidos? *Revista de investigación*, 115-125.
- DANE. (2017). *Gran Encuentra Integrada de Hogares* . Bogotá : Dane .
- Duarte, T., & Ruiz, M. (2009). Emprendimiento una opción para el desarrollo. *Scientia* , 326-331.
- Espí, M., Arana, G., Heras, I., & Díaz , A. (2007). Perfil emprendedor del alumnado universitario del campus GIPUZKOA. *Dirección y Administración Empresarial*, 83-110.
- Gómez, M., & Satizábal , K. (2011). Educación en emprendimiento: Fortalecimiento de competencias emprendedoras en la Pontificia Uiversidad Javeriana de Cali . *Economía, Gestión y Desarrollo* , 121-151.
- Hernández, R. F. (2003). *Metodología de la investigación (3ª ed.)*. México: Editorial Mc Graw-Hill.
- López, F. (20 de Mayo de 2016). La Teoría de Metas de Logro como factor de motivación. Un análisis en las clases instrumentales de conservatorio. *Revista electronica de LEEME*, 35-50.
- Martinez, F., & Carmona , G. (2009). Aproximacion al Concepto de " Competencias Emprendedoras":Valor Social e Implicaciones Eductivas. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y cambio en Educacion*, 7(3), 82-98.
- Marulanda , J., Correa , G., & Mejía , L. (2009). Emprendimiento, visiones desde las teorías del comportamiento. *Escuela de Administración y Negocios*, 155-168.
- Marulanda, F. (Enero de 2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Pensamiento & gestión*(36), 204-236.
- Navarro, G., & Bayona, R. V. (12 de Diciembre de 2012). www.ufpso.edu.co.
- Oliveira, E., & Olmedo , L. (2009). Características emprendedoras de egresados de contaduría . *Revista académica* .
- Pulgarín, s. (2013). www.urosario.edu.co.
- Rodriguez , D., & Gómez, A. (2014). Las Competencias emprendedoras en el departamento de Boyacá. *Apuntes del CENES*, 33(58), 217-242.
- Rodriguez, A. (2009). Nuevas Perspectivas para Entender el Emprendimiento Empresarial. *Revista Científica Pensamiento y Gestion*, Nº 26, 94-119.

- Sánchez, j., Caggiano , V., & Hernández, B. (2011). Competencias emprendedoras en la educación universitaria. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 19-28.
- Simón, V., Revuelto, L., & Medina, A. (2012). La influencia de la formación, la experiencia y la motivación para emprender en la supervivencia de las empresas de nueva creación. *Estudios Gerenciales* , 237-262.
- Sobrado, L., & Fernandez, E. (2010). Competencias emprendedoras y desarrollo del espíritu empresarial en los centros educativos. *Universidad Nacional Abierta y a Distancia* , 15-38.
- Tobón, S. (2006). *www.urosario.edu.co*.
- Torrelles, C., Coiduras, J., & Isus, S. (2011). Competencias de trabajo en equipo: Definición y categorización. *Revista de curriculum y formación del profesorado*, 15(3), 330-344.
- Torres , R., & López, E. (2014). *Desarrollo y Empero en América Latina y el Caribe* . Oficina Internacional del trabajo .
- Torres, F., & Artijas, W. (2015). Emprendimiento Económico: elemenos teóricos desde las perspectivas de sistemas y redes . *Revista de Ciencias Sociales* , 429-441.
- Urbano, D., & Toledano, N. (2008). *Invitación al Emprendimiento*. Barcelona: UOC.
- Vásquez, J. (2014). *Creación de Empresas, entorno a las universidades por los exalumnos de las mismas*. Barcelona: IQS School of Management .

DESARROLLO RURAL COMUNITARIO: EXPERIENCIA DE EAN EN ZÁRATE, BUENOS AIRES

COMMUNITY RURAL DEVELOPMENT: EXPERIENCE OF EAN IN ZÁRATE, BUENOS AIRES

GRACIELA GALLO*

RESUMEN:

En el presente artículo se hace referencia al proceso de aplicación y análisis de los resultados del aprendizaje-servicio (APS) en los parajes rurales del partido de Zárate, provincia de Buenos Aires, entendiendo la propuesta como transversal a las diferentes misiones de la universidad: docencia, investigación y transferencia. Desde una perspectiva de responsabilidad social, el proyecto llevado adelante combinó los criterios y fundamentos del APS con los ejes del desarrollo turístico comunitario, respondiendo a necesidades puntuales de las familias participantes. Alumnos, docentes y actores locales valoraron la experiencia en particular evidenciando un desarrollo personal, un cambio positivo en la vinculación con sus pares y con los otros, y una mejora cuali y cuantitativa para sus proyectos personales y grupales.

Para la Escuela Argentina de Negocios (EAN) la experiencia permitió incrementar el trabajo en red con otras instituciones, demostró una apertura necesaria e innovadora en su relación con la sociedad y con sus espacios educativos, y alcanzó el objetivo de instalar en sus jóvenes estudiantes competencias profesionales tales como la cooperación, la autogestión y la resolución de problemas vinculados con el desarrollo social sustentable.

Palabras clave: Aprendizaje-servicio; responsabilidad social universitaria; turismo rural.

ABSTRACT:

This article presents the process of application and analysis of service-learning results in the rural areas of Zárate, province of Buenos Aires, understanding the proposal as transversal to the different missions of the university: teaching, research and transfer. From a social responsibility perspective, the project carried out combined the criteria and foundations of the service-learning results with the central concept of community tourism development, responding to the specific needs of the participating families. Students, teachers and local actors valued the experience in particular, evidencing a personal development, a positive change in the relationship with their peers and with others, and a qualitative and quantitative improvement for their personal and group projects. For Escuela Argentina de Negocios (EAN) the experience allowed a better work in network with other institutions, demonstrated a necessary and innovative opening in its relationship with society and with its educational spaces, and reached the goal of improving attitudinal aspects of its young students, increasing their self-esteem and their relationship / belonging to the socio-university context.

Keywords: Service-learning; University Social Responsibility; Good practices.

* Escuela Argentina de Negocios. Graciela.gallo@ean.edu.ar

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del turismo rural y sostenible en distintas regiones del país genera oportunidades para la apertura de nuevos puestos de trabajo, la valoración de saberes y recursos locales, la mitigación del desarraigo y la valoración del rol de la mujer en espacios rurales y en las actividades del agro.

Atendiendo una demanda turística que, con creciente interés, busca propuestas vinculadas a la cultura y a los quehaceres de cada lugar. Los productos turísticos con identidad constituyen un atractivo que pone en movimiento entramados socio productivos que benefician cada día a más personas en las distintas regiones de Argentina.

Para ello, es necesario trabajar con las familias y emprendedores de cada lugar en esquemas de capacitación con continuidad, acompañamiento técnico especializado y apoyo de la gestión estatal pertinente (ya sea producción, turismo o ambos en articulación). Las universidades tienen un rol fundamental para lograr los objetivos anteriormente mencionados y los programas de aprendizaje-servicio ofrecen la articulación necesaria entre saberes locales y académicos para la resolución de problemas socio productivos que redunden en beneficios concretos para las partes involucradas en cada proyecto.

Un ejemplo de ello es que durante muchos años se ha abordado el desarrollo e impulso de estos atractivos sin considerar cómo comercializarlos y darlos a conocer, cómo quien decide encarar un producto turístico de distinta escala puede lograr que “los turistas lleguen”. Este aspecto es esencial para el funcionamiento de cada emprendimiento, y es clave seguir trabajando en herramientas prácticas al respecto.

El programa llevado a cabo en la región rural de Zárate, provincia de Buenos Aires, consistió en relevar las necesidades del grupo asociativo “Experiencia Rural Zárate”, trabajar en formato de seminario-taller los conceptos básicos para el trabajo en grupos y las herramientas de fácil implementación por los asistentes, con la finalidad de fortalecer los negocios, y diseñar un producto turístico conjunto de 2 días y 1 noche que ellos pudieran replicar en el tiempo y más allá de la intervención de la universidad. En todas las acciones con este grupo se procuró dejar “capacidades instaladas en el territorio para el fortalecimiento y/o impulso de las propuestas turísticas” y “desarrollar nuevas habilidades en los estudiantes”, fomentando la articulación entre instituciones.

En estas acciones, los estudiantes y los docentes ofrecieron capacitaciones y facilitaron los talleres. También realizaron la experiencia de sistematización de resultados y tuvieron la oportunidad de proponer y diseñar los siguientes pasos del programa. Estas acciones contribuyeron a que los estudiantes compartan y les den sentido a los conocimientos adquiridos en el aula, particularmente con fines sociales.

METODOLOGÍA

Para el diseño y operacionalización de la experiencia se tomaron como base los tres procesos y las etapas de CLAYSS (2009): 1. *Etapas previas* de conocimiento y comprensión del concepto APS y la importancia de los actores involucrados; 2. *Etapas A* de diagnóstico y planificación; 3. *Etapas*

B de ejecución, incluyendo las alianzas institucionales obtención de recursos, implementación y gestión del proyecto solidario, desarrollo de contenidos APS, reflexiones y evaluaciones; 4. *Etapas C* de cierre y multiplicación, incluyendo la evaluación y sistematización de resultados, reconocimiento de los protagonistas, continuidad y multiplicación de proyectos de APS; 5. *Procesos transversales* orientados a la reflexión, registros, comunicación y evaluación.

Para los encuentros con los estudiantes se adoptó el formato taller y seminario con exposiciones orales por parte del docente como de los estudiantes, fomentando las reflexiones y análisis a medida avanzó la experiencia. En estos espacios, contemplando el diagnóstico previo y el conocimiento del caso, se diseñaron las herramientas para trabajar con las familias (lienzo CANVAS adaptado, planilla para la definición del producto y plantilla FODA rural, son algunas de ellas).

Para las actividades con los emprendedores rurales se realizaron talleres, capacitaciones participativas en base al estudio de casos e intercambio emprendedor (entre los integrantes del grupo y con anfitriones rurales de similar escala).

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Los emprendimientos nucleados en el proyecto “Experiencia Rural Zárate” han trabajado satisfactoriamente – en instancias anteriores- la diferenciación en la oferta que motiva la complementariedad. Las necesidades detectadas por la universidad, y en concordancia con la demanda social, fueron: fortalecimiento de capacidades, definición de un producto conjunto comercializable (paquete 2 días y 1 noche) y articulación para hacer efectivas las reservas y motivar las ventas mediante un esquema colectivo de trabajo.

Integran actualmente el proyecto de desarrollo turístico ocho emprendimientos: La Flor Azul (producción de frutales, gastronomía, recorridos temáticos, ferias y talleres); Finca La Franciela (cocina saludable, permacultura, huerta y hospedaje); Bonanza (comida criolla, fogones y apicultura y hospedaje); El Comienzo (biotecnología, gastronomía, huerta, frutales y hospedaje); El Encuentro (bosque comestible, huerta agroecológica y gastronomía); Willam Brown (hostel, asados y excursiones acuáticas); Escuela El Tatú (agro técnica); El Tambito (tambo de cabras); y se siguen sumando otras familias.

Las dinámicas internas de los grupos asociativos son variables y el rol del facilitador, y de los estudiantes como agentes de cambio, es clave para mediar y canalizar posibles situaciones deseable e indeseables para el proyecto. En este sentido, es importante reconocer los aspectos a considerar en el marco del funcionamiento de los grupos emprendedores, sus alcances y limitaciones, y trabajar sobre todos los escenarios posibles que se puedan dar.

Las etapas desde CLAYSS

Tomando las etapas planteadas por CLAYSS (2009) para el APS, se detallan a continuación las acciones para cada una:

1. *Etapas previas de conocimiento y comprensión del concepto APS y la importancia de los actores involucrados:* Se trabajó en reuniones previas con los estudiantes sobre el marco teórico de referencia. Se analizaron los actores. Se distribuyeron roles y actividades.

2. *Etapa A de diagnóstico y planificación*: se recopilaron antecedentes del grupo asociativo y del municipio de Zárate en sus políticas de desarrollo turístico estratégico. Se identificaron las principales necesidades de los actores y se diseñaron estrategias para realizar aportes concretos y de calidad a las familias emprendedoras de los parajes rurales. Se plantearon como principales objetivos: fortalecimiento grupal, ofrecer herramientas prácticas que mejoren sus proyectos individuales en el contexto colectivo, de planificaron de acciones que permitieran su visualización (espacios radiales, notas en medios gráficos, ordenamiento de redes sociales, entre otros), y el armado y puesta en marcha de un producto turístico común que pudieran comercializar en el esquema itinerante de 2 días y 1 noche (puesto a exitosa prueba piloto en diciembre de 2018).

3. *Etapa B de ejecución*: se realizaron alianzas institucionales académicas (adhesión al proyecto de extensión de la Universidad de Quilmes para acompañamiento, a fin de aunar esfuerzos); alianzas con entes gubernamentales locales (dirección de turismo de la municipalidad y áreas de desarrollo territorial y producción); alianza con la escuela agro técnica El Tatú (articulación con estudiantes del último año, orientación turismo) y con la Asociación de Apicultores para acciones conjuntas.

4. *Etapa C de cierre y multiplicación*: luego de la experiencia piloto del producto 2 días y 1 noche en los parajes rurales de Zárate, se realizó un taller de reflexión sobre el programa de APS y las vivencias de los anfitriones con los turistas. Ambas se evaluaron como “muy positivas”, destacando del APS: la incorporación de herramientas cognitivas y actitudinales, una mejor exposición de los proyectos turísticos ante los posibles compradores, mejoras en las relaciones interpersonales y mayor flexibilidad a la incorporación de otras familias productoras que expresen su voluntad de sumarse a Experiencia Rural Zárate. El trabajo conjunto motivó también el fortalecimiento socio productivo generando intercambios tangibles e intangibles que mejoraron las propuestas individuales.

5. *Procesos transversales*: El grupo multiplicó los alcances del producto turístico puesto a prueba durante la temporada primavera verano 2018/19 y se trabaja actualmente en otras ofertas y actividades que articulan distintos actores locales y regionales. Para cada reunión se definen temas prioritarios consensuados con los emprendedores y se preparan propuestas acordes a cumplir los objetivos de trabajo basados en fortalecimiento, vinculación, desarrollo y promoción de la propuesta.

Los jóvenes y la difusión

Un error muy frecuente en los emprendimientos y empresas de todos los rubros es no tener en cuenta a la comunicación y a las estrategias de comercialización como un “modo” o actitud que debe ser constante, permanente y en incesante actualización.

Al momento de definir el modelo de negocio se perfilan los posibles consumidores de lo que se va a ofrecer al mercado, en estos momentos de definiciones se piensa en los gustos de estas personas y en cómo lo que ofrecemos intentará ser una oferta atractiva; también se hace un primer boceto de “cómo llegar a esos clientes potenciales” y se establecen estrategias generalmente estándares (web, folletos, publicidad, redes sociales). La falencia a subsanar es

ser innovadores en este sentido, no pensar las herramientas comunicacionales y de comercialización desde el emprendedor solamente (cómo me voy a mostrar a los otros) sino desde las características del consumidor especialmente (qué medios y dónde está el posible cliente, qué hace los fines de semana, qué lee, a qué clubes concurre, que hobbies tiene, cuánto está dispuesto a gastar y por qué, etc.).

Esto requiere una constante y actualizada presencia en las redes sociales, en los sitios de reserva y colaborativos, en aquellos en los que el usuario de los servicios, y/o los potenciales usuarios, se encuentran. Los jóvenes estudiantes, por su afinidad innata con los entornos digitales, tienen grandes aportes que logran hacer la diferencia para estos proyectos de desarrollo rural y dentro de los programas de APS.

REFERENCIAS

- CLAYSS. (2009). Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicio Solidario - Natura. Creer para Ver. *Manual para docentes y estudiantes solidarios*. Buenos Aires.
- Gallo, G. y Peralta, J. M. (2018). *Turismo Rural Comunitario: un aporte metodológico y herramientas prácticas*. Ed. TESEO: Buenos Aires.
- Gallopín, G. (2003). *Sostenibilidad y desarrollo Sostenible: un enfoque sistémico*. Cepal. Manual 64. Naciones Unidas: Santiago de Chile.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2016). *¿Nos Juntamos?: Facilitando procesos asociativos a partir de experiencias de la agricultura familiar*. INTA, IICA: Buenos Aires.
- Martínez, M. (2010). *Aprendizaje y servicio y responsabilidad social de las universidades*. ICE y Ediciones Octaedro, S.L: Barcelona.
- Organización Mundial del Turismo. (2013). *Estudio sobre el turismo y el patrimonio cultural inmaterial*. Biblioteca Virtual OMT.
- Pine, J. y Gilmore, J. (1999). *La economía de la experiencia (The Experience Economy)*. Harvard Business School Press: Boston.
- Tapia, M. N. (2010). La propuesta pedagógica del "Aprendizaje-Servicio": una perspectiva latinoamericana. *Tzhoecoen, Revista Científica*, (5), (pp.23-43).

**RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA. NUEVOS ESTÍMULOS PARA EL
APRENDIZAJE EN CONTEXTOS REALES**

***UNIVERSITY SOCIAL RESPONSIBILITY. NEW STIMULATES FOR LEARNING IN REAL
CONTEXTS.***

CECILIA PEDRO*

RESUMEN:

La educación superior como nivel máximo de formación de ciudadanos y profesionales que buscan la transformación social amerita repensar las propuestas pedagógicas. En especial, teniendo en cuenta que el aprendizaje hoy no es un bien exclusivo de los espacios áulicos. Muchos son los estímulos a los que los alumnos acceden cuando necesitan desarrollar una habilidad o adquirir el conocimiento. La propuesta de Responsabilidad social universitaria busca no solo trabajar el eje de la transformación de los alumnos y de la sociedad en la que se involucra sino también brindar un espacio de diseño pedagógico que se adecue a las nuevas modalidades de adquisición del conocimiento para el alumno adulto. En el presente trabajo se describe, como prácticas del aprendizaje – servicio, el caso: la huella, cuyos principales logros fueron colaborar en el desarrollo de marca con profundas asociaciones en la canalización creativa como terapia de inserción, y la construcción manual de objetos de valor como expresión de un estado de realización humana. Así como también el desarrollo de un Programa de Voluntariado que pudiera dar sustento a la fuerza comercial y a la estrategia de difusión por redes sociales.

Palabras clave: Responsabilidad Social Universitaria; Inserción Laboral; Empresa Social; Auto sustentación.

ABSTRACT:

Higher education as a maximum level of training for citizens and professionals seeking social transformation merits rethinking pedagogical proposals. Especially, taking into account that learning today is not an exclusive property of classrooms. Many are the stimuli that students access when they need to develop a skill or acquire knowledge. The proposal of university social responsibility seeks not only to work on the axis of the transformation of the students and the society in which it is involved but also to provide a space of pedagogical design that adapts to the new modalities of acquisition of knowledge for the adult student. In the present work we describe, as practices of learning - service, the case: the footprint, whose main achievements were to collaborate in brand development with deep associations in the creative channeling as insertion therapy, and the manual construction of valuables as an expression of a state of human fulfillment. As well as the development of a Volunteer Program that could give sustenance to the commercial force and the strategy of diffusion through social networks.

Keywords: University Social Responsibility; Labor Insertion; Social Economy; Self-Sustainability.

* Escuela Argentina de Negocios. Cecilia.pedro@ean.edu.ar

INTRODUCCIÓN

Todo inició con un desafío: generar un espacio diferente de transformación epistemológica donde se involucren a todos los actores de la educación: docentes, estudiantes, y miembros de las organizaciones reales, de modo vivencial y ejecutiva. En el ámbito de la educación superior, alentar procesos de aprendizaje donde el entorno real proponga problemáticas a resolver que cuestionen los supuestos básicos de las investigaciones en materia de ciencias de la administración y los negocios resultaba auspicioso.

El marco institucional propició la iniciativa en tanto la misión basada en la responsabilidad social universitaria alentaba a pensar que el aprendizaje en contexto real también podía abordarse sobre organizaciones con o sin fines de lucro, es decir, expandir la experiencia a las llamadas organizaciones del tercer sector.

El acercamiento de base fue sobre La Huella – cooperativa social- que convoca a usuarios del sistema de salud pública del Hospital Borda en Argentina a un proyecto de inserción laboral a través del diseño y reciclado de muebles.¹

La Huella, después de casi una década de recorrido en el ejercicio de la tarea de reciclado y reparación artística de muebles, se planteó la necesidad de expandir su radio de acción para ganar mercados diferentes a los que frecuentaba y así lograr su auto sustentabilidad, incrementando a su vez los ingresos personales de sus miembros.²

Este fue el puntapié inicial: una necesidad de resolución de problemática organizacional (la de La Huella) y una oportunidad de estudiarla en un entorno real para proponer soluciones a esa problemática de origen (estudiantes y docentes de EAN).

METODOLOGÍA

En primera instancia se realizó un análisis diagnóstico de la situación a fin de poder definir el problema a abordar y la factibilidad de respuesta desde la institución. Luego en segunda instancia se realizó el diseño y la planificación del proyecto en donde se fundamentó el mismo y se plasmaron los siguientes objetivos guías que comprendieron a ambas poblaciones y que se desarrollaron en un trabajo colaborativo durante un período de tres años:

- Desarrollar una propuesta de intervención que deje en la cooperativa capacidades instaladas para la articulación con su mercado de referencia, la implementación de un plan de visualización y la auto sustentabilidad.
- Desarrollar competencias profesionales genéricas en los alumnos participantes, vinculadas con el análisis de información y la resolución de conflictos en contexto real.
- Identificar la materialización del impacto social que dicha intervención acarrea.³

¹ De Luca, F y otros (2017) Proyecto de Responsabilidad Social Universitaria – Deco Solidaria en RAIN

² De Luca, F y otros (2017) Proyecto de Responsabilidad Social Universitaria – Deco Solidaria en RAIN

³ De Luca, F y otros (2017) Proyecto de Responsabilidad Social Universitaria – Deco Solidaria en RAIN

Asimismo, a lo largo del mismo se fueron presentando tiempos y cronogramas tentativos que comprendían las actividades y la designación de las responsabilidades de sus protagonistas.

Finalmente, en cada etapa se realizó el cierre y evaluación correspondiente, a fin de identificar los logros intermedios y dejar plasmadas las nuevas problemáticas que dieron inicio a la siguiente etapa.

RESULTADOS

El primer año del proyecto - 2016

En el ámbito académico, los estudios y las propuestas se abordaron desde tres asignaturas que integran las carreras de: Licenciatura en Dirección del Factor Humano y Licenciatura en Comercialización, a saber:

Ética y Deontología Profesional (para ambas carreras y de años superiores). Este espacio educativo presentó la posibilidad de pensar al *hombre* y sus relaciones con la sociedad, con las iniciativas de producción, en este caso orientadas predominantemente hacia un objetivo de inclusión social por sobre el fin de lucro. Su nacimiento y evolución, y los dilemas de la sustentabilidad: los límites de la rentabilidad y el crecimiento.

Factor Humano I. Durante el cuatrimestre permitió recorrer el conocimiento del diseño organizacional para cumplir su misión, la inserción social, y plantear el dilema de los roles: igualitarismo o división del trabajo en el esquema cooperativo.

Práctica Profesional II. Este fue el ámbito en el cual se desarrolló la principal preocupación de la Cooperativa. Se trabajó sobre problemáticas tales como: la relación óptima con el mercado, la sustentabilidad del proyecto, el nicho específico que les compete: cómo identificarlo y cómo desarrollarlo. Asimismo, visualizar la necesidad de generar una marca que transite muy sutilmente el camino del desarrollo comercial y posicionamiento simbólico, evitando que en dicho camino se activen asociaciones negativas que abusen de la situación en vistas de un fin de lucro.

El fin del proyecto era colaborar en el desarrollo de marca con profundas asociaciones en la canalización creativa como terapia de inserción, y la construcción manual de objetos de valor como expresión de un estado de realización humana.

Una vez definidas las preguntas principales, los objetivos generales y específicos de intervención, gran parte de este proceso inicial de aprendizaje se focalizó en ampliar el diagnóstico de la situación de la organización (La Huella) e ir más allá de lo reconocido por La Huella a partir de marcos teóricos propuestos por la universidad.

El proyecto se llevó a cabo manteniendo una interacción permanente de todos los actores: alumnos, docentes, cooperativistas y coordinadores externos del Borda. Algunos encuentros se realizaron en la universidad y otros en la cooperativa, donde la presencia de los alumnos no invalidó la continuidad del trabajo artesanal.

Finalmente, durante el último encuentro de la primera etapa se intercambiaron ideas surgidas a partir de lo analizado, estudiado y vivenciado.

Las conclusiones de esta fase inicial permitieron definir los siguientes pasos del trayecto. Para ello, se hacía necesario trabajar día a día en los diferentes canales de comunicación de modo de llegar a aquellas personas que consumen muebles de diseño y a aquellos que quieran ser parte de una acción social. También se identificó como relevante continuar con acciones que promuevan un diseño organizacional interno que posibilite el acompañamiento del proceso de expansión y/o mayores vinculaciones con organizaciones de distintos ámbitos. De esta forma, se trataría de avanzar sobre futuros consumidores, realizando actividades para la innovación permanente que brinden a los clientes la satisfacción a sus necesidades.

El resultado de estos primeros análisis nos llevó a proponer para los próximos pasos que se desarrollaran Programas de Voluntariado que pudieran dar sustento a la fuerza comercial y a la estrategia de difusión por redes sociales, dos ejes críticos para lograr la meta de expansión dentro del modelo de empresa social. En una segunda instancia quedó también planteada la necesidad de abordar la descripción del funcionamiento interno que permitiera la reproducción del modelo en otros casos.⁴

Segundo año del proyecto 2017

Tomando como base los estudios diagnósticos y las recomendaciones de la primera etapa del proyecto, se diseñaron estrategias de abordaje en las siguientes asignaturas del plan de estudios de la carrera Licenciatura en Factor Humano en el primer cuatrimestre:

Comunicaciones institucionales. Este espacio educativo presentó la posibilidad de profundizar en el análisis del estado de situación de las redes sociales que ya manejaban en La Huella y diseñar propuestas de ajustes, cambios e intervención sobre ellas.

Evaluación y Dirección de Proyectos. Durante el cuatrimestre, esta asignatura trabajó sobre las diferentes aristas que podrían involucrar desarrollar e implementar el Programa de voluntarios.

A su vez y como adicional no previsto originalmente en el recorrido de las estrategias dentro del plan de estudios, uno de los estudiantes de la carrera tomó el tema de empresa social, y lo asumió como objeto de investigación para su trabajo final de tesis, con lo cual se trabajó la indagación del estado de arte del concepto dentro de la asignatura *Metodología de la investigación*. A su vez, este objeto de estudio tuvo su continuidad en el segundo cuatrimestre en *Taller de Trabajo final* que permitió ampliar la discusión sobre el tema que hasta hoy es muy limitada en Argentina.⁵

Lo que si estaba contemplado en la planificación inicial era retomar en la asignatura del segundo cuatrimestre *Factor Humano I* la problemática del diseño interno de la organización que pudiera garantizar la sustentabilidad del proyecto de expansión original.

⁴ De Luca, F y otros (2017) Proyecto de Responsabilidad Social Universitaria – Deco Solidaria en RAIN

⁵ El concepto de empresa social hoy no tiene un encuadre jurídico propio. El término es introducido desde la tradición europea y del movimiento de los años 70 de externalización de los pacientes psiquiátrico que se da en Italia, según experiencias de Rotelli y otros.

En cada instancia de inicio y cierre de cada cuatrimestre, las intervenciones tanto en aula como en el propio espacio de la cooperativa se siguieron manteniendo como un intercambio necesario de apropiación y validación de los pasos que se llevaban adelante.

Tercer año y cierre del proyecto inicial 2018

Durante esta etapa se consolidaron los análisis e informes finales sobre el proyecto en tanto en los desarrollos disciplinares de asignaturas de la carrera de Factor Humano (*Evaluación y Dirección de proyectos, Metodología de la investigación y Taller de Trabajo Final*) como en un *Seminario de Actualización sobre Diversidad en el trabajo* realizado en ese año.

El Seminario involucró una síntesis integradora del trabajo con el estudio de este y otros casos realizados en los años anteriores dado que se propuso reflexionar sobre el estilo de vida actual y el futuro.

Se dice que fue un Seminario de integración dado que sumo otras problemáticas estudiadas en la carrera como la preocupación por la definición del concepto de trabajo a partir de los impactos que los cambios sociales y tecnológicos tienen sobre los tradicionales mecanismos de empleo.

Las preocupaciones que tanto académicos como analistas de mercado presentan sobre el fin del trabajo son cuestiones de interés de estudio y poder encontrar un espacio de debate e interacción entre quienes están ocupados en el tema se considera que también es un rol de la educación superior.

De este modo se gestó el seminario cuyo objetivo fue generar un dialogo con académicos de universidades afines acerca de temas inherentes a la gestión de personas en el ámbito laboral, la inclusión de diversidad de talentos y la inclusión de minorías incluso vulnerables, dentro de un mercado laboral que promueve el desarrollo actual y futuro de destrezas digitales.

En tal sentido, el planteo de la *diversidad* ha sido planteado a partir de las diferentes alternativas de solución que un mismo tema – la definición de *trabajo*- aportó: trabajo con desarrollo de competencias digitales, trabajo con desarrollo de competencias artesanales, el empleo que en su forma tradicional cambia, el emprendedurismo como alternativa, la empresa social como otra alternativa.

REFLEXIONES

Si bien el inicio del camino representaba una propuesta asociada a una mirada estratégica de la educación tanto en contenidos disciplinares como en dispositivos pedagógicos sobre como aprenden los adultos, tuvo sus *resistencias* como toda iniciativa disruptiva.

En cada comisión que se abordó la problemática, un grupo de alumnos siguiendo la propia motivación, tomó el desafío y asumió el compromiso de estudiar el tema y proponer alternativas.

Otro aspecto crítico a destacar fue la incansable y abierta participación del equipo de la cooperativa para trabajar con los alumnos y docentes, tanto en las visitas a la universidad como en las visitas a la cooperativa. El *compromiso asumido* por todos los integrantes del grupo fue clave para la continuidad del proyecto y el intercambio provechoso.

A su vez, el monitoreo permanente del proceso fue fundamental para llevar adelante un proyecto a largo plazo cuyo objetivo estaba sobre todo puesto en el aprendizaje en acción para los alumnos y la transformación de su entorno.

Por lo tanto, uno de los significantes más importantes que rescatamos es el valor de la construcción a partir de contemplar la resistencia, el disenso y la sensibilidad permanente por los emergentes que iban apareciendo, todo lo cual generaron el compromiso de todas las partes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Casado Gonzalez, J. M. (2008). El imperio del talento: los TATA. Disponible en: <https://www.harvard-deusto.com/el-imperio-del-talento-los-tata>
- De Luca, F, Hueza P., Marcantonio, C y Pedró, C (2017). **Proyecto de Responsabilidad Social Universitaria Deco Solidaria, RAIN (3) 1, Recuperado de** <http://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/rain>
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2012). El enfoque EMES de empresa social desde una perspectiva comparada, CIRIEC - Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (75), pp. 7-34.
- Drucker, P. (2002). INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP Practice and Principles, Adobe Acrobat E-Book Reader edition v 1. November 2002 ISBN 0060546743
- Etkin, J.; Schvarstein, L. (1989). Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio. Primera Edición. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Tapia, N y otros. (2013). Manual para docentes y estudiantes solidarios, CLAYSS (Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicios Solidarios), Buenos Aires.
- Tapia, N. (2018). Guía para desarrollar proyectos de aprendizaje-servicio solidario: edición Perú / María Nieves Tapia; Baltazar Ojea. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CLAYSS, 2018. Libro digital

EL VIAJE DEL CONSUMO TURÍSTICO DE LOS MILLENNIALS EN CABA

MILLENNIALS' CUSTOMER JOURNEY AT CABA

MARINA ZANFARDINI*

GRACIELA GALLO**

ANDREA GUTAUSKAS***

Resumen

En este trabajo se presenta una investigación en progreso realizada sobre el comportamiento de los consumidores turísticos millennials en CABA. A diferencia de otros segmentos generacionales, como los baby boomers, la generación X y la generación Z, los millennials (o generación Y) desarrollan un customer journey (viaje de consumo) de características propias. Por tanto, el estudio de este segmento resulta fundamental para las empresas y emprendedores del sector turístico considerando que en la actualidad los individuos conforman el 35% de la población en Argentina.

En este trabajo se presentan resultados preliminares de una investigación en progreso que realizan de manera conjunta investigadoras del Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios y de la Universidad Nacional del Comahue. A través de una encuesta online se realiza la medición del comportamiento de los turistas millennials a lo largo de las etapas de pre-compra, compra y post-compra.

Introducción

La generación millennial (o generación Y) está compuesta por los individuos nacidos entre 1982 y 2000 (Pendergast, 2010). Está conformada por aproximadamente 1300 millones de personas representando el 26% de la población mundial (OIJ, 2017). En Argentina hay 14.140.741 individuos nacidos entre 1980 y 2000, lo que representa un 32,25% de la población del país (INDEC, 2010). Su consolidación como la generación más numerosa a nivel mundial trae consecuencias económicas, sociales culturales y políticas.

Los millennials son la primera generación que ha vivido en estrecho contacto con tecnologías de información y comunicación (TIC) desde temprana edad, lo que lleva a que tengan una fuerte conexión con el mundo digital (Veiga, Santos, Águas, & Santos, 2017). Son usuarios multipantallas y multidispositivos, emprendedores, buscan un balance entre trabajo y ocio, y sus valores políticos y sociales están enfocados en la equidad y la tolerancia (BBVA, 2018).

* Dra. Marina Zanfardini. Prof. Asociada, Facultad de Turismo -Universidad Nacional del Comahue. Investigadora IPEHCS (CONICET-UNCOMA). Directora Proyecto de investigación El consumo de marcas hoteleras en el entorno digital (Res. Consejo Superior EAN 76/18).

** Lic. Graciela Gallo. Directora de carrera Licenciatura en Administración Hotelera, Instituto Escuela Argentina de Negocios. Co-directora Proyecto de investigación El consumo de marcas hoteleras en el entorno digital (Res. Consejo Superior EAN 76/18).

*** Mg. Andrea Gutaszkas. Asistente de docencia, Facultad de Turismo -Universidad Nacional del Comahue. Integrante Proyecto de investigación El consumo de marcas hoteleras en el entorno digital (Res. Consejo Superior EAN 76/18).

Se trata de un segmento atractivo y apreciado por los gestores y empresarios de la actividad turística. El valor económico de esta joven generación radica en sus características únicas para el mercado turístico. Una investigación desarrollada por la Organización Mundial de Turismo indica que del valor total del mercado de viajes internacionales de los jóvenes alcanzó alrededor de 386 billones de dólares en el año 2014 y se espera que esta cifra llegue a 400 billones de dólares para el año 2020 (UNWTO, 2016).

Si bien los millennials habitualmente no son grandes gastadores en sus viajes, son ricos en tiempo, lo que implica que pueden pasar tener estancias más prolongadas en los destinos turísticos en comparación al turista típico. Su gasto promedio resultó de USD 2160 en su viaje principal durante el año 2014, lo cual es un promedio alto en comparación a lo que gastó la media de los turistas a nivel internacional en todo el año 2013 (UNWTO, 2016). Como pasan más tiempo en los destinos turísticos, gastan su dinero afectando de forma directa a las comunidades locales.

Como consumidores turísticos, los millennials aman viajar y tener buenas experiencias (Ceballos, 2017). Los motiva viajar la búsqueda de contacto social con otros jóvenes, el descubrimiento de nuevas culturas y el desarrollo de sus conocimientos (UNWTO, 2016). El informe sobre la encuesta a millennials realizado por la WYSE informa que el 79% de ellos están influenciados por comentarios de otros cuando toman la decisión de viaje, que planifican su viaje con antelación: 33% de 3-6 meses antes de su partida y el 26% al menos 2 o tres meses antes. Además, la duración de sus viajes es de dos semanas o más (49%) y de más de 6 meses (10%). Los elementos que valoran especialmente en los destinos turísticos son: el acceso a Wi-Fi, la comida sabrosa y la gente amigable del lugar. Miran sus teléfonos cada 5 minutos y sus preferencias de pago son las tarjetas de débito (28%) and las tarjetas de crédito (24%) (Wyse Travel Confederation, 2014).

En este contexto, la comprensión del viaje del consumo turístico o “customer journey” (Lemon & Verhoef, 2016) es particularmente importante, especialmente debido al rol crucial que tienen las TIC en sus vidas y, en particular, en sus viajes. El propósito de este trabajo es caracteriza el viaje del consumo turístico de los millennials que residen en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). Específicamente, describir su comportamiento a lo largo de los momentos de la pre-compra, la compra y postcompra de los viajes.

Segmentación generacional de los consumidores: los turistas millennials

Las empresas y los destinos turísticos 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, Hartley, & Rudelius, 2008). La generación es una variable de segmentación que permite diferenciar los grupos generacionales de consumidores, tales como Baby Boomers, Generación X y Generación Y o millennials ((Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga, & Flores Zamora, 2011).

El término “millennials”, es creado en el 2000 por los investigadores estadounidenses William Straus y Neil Howe¹, 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. En cuanto al intervalo de edades de esta generación Kotler et al. (2011) incluyen en ella a

personas que nacieron desde los primeros años de la década de los 80 hasta los últimos de la de los 90, quienes hoy en día tienen entre 18 y 36 años aproximadamente.

Aunque no existe un consenso en cuanto al intervalo de nacimiento de estos consumidores, 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 ha hecho que tomen una actitud relajada hacia la vida y quieran experimentar cosas nuevas (Posso-Astudillo & Carona-Mendoza, 2016).

La generación de los millennials junto con la generación Z (centennials) conforman un grupo de consumidores que, desde un punto de vista tecnológico, son considerados nativos digitales (Figura N°1). En otras palabras, se presume que son consumidores habituados al uso de la tecnología en sus vidas y, por tanto, en sus comportamientos como consumidores turísticos.

De acuerdo con estudios realizados los millennials argentinos tienen su propia personalidad al fusionar tradiciones y posmodernidad, tienen autoconfianza y están abiertos al cambio. Tienen la posibilidad de realizar numerosas actividades recreativas. Sain y Varela (20015), afirman que el turista millennial argentino está más informado y desea ser incluido en la elaboración de sus productos, los que deben ser diferenciados, flexibles y estar disponibles en Internet. Sus hábitos de consumo se inclinan hacia lo individual y vivencial, por este motivo la oferta de paquetes masificados está decreciendo.

El viaje del consumo turístico (VCT)

Para definir si un segmento resulta de interés para los negocios turísticos, 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. A partir de teorías recientes, centradas en la experiencia del consumidor, el proceso de decisión de compra es denominado como “customer journey” (Lemon & Verhoef, 2016), que en español se ha traducido como “experiencia del consumidor” o “viaje del consumidor turístico” (VCT). Esta visión se adoptó en turismo, y la Organización Mundial de Turismo define al 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 su denominación en el ciclo del VCT, existe un acuerdo sobre tres etapas generales: precompra, compra y postcompra (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. 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 postcompra 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.

Hábitos de uso de tecnologías turísticas en el VCT

Debido a su carácter de nativos digitales, es esperable una mayor aceptación y uso de tecnologías turísticas electrónicas por parte de los millennials. Como los hábitos de uso influyen directamente en el uso efectivo de las tecnologías, las teorías sobre el comportamiento de compra han incorporado recientemente el estudio de la adopción de misma por parte de los consumidores en todo el proceso de compra.

Un hábito refiere a la medida en que las personas desarrollan comportamientos de manera automática basados en el aprendizaje (Venkatesh, Thong, & Xu, 2012). El hábito de los consumidores hacia el uso de tecnologías turísticas propias del VCT, está relacionado con la experiencia que éstos tengan con las mismas. Más aún, la experiencia, entendida como la oportunidad de uso de una determinada tecnología, es condición necesaria, aunque no suficiente, para que se genere un hábito.

Las nuevas TIC incorporadas al turismo tras la masificación del uso de Internet y la web social, permiten observar una convivencia de dos tipos de intermediarios en el VCT: los tradicionales y los nuevos intermediarios electrónicos (Vallespin & Molinillo, 2014). A los actores tradicionales de la intermediación turística, como las agencias de viajes, los operadores mayoristas o tour operadores, los sistemas de distribución global y las centrales de reserva, se han sumado otros intermediarios electrónicos que impactan en el viaje del consumidor turístico. Vallespín y Molinillo (2014) sostienen que estas nuevas figuras pueden clasificarse en dos grupos los infomediarios y los cibermediarios.

Los infomediarios son intermediarios que se limitan a suministrar información y a poner en contacto a los elementos del canal de comercialización electrónico. Entre los infomediarios se destacan los motores de búsqueda online, como Google; y los metabuscadores que permiten a los usuarios web examinar varios motores de búsqueda y directorios web, como Kayak o Trivago.

Los ciberintermediarios turísticos son intermediarios electrónicos que realizan las mismas funciones que los intermediarios tradicionales, pero en el entorno digital. En este grupo se incluye a las agencias de viaje online (OTA: Online Travel Agency), que se pueden ser consideradas como el ciberintermediario por excelencia. Se caracterizan por surgir en el mundo online y limitar su actividad a él, es decir, actúan solo en la red sin establecimientos físicos. Además, en ellas el cliente puede buscar un solo producto turístico, como un vuelo, o un conjunto o combinación de ellos, así como encontrar ofertas de última hora. Por tanto, los ciberintermediarios son utilizados por los turistas en la etapa de compra del VCT.

Finalmente, tanto los infomediarios como los ciberintermediarios muestran una tendencia a incluir en sus plataformas los comentarios de los turistas sobre sus experiencias de consumo. Los comentarios son el equivalente a la comunicación boca- oído en soporte electrónico, lo que en la literatura de marketing se conoce como eWOM (electronic word of mouth). Considerado como “cualquier declaración positiva o negativa hecha por los clientes potenciales o actuales sobre un producto o empresa, que se pone a disposición de una multitud de personas e instituciones a través de internet” (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2004). El eWOM

es una de las formas que cada vez más utilizan los turistas para compartir sus experiencias con otros.

En este sentido, el uso de tecnologías para leer o publicar eWOM por parte de los turistas puede darse en las etapas de pre-compra como receptores del mismo, donde el mensaje puede influir en los momentos intención, soñar y planificar, así como en la etapa de post-compra, como emisores del comentario, ofreciéndoles la posibilidad de reflejar y compartir sus experiencias.

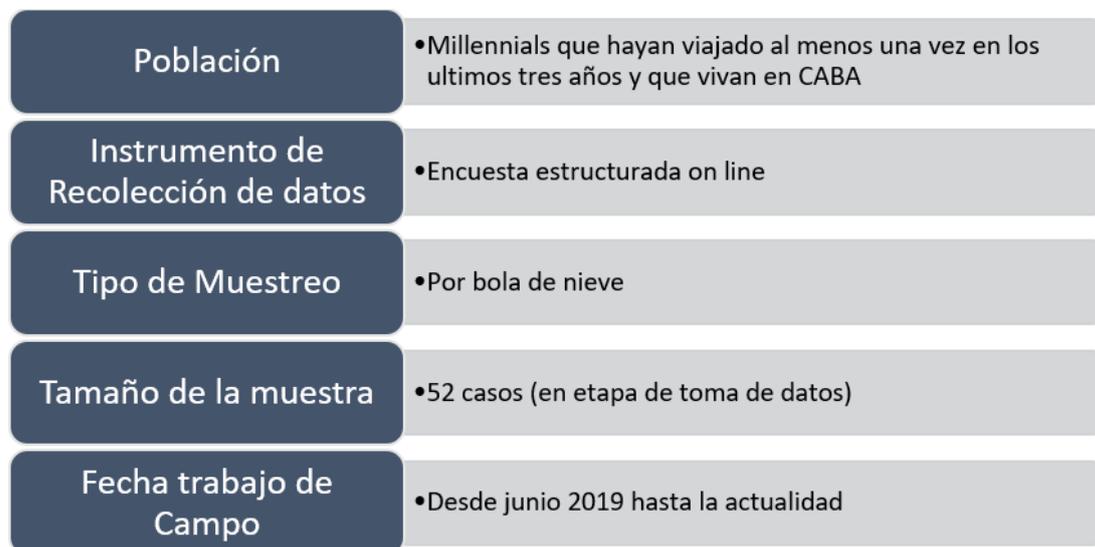
Metodología de investigación

A través de un diseño de investigación de tipo descriptivo se está estudiando a los millennials (con edad entre 18 y 35 años) con residencia en CABA. Para ser incluidos en el estudio, los individuos además deben cumplir con la condición de haber viajado al menos una vez en los últimos tres años.

Al momento de presentar esta ponencia, el equipo se encuentra en etapa de recolección de datos, utilizando una encuesta personal altamente estructurada que mide el comportamiento de compra y hábitos de uso de las TIC de los millennials a lo largo del viaje de consumo turístico. Se aplicó un muestreo no-probabilístico por bola de nieve, y se publicó la encuesta en redes sociales.

Hasta el momento la muestra alcanza 52 casos válidos.

Figura 1. Síntesis de decisiones metodológicas



La muestra incluye un 63 % de millennials que trabajan y un 37% que no lo hacen, el 71% son mujeres y el 28% restantes son hombres.

Resultados

Etapa pre-compra

Las situaciones que invitan a los millennials de CABA a empezar a soñar con un viaje son, en un 39,7% leer y/o escuchar experiencias de otros viajeros, seguida por conocer sobre oferta de viajes (24,1%) y añorar estar con su grupo de interés (20,7%). El 83,3% viaja por placer y la compañía de viaje más frecuente es su familia (35,4%), seguido de su pareja (27,1%) y sus amigos (20,8%).

A la hora de elegir un tipo de destino, la mayoría de los encuestados prefiere viajar a un destino de sol y playa (44,6%), en segundo lugar, el destino urbano (23%) y en tercer lugar un destino cultural (17,6%). La opción menos elegida es un destino de montaña (13,5%).

El 35% de los millennials de CABA no tienen preferencia en relación a la temporada de viaje y un 29% se interesa por viajar durante temporada alta. Los smartphones son el dispositivo más utilizado a la hora de planificar un viaje (41,7%) seguido de las notebooks (39,6%).

El 34,1% de los encuestados indicó que las agencias de viajes virtuales son su principal medio de información a la hora de planificar su viaje. En segundo y tercer lugar, se vislumbra la preferencia de buscadores como Google (17%) y las páginas web de destinos o empresas turísticas (11%). Seguido de los comparadores (como Kayak o Trivago) (10,2%) y los comentarios de otros viajeros en internet (10,2%). 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-oido tradicional) (9,1%).

El infomediario que más utilizan es Google (45,8%), seguido de TurismoCity con el (20,8%) como principales metabuscadores. Por su parte, los metabuscadores menos utilizados son Trivago (6,3%) y Kayak (2,1%).

Etapa de compra

Referido al comportamiento en la etapa de compra, los encuestados millennials de CABA indicaron que el entorno más cómodo para hacer sus compras de servicios turísticos son las agencias de viajes virtuales (35,2%) y en el mismo porcentaje (35,2%) las páginas web de los prestadores de servicios (aerolíneas, hoteles, etc.). Los ambientes que los millennials califican como menos cómodos al momento de comprar sus viajes son las agencias de viajes físicas (15,5%) y plataformas de economías colaborativas (12,7%) como Airbnb.

El 41,7% realiza la compra de su viaje entre dos y cinco meses de antelación, seguido por aquellos que la realiza con una antelación de entre seis meses y un año (25%). El servicio que mayormente compran antes de viajar es el alojamiento (42,5%), seguido de los traslados (31,3%).

En los últimos 3 años, han viajado en promedio entre 4 veces. Con una estadía promedio de 10 días.

En esta etapa, el 51,1% de la muestra utiliza la notebook con mayor frecuencia. En segundo lugar, los smartphones (27,7%) seguido de las PC de escritorio (21,3%).

El medio de pago más utilizado para concretar sus compras, son las tarjetas de crédito (41%), seguido del pago con tarjeta de débito (18,1%) y en efectivo (16,9%).

El 52,1% paga sus viajes ellos mismos, mientras que al 33,3% mencionó que es la familia quien le paga el viaje.

El ciberintermediario más utilizado es Despegar.com (39,6%) y, en segundo lugar, Booking (31,3%).

Etapas de post-compra

Para la etapa de post compra, el 77,1% de la muestra indica que comparte la experiencia de sus viajes a través de internet. El 60,4% lo realiza durante el mismo viaje, mientras que, el 12,5% lo comparte al volver a su casa y el restante 12,5% menciona compartir su experiencia durante el viaje y al volver.

En cuanto a los medios por los que comparten la experiencia del viaje, el 37,8% de la muestra confirma que usa Instagram, seguido por Whatsapp (32,7%) y en tercer lugar Facebook (19,4%). Los medios señalados como menos elegidos al momento de compartir son las plataformas comerciales como TripAdvisor (3,1%)

La mayoría señaló que el tipo de dispositivo más utilizado durante y después del viaje son los smartphones (77,1%), seguido de las notebooks (10,4%). A su vez, el dispositivo menos utilizado en esta etapa del viaje son las Tablet (2,1%).

Reflexiones preliminares

Los resultados preliminares obtenidos hasta el momento permiten concluir que, los millennials CABA 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.

A la hora de realizar la compra de sus viajes, los 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.

Como era de esperar, 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.

Los millennials de CABA comparten sus experiencias de viajes y lo hacen principalmente durante el viaje y utilizando los smartphones.

En síntesis, y asumiendo la limitación de una muestra aún poco representativa, se pueden observar los mismos rasgos descriptos por otros estudios a nivel global sobre la generación millennial en el contexto del mercado emisor CABA. Los turistas de esta generación son sociales

a lo largo de todo el VCT, son tecnológicos y están habituados al uso de tecnologías turísticas en entornos digitales, y son flexibles en el diseño de sus viajes, ya que, si bien compran con antelación, sólo se trata de dos componentes del viaje (alojamiento y traslado).

Referencias

- BBVA. (2018, marzo 26). ¿Quiénes son los 'millennials' y por qué son una generación única? Recuperado 2 de mayo de 2018, de <https://www.bbva.com/es/quienes-millennials-generacion-unica/>
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38-52. <https://doi.org/10.1002/dir.10073>
- INDEC. (2010). Población total por sexo y razón de masculinidad según grupo de edad. Municipio de Neuquén. Provincia de Neuquen. Año 2010. Recuperado 26 de enero de 2015, de http://www.estadisticaneuquen.gob.ar/DatosCenso2010/Municipios_y_Comisiones_de_Fomento/Neuquén/Población/Censo_2010_M_NeuquenP01.xls
- Kerin, R., Hartley, S., & Rudelius, W. (2008). *Marketing*. McGraw-Hill Education.
- Kotler, P., Bowen, J., Markens, J., García de Madariaga, J., & Flores, J. (2011). *Marketing turístico*. (S. A. PEARSON EDUCACIÓN, Ed.) (5.ª ed.). Madrid.
- 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>
- OIJ. (2017). Millenials ¿Una categoría útil para identificar a las juventudes Iberoamericanas? Recuperado 14 de mayo de 2018, de <https://oij.org/wp-content/uploads/2017/08/Sobre-la-categoría-Millennials-Versión-web.pdf>
- Pendergast, D. (2010). Getting to Know the Y Generation. En P. Benckendorff, G. Moscardo, & D. Pendergast (Eds.), *Tourism and Generation Y* (p. 170). Oxfordshire: CAB International.
- 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.
- Sain, D., & Varela, A. (20015). Valor percibido en las experiencias turísticas. Análisis del caso Paraná, Entre Ríos, Argentina. *Tiempo de Gestión*, 20, 21-47.
- UNWTO. (2014). *Handbook on E-marketing for Tourism Destinations*.
- UNWTO. (2016). *Global Report on The Power of Youth Travel. Affiliate Members Global Report* (Vol. 13).
- Vallespin, M., & Molinillo, S. (2014). El futuro de la intermediación en el sector turístico. *Revista de análisis turístico*, (17), 13-25.
- Veiga, C., Santos, M. C., Águas, P., & Santos, J. A. C. (2017). Are millennials transforming global tourism? Challenges for destinations and companies. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 9(6), 603-616. <https://doi.org/10.1108/WHATT-09-2017-0047>
- Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2012). Consumer Acceptance and Use of Information

Technology: Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157-178. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1981.tb02627.x>

Wyse Travel Confederation. (2014). What you should know about the millennial as traveller? Recuperado 2 de mayo de 2018, de <https://www.wysetc.org/2014/11/what-you-should-know-about-the-millennial-as-traveller/>

LA REGIÓN SUR DEL ESTADO DE MINAS GERAIS: INSERCIÓN ECONÓMICA NACIONAL

GUSTAVO FLAUSINO DE OLIVEIRA*

GUILHERME AUGUSTO DIONÍSIO VIVALDI

LUIZ GUSTAVO RABELLO

OTÁVIO BARBOSA BALDONI

PEDRO DOS SANTOS PORTUGAL JÚNIOR

Resumen

Este trabajo hablará sobre la inserción de la región Sur de Minas Gerais en la economía brasileña. El objetivo es comprender la región Sur de Minas y su inserción en la economía nacional. Esto se logrará a través de la revisión de la literatura y la investigación en artículos e instituciones de base de datos. La encuesta apunta Minas Gerais con un crecimiento superior al promedio brasileño, con una agenda de exportación primaria y con un mayor enfoque en la empleabilidad y el producto interno bruto orientado a los servicios. En este contexto, la región del Sur de Minas se destaca, que muestran crecimientos consecutivos y un fuerte atractivo para el tema del café. Palabras claves: Empleo. Economía. Café. Sur de Minas.

La región Sur de las Minas: Inserción económica nacional

Es importante enfatizar que la información recopilada para este trabajo se utilizará con fines de investigación académica, tanto para las universidades de Minas Gerais como para las diferentes universidades. Además del propósito académico, esta investigación se puede utilizar como fuente de información para empresarios y agricultores en la ciudad de Varginha-MG y la región, con el fin de tener información relevante para ayudar en la toma de decisiones. El objetivo de este trabajo es presentar información y datos suficientes para comprender la economía del sur de Minas Gerais y su importancia a nivel nacional. Esta intención se logrará a partir de una encuesta realizada con datos publicados por institutos de investigación. Para entender cómo la región sur de Minas Gerais es importante para el país, debemos entender su historia, su composición y sus indicadores. Por lo tanto, señalamos el número de establecimientos, empleo, PIB, ingresos y exportaciones. Dentro de las actividades económicas, históricamente la región está marcada por la cultura del café, que presenta a los mayores productores del mundo. Además de los indicadores, también se presenta información específica sobre la microrregión Varginha, que es una de las más importantes en Minas Gerais.

El estado de Minas Gerais

El primer punto para explorar es la cuestión histórica del estado de Minas Gerais con sus primeros registros en el siglo XVI, así como la Capitanía de São Paulo y Minas de Oro siendo pioneras en la búsqueda de oro y piedras preciosas. En el siglo XVIII, ya separado de Sao Paulo,

* Centro Universitário do Sul de Minas Gerais – UNIS – Brasil

el estado era importante en la relación comercial que existía en ese momento a través de la colonización portuguesa, sin embargo, debido a los aumentos y las demandas fiscales, los terratenientes y los agricultores conspiraron para la separación entre el estado y Portugal, estableciendo así la conocida “Inconfidência Mineira” (MG, 2019). La minería ha sido durante mucho tiempo la principal forma de desarrollo en la región, lo que ha alejado a la economía estatal de otras actividades, incluidas las relacionadas con las exportaciones. Hubo un crecimiento de la producción de azúcar, tabaco y algodón, pero sin mucha representación (MG, 2019). A principios del siglo XIX, se introdujo el cultivo de café en Minas Gerais, y pronto comenzó a ocupar el papel de la principal actividad del estado, creando la necesidad de industrialización, así como promoviendo el asentamiento y el desarrollo de infraestructura de transporte. Entre las ramas industriales estimuladas se pueden mencionar productos alimenticios (lácteos y azúcar), textiles y aceros. Mientras tanto, en la agricultura, el algodón, la caña de azúcar y los cereales crecieron (MG, 2019). Debido al clima favorable para la producción de café, Minas Gerais se ha convertido en el estado productor más grande de Brasil (IBGE, 2007). Las principales regiones productoras de Minas Gerais son Sul de Minas, Zona da Mata y Cerrado (Triangulo Mineiro y Alto Paranaíba). (Santos, Gomes, Braga, & Silveira, 2009, p. 367) El cultivo del café perdió gradualmente su papel predominante, ya que a partir de 1930 el Estado emergió en la producción de acero utilizando los recursos minerales existentes aquí. Inmediatamente después de este período, el proceso de sustitución de importaciones provocó un aumento considerable en la participación de la industria estatal en la economía del país (MG, 2019). El siguiente registro ya en la década de 1970 consiste en cambios que surgen de un alto volumen de inversión en el estado, el retorno del estado en posiciones prominentes en el país, el proceso de diversificación y fortalecimiento de nuevos sectores industriales y una mayor participación minera en el estado a nivel nacional e internacional (MG, 2019).

Dentro del histórico cafetero, se destaca la región Sur de Minas Gerais que alberga a los mayores productores de café del mundo.

La Región Sur Minera

El sur de Minas es la segunda región más poblada del estado de Minas Gerais con 2,78 millones de habitantes, un poco más del 13% de la población de todo el estado. Alrededor del 12% del PIB estatal se encuentra en esta región, destacando el sector de servicios con el 70,8%, seguido por la industria con el 21,3% y, por último, la agricultura con el 7,9%. La región es responsable del 13,1% de las exportaciones en todo el estado, con una gran presencia de cultivos y producción de café. Se pueden mencionar otras actividades económicas desarrolladas en la región, como la producción lechera, la metalurgia del aluminio, la minería, los agronegocios, la electrónica, los helicópteros, las piezas de automóviles, las bebidas, los textiles y el turismo. En aspectos educativos, la tasa de alfabetización corresponde al 93,1% de la población local, el porcentaje de personas que saben leer y escribir (FECOMÉRCIOMG, 2019). El Índice de Desarrollo Humano (IDH) mide el progreso a largo plazo en tres aspectos básicos del desarrollo humano: ingresos, educación y salud. Mide el bienestar de una población en una escala de 0 a 1, siendo 1 la mejor calificación. El IDH de la región meridional de Minas Gerais aumentó en un 49% entre 1991 y 2010, de 0,493 a principios de la década de 1990 a 0,736 en 2010 (FECOMÉRCIOMG, 2019). Según los datos del IBGE, en 2015, la región del sur de Minas Gerais

presentó un Producto Interno Bruto (PIB) de más de 67 mil millones de reales y entre los 155 municipios que componen la región, los diez con mayor participación en el PIB son: Pouso Alegre, Poços de Caldas, Extrema, Varginha, Itajubá, Passos, Alfenas, Lavras, Guaxupé e Três Corações (FECOMÉRCIOMG, 2019). En cuanto al número de empleos creados en cada sector, el mayor equilibrio de enlaces se atribuye a los servicios y el comercio, seguido por la industria. La mayoría de las empresas minoristas en la región sureña de Minas Gerais operan en el segmento de alimentos, seguidas por establecimientos que venden telas, ropa y zapatos (CAGED, 2019)

Actualmente, en la microrregión de Varginha, el sector de servicios y comercio es el que muestra el mayor crecimiento en empleos y establecimientos, pero la región es recordada por su actividad agrícola que se tratará en el próximo tema (CAGED, 2019).

Sector agropecuario y cafetero en Minas Gerais y el sur de Minas

Cuando hablamos de Minas Gerais y el sur de Minas, inevitablemente hablamos de café. La historia económica de esta región está marcada por el ciclo del oro que fue sucedido por la cultura cafetera, y continúa hasta nuestros días (MG, 2019). Actualmente, Brasil sigue siendo el mayor productor mundial del café (EMBRAPA, 2019), el país exportó 35,15 millones de sacos de café de 60 kg en 2018, ya que el país es hoy el mayor exportador responsable de un tercio de la producción mundial y el segundo mayor consumidor de bebidas del mundo, con un consumo interno de 21 millones de bolsas de café (ABIC, 2019). Además de estar vinculado a la economía nacional, este producto tiene una representación muy grande en el estado de Minas Gerais, siendo el estado brasileño que tiene el mayor parque cafetero, representando el 54,3% de toda la producción nacional (CONAB, 2019).

Dentro del estado, la región sur de Minas Gerais tiene prominencia en la producción, presentando un área de cultivo significativamente más grande en comparación con otros cultivos como el maíz y la soja. Esta región se destaca en la producción por tiene condiciones climáticas muy favorables para la floración y la maduración del grano (CONAB, 2019).

Empleo en Sur de Minas

La región sur de Minas Gerais presentó un crecimiento del 75,63% de los empleos formales entre 2000 y 2016, por encima del crecimiento de Minas Gerais (68.04%), un total de 7,080,430 empleos en dieciséis años (IMRS, 2019). Específicamente, la microrregión de Varginha - MG, tiene la característica de concentración de empleos en los servicios con 48,9%, seguida por el comercio a 21,5% y la industria a 21,1%. La construcción corresponde al 5,4% y la agricultura dura con el 3,2%. A pesar de la importancia del sector agrícola para la región del sur de Minas Gerais, la ocupación en este sector ha disminuido en los últimos años (CAGED, 2019). Los datos también muestran que hubo un crecimiento del ingreso per cápita de 276,10% entre 2000 y 2017, de R\$ 75,04 (setenta y cinco reales y cuatro centavos) en 2000 a R\$ 282,24 (doscientos ochenta y dos reales y veinticuatro centavos) en 2017. Así, la región ha mostrado un crecimiento en el empleo y los ingresos en los últimos años, convirtiéndose en un centro atractivo para los trabajadores y las empresas (IMRS, 2019).

Exportación e importación del Estado

Nuestro país ofrece grandes oportunidades internas en toda su extensión, lo que ha permitido a muchas empresas permanecer en una zona de confort y no buscar interés en el mercado extranjero. Sin embargo, vemos cambios constantes y un crecimiento de las compañías que consideran las exportaciones como una gran oportunidad para el desarrollo de la organización (BRASIL-A, 2019). En 2010, tuvimos 21.911 exportadores (particulares y empresas), el año pasado este número cerró en 25.521, un aumento de casi el 15% en estos 10 años (BRASIL-B, 2019).

Una empresa se convierte en exportadora desde el momento en que está preparada para adaptarse a los requisitos del mercado internacional, haciendo así modificaciones internas para internacionalizarse (Minervini, 2008). El proceso de importación también es importante para el progreso del país. (Souza, 2008) lo define como una relación de transferencia, que resulta en la entrada de bienes en el país y en divisas para el pago de productos importados. El mismo autor refuerza que tales operaciones son esenciales en el comercio exterior e importantes para cualquier tipo de nación, incluso los más desarrollados buscan satisfacer sus demandas y necesidades de importación. Minas Gerais se encuentra entre los 10 estados más importadores, estando en la 7ª posición, y también en los 10 estados más exportadores, en la 3ª posición. El saldo de la balanza comercial de Minas Gerais es excedente, estando en el primer lugar que favorece la economía del país en su conjunto. São Paulo es el estado que más exporta e importa, estando en primer lugar en ambas operaciones, sin embargo, tiene un déficit comercial, lo que significa que sus compras de productos importados son mayores que su volumen de exportación (BRASIL-C, 2019). Entre las ciudades del estado más destacadas en el grupo de exportación, tenemos al sur de Minas, representado por Varginha en el cuarto lugar con exportaciones de café, encabezado por Araxá, seguido por Nova Lima y luego Conceição do Mato Dentro. Estas ciudades exportan respectivamente hierro y mineral de hierro (BRASIL-D, 2019) .

PIB - Producto Interno Bruto del Estado

El Brasil tuvo un crecimiento del PIB del 4.9% en comparación con 2015, a pesar de los niveles negativos que muestran una reanudación del crecimiento. La economía del estado de Minas Gerais en 2016 generó un PIB de 544.600 millones de reales. El PIB per cápita fue de R \$ 25.150 en 2015 y de R \$ 26.209 en 2016, lo que puede considerarse de alto valor (FJP, 2018). En cuanto a las tasas de crecimiento, el PIB del Estado de Minas Gerais presentó un crecimiento superior al PIB nacional en el año 2016, a pesar de haber disminuido en 2014, 2015 y 2016, la caída del PIB de Minas Gerais fue menor que el PIB brasileño (FJP, 2018). Analizando en un contexto más reciente, tenemos los resultados del Producto Interno Bruto (PIB) para el primer trimestre de 2019. El IBGE estimó un crecimiento del 0.9% para el PIB del estado de Minas Gerais en el primer trimestre de 2019, este crecimiento fue del 1.0% en comparación con el mismo período de 2018, Sin embargo, tanto para el Estado de Minas Gerais como para el país, los pronósticos futuros son de estancamiento económico (FJP2, 2019). A pesar de presentar estabilidad y posible estancamiento, el sector agrícola del estado de Minas tuvo un aumento del 0.4% en el primer trimestre de 2019 en comparación con el trimestre anterior. A nivel nacional, el sector cayó un -0.1% en comparación con el trimestre del año anterior. Este crecimiento en el estado de las minas se debió a la producción de algunos cultivos específicos, como las papas inglesas y el

algodón herbáceo. La disminución a nivel nacional se debió a la caída en la producción de soja y arroz con cáscara (FJP2, 2019). En el primer trimestre de 2019, la estimación del PIB del estado de Minas Gerais fue de un total de R \$ 146,1 mil millones, el sector con el valor estimado más alto fue el sector de servicios con 89,7 mil millones, el segundo viene el sector industrial con 31.0 billones y finalmente tenemos el sector de agronegocios con 6.7 billones (FJP2, 2019)

Consideraciones finales

El propósito de este trabajo fue presentar la región sur de Minas Gerais y su inserción en el escenario brasileño, tal intención se logró a través de investigaciones históricas y bases de datos y permitió comprender la dinámica de la economía de la región. Minas Gerais es el estado con la mejor balanza comercial de Brasil, y este logro se logra mediante la explotación de bienes primarios como el mineral de hierro, oro y café. Este último está fuertemente vinculado a la región sur que tiene los mayores productores del mundo y responsable de parte del movimiento económico de la región. También tiene promedios de crecimiento (PIB) superiores a los niveles brasileños. En cuanto a la economía de las minas del sur, hay una mayor concentración de establecimientos y empleos en el sector de comercio y servicios, con la industria y la agricultura en el fondo. El ingreso per cápita también está aumentando, lo que hace que la región sea atractiva para los trabajadores y atrae más mano de obra calificada. Estos resultados muestran que el desarrollo regional no está actualmente vinculado solo a cuestiones primarias, sino a servicios, que requieren una mayor innovación de los sectores en busca de un mayor crecimiento. Así, Minas Gerais y el sur de Mina integran el escenario nacional a través de una agenda primaria de exportación y buenos niveles económicos que generan mayor estabilidad y atractivo para las inversiones. Finalmente, se enfatiza que dicho estudio requiere más profundización para detallar mejor los aspectos económicos, avanzando también en los temas políticos y sociales que pueden mostrar otras realidades de esta región.

Referencias

- ABIC. (19 de agosto de 2019). *Associação Brasileira da Indústria de Café*. Fonte: Estatísticas – Indicadores da Indústria de Café: <http://abic.com.br/estatisticas/indicadores-da-industria/indicadores-daindustria-de-cafe-2018/>
- BRASIL-A. (20 de agosto de 2019). *Ministério da Economia*. Fonte: Aprendendo a Exportar - Por que Exportar: <http://www.aprendendoaexportar.gov.br/index.php/por-que-exportar>
- BRASIL-B. (20 de agosto de 2019). *Ministério da Economia*. Fonte: EMPRESAS BRASILEIRAS EXPORTADORAS E IMPORTADORAS: <http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-decomercio-exterior/empresas-brasileiras-exportadoras-e-importadoras>
- BRASIL-C. (20 de agosto de 2019). *Ministério da Economia*. Fonte: COMEX VIS > BRASIL_GERAL: <http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/comex-vis/framebrasil>

- BRASIL-D. (20 de agosto de 2019). *Ministério da Economia*. Fonte: COMEX VIS > MUNICIPIOS: <http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/comex-vis/framemunicipio>
- CAGED. (18 de agosto de 2019). *Cadastro Geral de Empregados e Desempregados*. Fonte: Perfil do Município: http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_perfil_municipio/index.php
- CONAB. (20 de agosto de 2019). *Companhia Nacional de Abastecimento*. Fonte: INFORMAÇÕES AGROPECUÁRIAS > SAFRAS > SAFRA BRASILEIRA DE CAFÉ: <https://www.conab.gov.br/infoagro/safras/cafe>
- EMBRAPA. (18 de maio de 2019). *EMBRAPA*. Fonte: Notícias: <https://www.embrapa.br/busca-denoticias/-/noticia/41551077/brasil---maior-produtor-mundial-de-cafe---exporta-3515-milhoesde-sacas-com-media-mensal-de-292-milhoes-de-sacas-em-2018>
- FECOMÉRCIOMG. (21 de agosto de 2019). *FECOMÉRCIOMG*. Acesso em agosto de 2019, disponível em Pesquisas Econômicas: <http://www.fecomerciomg.org.br/wpcontent/uploads/2018/05/Projeto-Estadual-Sul-de-Minas.pdf>
- FJP, F. J. (2018). *Fundação João Pinheiro - FJP*. Acesso em agosto de 2019, disponível em Produto Interno Bruto de Minas Gerais de 2016: <http://fjp.mg.gov.br/index.php/docman/direi-2018/890-serieestatistica-a-informacoes-n-16-produto-interno-bruto-de-minas-gerais-2016site/file>
- FJP2, F. J. (20 de agosto de 2019). *Fundação João Pinheiro*. Fonte: Notícias: <http://www.fjp.mg.gov.br/index.php/noticias-em-destaque/4398-pib-de-minas-geraispermanece-estavel-no-primeiro-trimestre-de-2019>
- IMRS. (17 de maio de 2019). *IMRS*. Fonte: IMRS - CONSULTAS - MUNÍCIPIOS: <http://imrs.fjp.mg.gov.br/Consultas>
- MG. (20 de agosto de 2019). *História*. Fonte: mg.gov.br: <https://www.mg.gov.br/conheca-minas/historia>
- Minervini, N. (2008). *O exportador: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional*. (Vol. 5 ed.). São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall.
- Santos, V. E., Gomes, M. F., Braga, M. J., & Silveira, S. d. (abr/jun de 2009). Análise do setor de produção e processamento de café em Minas Gerais: uma abordagem matriz insumo-produto. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 47(02), pp. 363-388.
- Souza, C. L. (2008). *Roteiro Prático de Exportação e Importação* (Vol. 2 ed.). Belo Horizonte, MG: Líder.

INTERNACIONALIZACION DE LA PYME EN AMERICA LATINA CASO: ARGENTINA Y PERU

YONI SAIRE HUAMAN*

RESUMEN

Hablar de Internacionalización de las Pymes, se refiere al proceso de pasar del mercado interno al mercado internacional, donde la Organización, va desarrollar su comercio fuera del país de origen. Este proceso se dio con motivo de la globalización y la apertura de los mercados a nivel internacional. En dicho proceso aparecen también otros actores que ayudan a que se realice las transacciones que toda empresa necesita cuando decide vender sus productos o servicios con otros países, como ser participación del gobierno, organismos internacionales de regulación como la OMC, acuerdos regionales, entre otros. Para las Pymes, la internacionalización representa una buena oportunidad de poder ampliar su mercado y poder alcanzar un mejor crecimiento que le permite mejorar su rentabilidad, pero no muchas están preparadas para esta apertura de mercado, debido a que necesitan contar con una estructura interna y externa adecuada y cuya decisión debe ser considerada como una estratégica de la Dirección. Para el presente trabajo se va considerar la problemática actual de la Pyme, tomando como ejemplos los países de Argentina y Perú y las políticas públicas que se vienen aplicando para tal fin.

INTRODUCCION Y DESARROLLO

Si nos preguntamos qué significa ser Pyme en América Latina podemos decir en primer lugar, que el concepto lo define cada país según su normativa vigente, frente a las clasificaciones con las que reglamentan. Lo que sí sabemos, es que las Pymes son la principal fuente de empleo y generación de riqueza en los países de América Latina, tienen una importante presencia en todos los sectores, tanto productivo, como en el comercio, la industria, los servicios y sistemas financieros.

Las pymes representan el 90% de las empresas de América Latina, constituyendo un elemento crucial para el desarrollo de la región y con grandes oportunidades de crecimiento; pero de la misma manera implican desafíos que deben afrontar para poder subsistir, frente a los inconvenientes con los que se enfrentan. El problema de las Pymes en América Latina, se refleja con su escaso crecimiento y con la baja calidad de los empleos que producen, y frente a ello los gobiernos deberían propiciar un contexto económico e institucional mediante políticas públicas que permitan fomentar su crecimiento económico y social. Según el informe de la Cepal del año 2010 donde analizaron la Situación de las Pymes en América Latina, los ejes que se plantearon fueron:

1. Que se sabía sobre las pymes:

- Las Pymes son actores importantes para el desarrollo productivo de los países de la región, contribuyen de una manera importante a la generación de empleo.

* Escuela Argentina de Negocios.

- Están ligadas a la demanda interna con bajo coeficiente de exportaciones directas.
- Se trata de un universo heterogéneo que abarca desde micro y pequeñas empresas hasta medianas empresas competitivas y con capacidad exportadora.
- Su aporte es importante en términos de empleo y en menor medida en el producto.

Y una de las interrogantes que se plantea es: ¿Cuál es su capacidad de generar más y mejores empleos? Quedando esta interrogante por analizar y profundizar.

2. Que sabemos y no sabemos sobre políticas públicas e instituciones que apoyan a las Pymes.

- Existen importantes avances en los últimos 20 años en creación y desarrollo de instituciones e instrumentos de políticas públicas.
- Han crecido el número de programas en la mayor parte de los países de América Latina.
- Sin embargo, las políticas son diseñadas y ejecutadas por niveles de gobierno con poco peso político, insuficiente y con asignación de recursos financieros insuficientes, pocos recursos humanos calificados y con una información de base de poca calidad.
- Cada país de la región tiene un desarrollo institucional diferente.
- Existen gran variedad de fórmulas institucionales.

3. Lo que no sabemos bien de las Pymes:

Como mejorar la coherencia entre las diferentes instituciones de apoyo en los países Como aproximar y complementar los instrumentos financieros y los no financieros Como captar carencias y necesidades de los agentes Como mejorar e incorporar el diseño de políticas públicas Como se coordina las relaciones y acciones entre la gran variedad de actores e instituciones públicas y privadas Como descentralizar la formulación y la implementación de políticas

4. Que saben las Pymes de la Internacionalización:

- Para el caso de las Pymes es una decisión de la Dirección de la Empresa.
- La Pyme carece de una gran organización debido a su reducida envergadura.
- Falta de recursos humanos como así también de recursos financieros suficientes, que le permitan soportar el proceso productivo, de transporte y cobranza del exterior.
- Otro aspecto es la falta de conocimiento del mercado externo, con lo cual deberá disponer de información y buscar la asesoría respectiva.
- Otras restricciones que aparecen son las barreras paraarancelarias, falta de capacitación, participación del Estado con políticas públicas que permitan brindar mejores oportunidades y fuentes de financiamiento. No se puede negar la importancia de las Pymes y el gran aporte que brinda al crecimiento económico de los países, sobre todo en vías de desarrollo, como se hizo mención la gran capacidad de generación de empleo que generan y la gran adaptabilidad al cambio con que cuentan. Hablar de Pyme

en América Latina, también es definir primero que entiende por tal concepto cada país; pues va depender de cómo difiere entre las distintas economías, así una Pyme para Argentina puede diferir de una Pyme en Perú, u otros países de la región y no hay una definición uniforme que permita unificar características comunes, al menos entre los países partes de la región donde se marcan importantes diferencias macroeconómicas.

Las Pymes en Argentina:

Las Pymes en la Argentina, según datos del Ministerio de Producción de la Nación, existen 853.886 Pymes, de las cuales se encuentran registradas 447,176. Desde el punto de vista de la clasificación como Pyme, el Ministerio de Producción como autoridad de aplicación mediante la Secretaría de Emprendedores y Pymes, actualizó los parámetros contemplados bajo esta definición, siendo la última publicación mediante la Resolución 220/2019. En dicha Resolución, clasificó a: Microempresa: promedio \$ 21.990.000 anuales Pequeña empresa: promedio \$ 157.740.000 anuales Mediana empresa Tramo I: \$ 986.080.000 anuales Mediana empresa Tramo II: \$1.441.090.000 anuales

Las Pymes contemplan el 60% de empleo asalariado privado y generan cerca del 40% del PIB, sin embargo, en los últimos tiempos la situación de las Pymes en el mercado local no viene siendo la mejor, hay muchas que están con capacidad ociosa y donde el mercado interno se ha reducido de manera notoria con un mercado externo que hoy en día se les hace difícil de acceder.

Según la problemática planteada, las Pymes necesitan un conjunto de medidas que le permitan ser más competitivas en el mercado local, que garanticen su sustentabilidad en el tiempo y le ayuden luego poder alcanzar nuevos mercados. Con temas de Internacionalización está la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, cuyo objetivo es asistir a empresas locales y extranjeras al desarrollo de sus inversiones en el país, el cual es amplio y no específico para las Pymes, que se agrupan por Cámaras empresariales. Uno de los grandes temas aún pendientes por plantear, es los costos que toda Pequeña, micro y mediana empresa debe afrontar ni bien pone en marcha un negocio, tasas que lo paga en igual medida que una gran empresa, la cual dispone de capacidad tanto económica y financiera para afrontar y cumplir con sus obligaciones impositivas y previsionales. Quizá como tema de debate sería poder diferenciar algunos costos que deberían afrontar como Pyme y no como Gran Empresa, dado que el marco legal argentino desde el punto de vista impositivo no hace tal diferenciación.

Las Pymes En Perú:

Las Pymes representan cerca del 99.5% del total de empresas peruanas, siendo la mayor fuente de trabajo y contribuyen significativamente al PBI. Según información del SUNAT, Registro Único de Contribuyentes del 2015 las define:

Microempresa	95%
Pequeña Empresa	4.3%
Mediana Empresa	0.2%

Las principales limitaciones detectadas son la informalidad, demanda limitada, dificultad para acceder al financiamiento, cargas tributarias. Frente a su política de integración al mundo, algunos de sus acuerdos comerciales con la región como la Comunidad Andina, TPP, con Asia Pacifico, Alianza del Pacifico, con la Unión Europea, entre otros. Viene desarrollando y analizando temas que permitan eliminar las barreras burocráticas y trabas administrativas, para el caso de las pequeñas y medianas empresas y con fin de poder formalizar las Pymes existentes, el gobierno ofrece desde el año 2018 el régimen” MYPE Tributario”, cuyo objetivo es promover el crecimiento de la Pyme, brindando condiciones más simples y que le permitan cumplir con sus obligaciones tributarias. Por otro lado, a través del Ministerio de la Producción y con el fin de acceder a la internacionalización de las Pymes ha creado el Centro de Desarrollo Empresarial, espacio de atención gratuita implementado con instituciones tanto públicas y privadas a nivel nacional, en el cual se brinda asesoría y asistencia técnica enfocadas a la Pyme. Una de las medidas establecidas por este régimen es la reducción del costo laboral según el tipo de empresa:

• Microempresas	16%
• Pequeñas Empresas	24%
• Regimen General	45%

Conclusiones:

Pensar en la internacionalización de las Pymes parece complejo, pero es factible, y desde el punto de vista de la decisión, es estratégica que depende del empresario Pyme. Con relación a los medios de acceso a depender de los aspectos internos y externos con que disponga y esté preparada la Pyme a llevarlos a cabo. Un tema pendiente a nivel país es el poder alcanzar un conjunto de políticas públicas, basada en reglas y procedimientos claros y que favorezcan a las Pymes, de tal manera que les permitan generar condiciones competitivas, ejemplo en temas de costos, eficiencia, procesos y tecnología. No existen soluciones simples y de corto plazo para responder a problemas estructurales y complejos cuya solución demanda continuidad, esfuerzo y compromiso, el cual no depende solo del sector público sino también del sector privado y de los otros sectores económicos y sociales

Referencias

Buitelaar, Rudolf, Cepal-XXI Reunión de Directores de Cooperación Internacional de América Latina y el Caribe: La situación de las Pymes en América Latina. El Enfoque y el aporte de la Cepal -SP/XXIRDICIALC/Di N° 9-10: Paramaribo, Suriname-29 y 30/07/2010.

Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME): Las Pymes Argentinas. Contexto, diagnóstico y políticas necesarias. 31/05/2017

Ministerio de la Producción Perú (2016) Zoila Inés Pando, Asesora Despacho Viceministerial-Cooperación Económica y Técnica. Quito-Ecuador. Luis Enrique Méndez Cabezas: Seminario –Promperú: La Internacionalización de las Pymes peruanas.14- 03-18-Lima, Perú. Omar Guerra, Exporta Pyme. (13-09-19) La Ansiada internacionalización de las Pymes peruanas.URL <https://www.pqs.pe/exporta-pyme/pymes-peruanas-internacionalizacion>

Orlandi , Pablo, Ph.D. Series del Centro de Estudios para el desarrollo Exportador Cedex-UP: Las Pymes y su rol en el Comercio Internacional.

AGRICULTURA POR CONTRATO COMO ALTERNATIVA PARA EL PRODUCTOR Y LA AGROINDUSTRIA

CONTRACT FARMING, AN ALTERNATIVE FOR THE PRODUCER AND AGRIBUSINESS

MIRIAN ELIZABET HAMANN MOHR*

Empresas agroindustriales que fomentan estrategias de Responsabilidad Social Empresarial, cuyos lineamientos se hallan vinculadas a la agricultura por contrato, la manera en que lo realizan, cuáles han sido algunas de sus ventajas y sus desventajas, los problemas enfrentados, las soluciones que se vislumbran, son cuestiones que se abordan en un estudio realizado en base a las actividades desarrolladas por industrias de referencia dentro de las comunidades de Hohenau, Obligado y Bella Vista, las cuales en su conjunto son denominadas Colonias Unidas, dentro del departamento de Itapúa, Paraguay.

“Se sabe que la economía nacional, se caracteriza por la alta dependencia de la agricultura y la ganadería” (Boletín Censo Económico Nacional, 2011, pág. 13). Por ello es fundamental evaluar estrategias que propicien el desarrollo sostenible de la agricultura familiar como base del progreso socioeconómico de gran parte de sus habitantes. En los últimos años se han dado cifras importantes de migración de zonas rurales hacia la ciudad. Según estudios presentados por la Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos (DGEEC), “las consecuencias de la migración son sin duda múltiples y complejas”, entre tantas otras, “incluyen alteraciones en la demanda de bienes y servicios, nuevas necesidades de infraestructura urbana (vivienda, transporte, energía, sanidad, educación), alteraciones en la oferta laboral y en su composición que a su vez afectan la estructura de salarios y la tasa de desempleo, tanto en las regiones de origen como de destino”.

Las empresas agroindustriales, en vista de esta situación alarmante, desarrollan estrategias que busquen aminorar el éxodo del campo a la urbe, a través de condiciones contractuales con pequeños productores, que puede denominarse “contrato agrícola” o “agricultura por contrato”. A través de estas estrategias, se busca trasladar la producción de la materia prima a un grupo de pequeños productores, a quienes se les brinda insumos, asesoramiento, asistencia técnica y todo lo necesario para que la producción reúna los requisitos exigidos.

Resulta de este vínculo, la denominada “integración vertical hacia atrás”, que se da cuando una empresa mantiene contacto con otras que producen materiales que posteriormente emplean para la fabricación del producto final. Esto sirve para que la empresa principal cree un suministro estable de materiales y se asegure una calidad constante en el producto final.

A la vez, con mercados en constante expansión y crecimiento, las empresas agroindustriales requieren de habilidades a través de las cuales se logre cumplir con la demanda, con estándares de calidad, que les lleven a convertirse en empresas competitivas adaptándose a las exigencias actuales que invitan a la constante reactualización e innovación, que les permita estar

* Universidad Autónoma de Encarnación.

constantemente en fase de crecimiento y superando cualquier situación que lleve únicamente a la supervivencia o, en el peor de los casos, a la desaparición.

Así pues, se genera un espacio beneficioso para las partes, fomentando el desarrollo agrícola, al brindar a numerosas familias de pequeños productores la oportunidad de comercializar, en un mercado seguro, y para la empresa en cuestiones de producción de calidad, condición *sine qua non* para el establecimiento y la perdurabilidad de la situación contractual.

También se ve beneficiada la empresa productora en tanto que se asegura proveedores acordes a la cantidad de producción a la cual desea llegar JUST IN TIME, es decir, producir justo lo que se necesita para el momento en que se necesita; al tiempo de abaratar los costos que acarrea encargarse de la producción de materia prima, ya que debería ejecutar distintas inversiones y contar para esto con recursos varios, como ser tierra donde producir, infraestructura, recursos humanos suficientes y comprometidos, entre otros. Volcando toda esta importante actividad en una “integración vertical hacia atrás”, delega este conjunto de actividades a un grupo de pequeños agricultores.

Por encima de toda esta relación beneficiosa para las partes aparece un concepto que se encuentra, actualmente, en expansión, que invita al cumplimiento de los ODS en algunas de las áreas tendientes a la producción, a la educación y a la reducción de la pobreza. Dicho concepto es el de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), mediante el cual las empresas trabajan por contribuir en forma activa al mejoramiento *social, económico y ambiental*.

Sin embargo, el término RSE se ha desvirtuado en algunas ocasiones, atribuyendo a esta actividad únicamente la donación de dinero por parte de la empresa. Si bien es una forma de gestionarlo, no es única ni exclusiva, pero con efectos mucho más efímeros.

Cuando se habla de “mejoramiento social, económico y ambiental”, la empresa no sólo debe aportar efectivo – dinero- a tal efecto, sino que también lo podrá ejecutar como un plan real basado en la responsabilidad a través de las oportunidades que brinda para que el pequeño agricultor, en este caso, se desarrolle social, profesional y personalmente.

Bajo estas premisas, nacieron proyectos de gran impacto en la zona estudiada, como ser el denominado “Plan de fomento lechero”, “Programas de sustentabilidad”, “y “Desarrollo Sostenible”. Todos estos programas mantienen intrínsecamente una vinculación con la RSE y la agricultura por contrato.

Con esto se intentará conocer la forma de trabajo y su aplicación, en empresas reales, determinando su efectividad y alcance, tomando como base del estudio referencias bibliográficas que darán el sustento teórico esencial para el desarrollo de la investigación.

LA INMOVILIZACIÓN EN LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS

MARÍA FLORENCIA BURNS*

Introducción

La inmovilización es un ratio o cociente¹ que permite analizar aquella parte de los recursos que se encuentran en la empresa aplicada en el largo plazo y que generan que por un determinado período su capacidad de realización se encuentre limitada.

En este sentido, la empresa agropecuaria debido a las particularidades de la actividad generalmente requiere de una importante infraestructura para poder funcionar, haciendo que la inmovilización aparentemente sea más elevada que en compañías dedicadas a otras actividades.

Dentro de los mencionados activos fijos, tiene un papel muy importante la tierra empleada para la producción, que constituye el factor indispensable para hacer posible la producción primaria, y que tiene como característica ser inmóvil por naturaleza.

En este trabajo, se buscará identificar las características particulares de la empresa agropecuaria que impactan sobre la inmovilización, así como algunas herramientas para evitar esta consecuencia.

En un primer apartado nos referiremos a la inmovilización en general, para luego pasar al análisis particular del caso de las empresas agropecuarias, conceptualizándolas, indicando las particularidades que afectan este ratio e identificando algunas posibilidades para evitar este impacto. Además, se considerará empíricamente el caso de una empresa ganadera para finalmente plantear algunas conclusiones.

La inmovilización de capital

A la hora de analizar la inmovilización a partir de la información contenida en los Estados Contables, el objetivo buscado es medir el grado de inflexibilidad de los recursos de la empresa. (Pérez, 2014). Se considera contablemente que los recursos son inflexibles porque se encontrarán en la organización en el largo plazo, y por ende no se espera que se realicen prontamente, sino que se conservarán en el ente en forma fija. En otras palabras, dentro de la estructura de recursos, la mirada del análisis de la inmovilización está puesta en los activos no corrientes.

No obstante, si se tiene una mirada más amplia y reflexiva, resulta un tanto cerrado considerar que un recurso (activo) es fijo por el sólo hecho de mantenerse durante lo que contablemente se engloba como largo plazo. En este sentido, se asumen los recursos como fijos cuando por su

* Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad de la Cuenca del Plata.

¹ Una razón, ratio o índice consiste en una división en la cual el numerador y el denominador pueden ser datos absolutos o relativos. Se basan en comparaciones. (Fowler Newton, 2007).

naturaleza, dichos recursos son fijos, como es el caso de la tierra agropecuaria, y por su uso en la actividad económica están destinados a permanecer en el largo plazo en la empresa.

Sin embargo, el plazo de vida no necesariamente implica la inmovilización del recurso. (Atwood, Helmers, Held y Watts, 1986). De hecho, esta partición en dos del capital se puede remontar a La riqueza de las naciones de Adam Smith, quien después de señalar que la división del trabajo hace necesaria la acumulación de activos, introdujo la distinción entre el capital circulante, que se moviliza en entre los diferentes actores de la economía, y a través de sucesivos intercambios permite obtener la ganancia. Y el capital fijo, que no cambia de dueño pero que deriva y es requerido continuamente por el capital circulante para ello. (Sapetnitzky, 2000).

Contablemente las pautas para la clasificación de un Activo en corriente o no corriente son más precisas y cuantitativas: de acuerdo con la Resolución Técnica 9, se establece la siguiente clasificación de acuerdo con el plazo de realización:

B.1. Activos corrientes

Los activos se clasifican en corrientes si se espera que se convertirán en dinero o equivalente en el plazo de un año, computado desde la fecha de cierre del período al que se refieren los estados contables, o si ya lo son a esta fecha.

Por lo tanto, se consideran corrientes:

B.1.a. Los saldos de libre disponibilidad en caja y bancos al cierre del período contable.

B.1.b. Otros activos, cuya conversión en dinero o su equivalente se estima que se producirá dentro de los doce meses siguientes a la fecha de cierre del período al que corresponden los estados contables.

B.1.c. Los bienes consumibles y derechos que evitarán erogaciones en los doce meses siguientes a la fecha indicada en el párrafo anterior, siempre que, por su naturaleza, no implicaron una futura apropiación a activos inmovilizados.

B.1.d. Los activos que por disposiciones contractuales o análogas deben destinarse a cancelar pasivos corrientes.

B.2. Activos no corrientes

Comprenden a todos los que no puedan ser clasificados como corrientes, de acuerdo con lo indicado en el punto anterior. (FACPCE, 1987, 8).

Si entonces realizamos el análisis contable de la inmovilización a partir de aquellos activos destinados a realizarse en el largo plazo y tomando como fuente de información los Estados Contables, el análisis de la inmovilización es de elevada importancia “desde el punto de vista financiero, porque en la medida que la proporción de activos no corrientes sobre el total de activos resulte mayor, ello le otorga menores posibilidades para disponer de sus bienes en cualquier momento.” (Pérez. 2014, 173). Esta imposibilidad de su disposición implica, en la práctica, que no es posible la utilización de estos activos, al menos en el corto plazo, para la cancelación de deudas o la distribución de dividendos (Fowler Newton, 2007), y por ende afecta

financieramente a la empresa atentando contra su capacidad de pago y generando un mayor costo de oportunidad.

La inmovilización en la empresa agropecuaria

Existen numerosas definiciones respecto de lo que se considera una empresa agropecuaria (EAP), teniendo todas ellas como común denominador las actividades primarias y el riesgo climático. Considerando eso, se considera como objetivo de estos entes la producción de productos, bienes y servicios agrícolas y ganaderos para enviarlos al mercado y, a través de su venta, conseguir los ingresos necesarios para cubrir los costos y obtener un resultado positivo. (Pietrantuono, 2019).

En nuestro país, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) ²la define como:

“unidad de organización de la producción que produce bienes agrícolas, pecuarios o forestales destinados al mercado; tiene una dirección ejercida por el productor que asume la gestión y los riesgos de la actividad productiva, con una superficie no menor a 500 m², integrada por una o varias parcelas ubicadas dentro de los límites de una misma provincia; utiliza en todas las parcelas algunos de los mismos medios de producción de uso durable y parte de la misma mano de obra. (INDEC, 2002, 1).”

Toda empresa agropecuaria posee en principio una alta inmovilización de capital para poder llevar adelante los procesos de producción primaria mencionados en la conceptualización previa. Dicha inmovilización se da tanto a raíz del capital fundiario (tierra y mejoras), como del capital de explotación fijo (maquinarias, equipos, rodados, herramientas, animales). (Williner, 2012)

Por otro lado, además de la mencionada inmovilización patrimonial de los activos, no se puede olvidar la mirada financiera, que nos indica que el capital de trabajo³ en este tipo de actividades también tiende a ser elevado, dado que el ciclo de producción es de mayor duración⁴ que el de actividades comerciales, de servicios e industriales.

Volviendo a los dos elementos que representan la inmovilización de recursos, profundizaremos en el capital fundiario, el cual está representado por el fundo o inmueble en sí. Lo constituyen los bienes inmóviles por su naturaleza, cuyo destino es fijo en la empresa y duran más de un ejercicio económico. Analíticamente, está constituido por la tierra y sus mejoras, es decir inversiones de la empresa adheridas a la tierra. (INTA, 2009).

² El Censo Nacional Agropecuario es un relevamiento que realiza el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) sobre todas las explotaciones agropecuarias del país, con el propósito de obtener información sobre las características básicas de las actividades agrícolas, ganaderas, forestales y bioindustriales.

³ El capital de trabajo comprende el estudio del activo y el pasivo corrientes. (Sapetnitzky, 2000).

⁴ El ciclo productivo de la ganadería vacuna, por ejemplo, comprende un largo proceso que se inicia con la selección del tipo de raza, se concreta con la parición o nacimiento del vacuno, continúa con su crecimiento y reproducción (crianza y engorde) y termina con su colocación en el mercado. (Yardin, 2015). En concreto, el plazo oscila entre 1,5 años para la cría, y 5 años si se realiza también engorde a campo.

A la hora de caracterizar al fondo, sus principales particularidades como factor de producción son:

- No es reproducible. El hombre no “fabrica” tierra, por lo tanto, es de oferta rígida a excepción de las tierras ociosas o de menor calidad productiva.
- No es uniforme. Las características productivas que presenta cada región, y aun cada parcela, son diferentes.
- Conserva su aptitud o cualidades si se usa racionalmente. Mientras que los demás bienes de capital tienen una vida útil limitada, sea por el deterioro producido por el uso, la acción del tiempo o la obsolescencia, el recurso tierra, adecuadamente manejado, tiene una vida útil ilimitada⁵.
- No es desplazable. La tierra es fija, diferenciándose de los otros factores de la producción (trabajo y capital) en cuanto éstos pueden desplazarse en mayor o menor medida. (Coscia, 1980).

En síntesis, la importancia productiva del factor tierra radica en que ésta “actúa en la empresa agropecuaria como principio activo y tiene una relación directa con el resultado de la empresa a través de la mayor o menor productividad de la misma.” (Yardin, 2015)

Respecto a su importancia en el patrimonio, una investigación efectuada por el Steering Committee sobre Agricultura⁶ reveló que, de una muestra de compañías dedicadas a la agricultura, la tierra agrícola representaba el 31% del total de activos (como se cita en Berri, Malglolio y Miletì, 1999).

Pero si volvemos a la definición de establecimiento agropecuario propuesta por el INDEC y mencionada previamente, la propiedad de la tierra no es un criterio necesario para definir la empresa agropecuaria. De hecho, si bien es cierta la importancia del terreno de la empresa para poder llevar adelante su actividad primaria, es necesario tener en claro que en él se diferencian dos negocios superpuestos: uno representado por su valor como recurso natural capaz de producir y el otro, inmobiliario.

Más específicamente, sólo el 68,28% de las hectáreas laborables argentinas son explotadas por sus propietarios, según el Censo Nacional Agropecuario realizado en el cuarto trimestre de 2002.

Por su parte, en la provincia de Corrientes existen 11.150 establecimientos agropecuarios dedicados a la actividad. Del total de 6.860.573 de hectáreas que se utilizan en la provincia para actividades agropecuarias, 5.426.807,9 son hectáreas de propiedad de las empresas que las explotan. Vale decir, el 79,10%. Las restantes, son objeto de diferentes contratos agrarios.

⁵ De acuerdo con la Resolución Técnica 22, si el factor de producción tierra afectada a uso agropecuario disminuyera sus condiciones productivas precedentes, como consecuencia de su utilización en la actividad agropecuaria, deberá considerarse como un activo sujeto a depreciación, deduciendo de su medición la estimación del valor del deterioro e imputando el mismo como un costo atribuible a la producción agropecuaria. (FACPCE, 2004).

⁶ Organismo técnico dependiente del Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB).

Además, debemos tener en cuenta que la tendencia a celebrar contratos agrarios⁷ ha ido en aumento, lo que significa que, desde dicho censo a la fecha, probablemente el porcentaje haya disminuido significativamente.

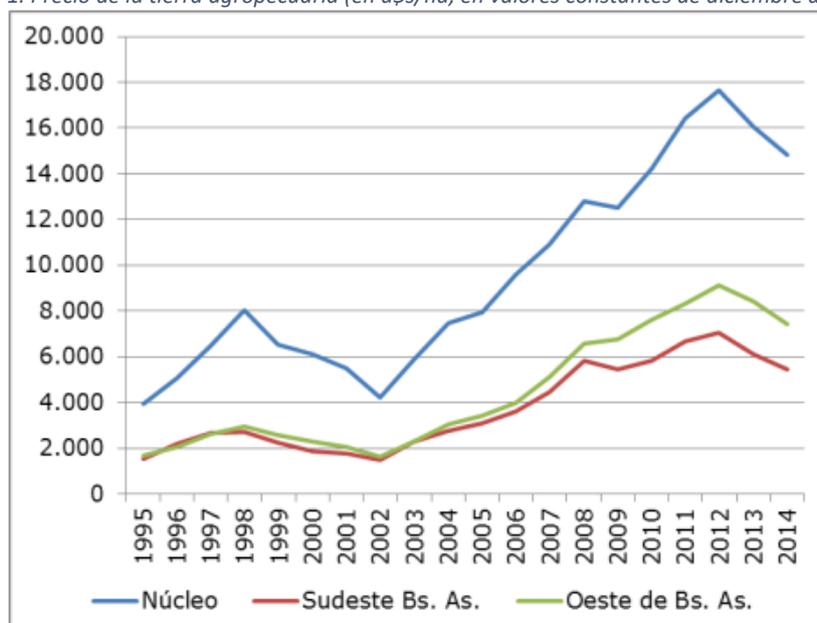
Tabla 1. Clasificación de los E.A.P. en función del régimen de propiedad de la tierra.

		Cantidad de EAP	Hectáreas	Porcentaje
EAP con toda su tierra en	Propiedad	203391	119355019,7	68,28%
	Arrendamiento	17700	8821745	5,05%
	Aparcería	1592	441404,2	0,25%
	Contrato accidental	4765	1288916,3	0,74%
	Ocupación con permiso	13355	4451534,4	2,55%
	Ocupación de hecho	4067	1759708,8	1,01%
	Otros	4095	1998483,8	1,14%
EAP que combinan tierra en propiedad con	Arrendamiento	28020	24354617,1	13,93%
	Aparcería	1742	826717,5	0,47%
	Contrato accidental	7650	3865597,6	2,21%
	Ocupación con permiso	4414	2437904,3	1,39%
	Ocupación de hecho	768	614522	0,35%
	Otros	5866	4592393,4	2,63%
			297425	174808564,1

Fuente: Elaboración propia en base a datos del INDEC (censo nacional agropecuario 2002).

Esto último se ha visto reforzado por la tendencia creciente en los valores corrientes de las tierras agropecuarias. Tomemos por ejemplo las cifras correspondientes a la zona pampeana:

Figura 1. Precio de la tierra agropecuaria (en u\$s/ha, en valores constantes de diciembre de 2014).



Fuente: Revista Márgenes Agropecuarios (como se cita en Chacra, 2015).

⁷ Los contratos rurales, tanto conmutativos como asociativos, son considerados como tales cuando tienen principalmente por objeto el fundo rural destinado a la explotación agropecuaria. (Rodríguez, 2016)

La tendencia al alza en el valor de la tierra agrícola durante los últimos años demuestra el comportamiento doblemente eficiente del activo: tanto como factor de la producción, siguiendo la evolución económica de los productos agropecuarios, como también cumpliendo una eficaz función como alternativa de inversión. (Ghida Daza, 2009).

Dentro de este último aspecto, la inflación ha jugado un rol muy importante en la definición de nuevas alternativas de inversión. En este sentido, bajo esta coyuntura es natural la tendencia a preferir mantener los excedentes financieros en moneda extranjera o en activos fijos en lugar de en pesos.

A modo de ejemplo, podemos hacer mención al surgimiento y la proliferación de los pools de siembra⁸, que al disminuir la inmovilización del capital por no poseer tierra en propiedad mantienen una altísima agilidad y movilidad de capital, lo que les permite expandirse o achicarse de acuerdo con las coyunturas. (Vértiz, 2015). Las empresas de este tipo tienen niveles de activos circulantes altos, cuya composición está basada en activos biológicos corrientes y en inventarios. (Miranda, Rech, Tavares, Vazquez Carrazana, 2017).

En relación a la tierra, el productor debe tomar la decisión acerca de si la tendrá en propiedad para ser utilizada en la actividad agropecuaria, o en caso contrario qué acuerdo contractual agrario será utilizado. Estos contratos representan también la posibilidad de expandirse arrendando tierra adicional. (Gallacher, 2009). Es por ende una posibilidad tendiente a la disminución de la inmovilización del capital fundiario.

Otra de las alternativas que algunas empresas utilizan para disminuir la inmovilización, en este caso originada en el capital de explotación, es la alianza con contratistas para llevar adelante las tareas vinculadas a la siembra, las labores culturales, la cosecha y el transporte de los productos agrarios. De esta forma, se evita la propiedad del capital de explotación y por lo tanto se incrementan porcentualmente los valores de activos circulantes, de acuerdo con Caligaris (como se cita en Miranda et. al., 2017).

Por el contrario, la expansión la empresa en algunos casos implica la contracción en el uso de la tierra y la expansión en el uso del capital, pudiéndose los Bienes de uso⁹ utilizarse en la prestación de servicios para otras empresas. (Gallacher, 2009) Si bien no se trata de una solución para la disminución del capital de explotación, permite al menos obtener resultados positivos del mismo, aumentando su rotación en la generación de ingresos.

Tomando en consideración estas opciones mencionadas, que permiten llevar adelante la actividad, pero con una menor inmovilización de capital, disintimos con la afirmación de Pérez (2014), quien indica que a través de este análisis “se puede llegar a detectar si cuenta con infraestructura adecuada para llevar adelante sus actividades” (p. 173). Fundamentamos nuestra opinión en que, en la empresa agropecuaria actual, no es necesario tener tierra en

⁸ El pool de siembra es un sistema donde predomina el capital financiero. Consiste en el arrendamiento de grandes extensiones de tierra por parte de empresas conformadas para este fin. El objetivo principal del pool de siembra es maximizar la ganancia de la cosecha, para repartirla entre los accionistas de este sistema. (Caligaris, 2015).

⁹ Son aquellos bienes tangibles destinados a ser utilizados en la actividad principal del ente y no a la venta habitual, incluyendo a los que están en construcción, tránsito o montaje y los anticipos a proveedores por compras de estos bienes. (FACPCE, 1987).

propiedad e incluso puede reducirse considerablemente el capital de explotación, debido a que existen eficientes opciones contractuales que lo permiten y que el empresario deberá analizar en función de sus objetivos. En este sentido, un ente podría optar por estas contrataciones y por ende tener una baja inmovilización, sin que ello implique que sus recursos sean insuficientes para poder trabajar ni que exista capacidad ociosa.

Análisis del caso de una empresa ganadera

Se trata de una empresa del centro sur de Corrientes que se dedica a la cría extensiva de bovinos. Los productos que obtiene son terneros machos y hembras de 7 a 9 meses, vacas viejas o enfermas de descarte, toros viejos o enfermos de descarte y cueros como producto secundario.

La misión de la organización es la de ser una compañía ganadera con renombre local y provincial. Su visión es convertirse en un establecimiento ganadero de calidad, que perdure en el tiempo con un crecimiento sostenido.

Su objetivo es el crecimiento como empresa a través de la ampliación de su capacidad productiva, mediante la compra de nuevas extensiones de campo.

El cierre de ejercicio de la empresa opera el 30 de septiembre de cada año. Se han calculado algunos ratios que se consideran importantes para analizar la inmovilización en la empresa. Se ha realizado el análisis también en forma comparativa, indicando las variaciones respecto del ejercicio anterior.

Tabla 2. Ratios calculadas comparativamente.

Indicador	Al 30/09/2018	Al 30/09/2017	Variación absoluta	Variación porcentual
1. Ratio de inmovilización, en coeficiente	0,5795	0,5079	0,0716	14,10%
2. Ratio de financiación de la inmovilización, en coeficiente	1,6332	1,918	- 0,2848	- 14,85%
3. Ratio de Bienes de uso, en coeficiente	0,5794	0,5078	0,0716	14,1%
4. Ratio de capital fundiario, en coeficiente	0,4643	0,4326	0,0317	7,33%
5. Ratio de capital de explotación fijo, en coeficiente	0,1152	0,0752	0,04	53,19%
6. Ratio de rotación de activos, en días	139	114	25	21,23%
7. Período de rotación de activos fijos, en días	240	225	15	6,67%

Fuente: Elaboración propia en base a estados contables al 30/09/2018 preparados comparativamente con el año anterior.

1. Activos fijos / total de activo
2. Patrimonio neto / Activo no corriente
3. Bienes de uso / Activo
4. Capital fundiario / Activo
5. Capital de explotación fijo / Activo
6. Ventas / Activo * 360
7. Ventas / Activo no corriente * 360

Como se aprecia en el objetivo de la empresa, es su intención el crecimiento medible a partir de mayores extensiones de fundos y mejoras al mismo. Por eso, no es de extrañar que la producción se realice a partir de extensiones propias de tierras.

De esta manera, es que se aprecia el aumento de la inmovilización total de un período al siguiente. Asimismo, es de destacar que el mayor crecimiento porcentual de la inmovilización se ha dado en el capital de explotación fijo, más precisamente de por la adquisición durante el ejercicio de rodados, según se desprende del Anexo de Bienes de uso. Por su parte, el aumento del capital fundiario se basa en las mejoras realizadas.

Figura 2. Inmovilización calculada en forma comparativa



Fuente: Elaboración propia en base a estados contables al 30/09/2018 preparados comparativamente con el año anterior.

Se aprecia también que el aumento se financió con Patrimonio Neto, acentuando así la tendencia conservadora de la empresa.

Finalmente, a través de la alta rotación de los Activos totales (139 días) y de los Activos no corrientes (240 días) se evidencia la longitud natural de los ciclos del sector primario.

Conclusiones

La inmovilización es, en general, una ratio utilizado a la hora de poder determinar qué parte de los recursos de la empresa se encuentran afectados en el largo plazo y muy tenido en cuenta para evaluar el dinamismo de los activos en la misma. En el caso de la empresa agropecuaria, cobra una relevancia diferente, porque las empresas agropecuarias demandan un importante capital fundiario, siendo éste tradicionalmente el mayor activo individual de estos entes, así como del capital de explotación fijo.

Sin embargo, en la actualidad existen modalidades de contratación que pueden ayudar a bajar la mencionada inmovilización. Por un lado, para lograrlo a través de la disminución del capital fundiario, encontramos la posibilidad de realizar contratos agrarios para el acceso al mismo sin la necesidad de tenerlo en propiedad. Por otro lado, la posibilidad de la tercerización de ciertos procesos abre la puerta a la disminución del capital de explotación fijo.

Estas y otras estrategias, permiten disminuir los recursos inmovilizados y por lo tanto contribuyen a que la empresa posea una mayor disponibilidad de capitales para aplicar al proceso, el cual se caracteriza por ser de larga duración, y consiga paliar el costo de oportunidad que la fijación de los activos representa.

Referencias

- Atwood, J; Helmers, G. A.; Held, L. J. y Watts, M. J. (1986). Fixity and Capital Costing Assumptions in Agricultural Risk Research With Implications to Livestock. *Regional Research Projects Annual Meeting*, 23-26. Recuperado de:
<https://ageconsearch.umn.edu/record/271999/files/SrnRegPrj-095.pdf>
- Berri, A. M.; Malgioglio, J. M. y Mileti, M. (1999). La posibilidad del tratamiento contable de la tierra agrícola en la normativa internacional. *Cuartas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística*. Jornada llevada a cabo en Rosario, Argentina. Recuperado de:
https://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/7877/Malgioglio%2CMileti%2CBerri_lap_osibilidad%20del%20tratamiento.PDF?sequence=3&isAllowed=y
- Caligaris, G. (2015). Concentración y centralización del capital agrario en la región pampeana. El caso de los grandes pools de siembra. *Mundo Agrario*, 16 (31). Recuperado de:
<http://www.mundoagrario.unlp.edu.ar/article/view/MAv16n31a02>
- Chacra (23 de enero de 2015). *¿Cuánto vale la tierra?* Recuperado de:
<http://www.revistachacra.com.ar/nota/cuanto-vale-la-tierra/>
- Coscia, A. A. (1980). *Economía Agraria*. Buenos Aires: Hemisferio Sur.
- Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) (1987). *Resolución Técnica 8 Normas generales de exposición contable*.
- Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) (1987). *Resolución Técnica 9 Normas particulares de exposición contable para entes comerciales, industriales y de servicios*.

- Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) (2004). *Resolución Técnica 22 Actividad agropecuaria*.
- Fowler Newton, E. (2007). *Análisis de Estados Contables*. Buenos Aires: La Ley.
- Gallacher, M. (2009). The changing structure of production: argentine agricultura 1988-2002. La empresa ganadera: costos y gestión. *Universidad del Cema Serie Documentos de Trabajo*, Documento No. 415. Recuperado de:
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1561968
- Ghida Daza, C. (2009). El valor de la tierra agrícola y variables económicas. Algunos comentarios. *Grupo de Economía E.E.A. I.N.T.A. Marcos Juárez*. Recuperado de:
https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-inta-el_valor_de_la_tierra_agrcola_y_variables_econmi.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2002). *Censo nacional agropecuario*. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/cna_index.asp
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) (2009). Indicadores económicos para la gestión de empresas agropecuarias. Bases metodológicas. *Estudios socioeconómicos de la sustentabilidad y recursos naturales*, nº 11. Recuperado de:
<https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-indicadoreseconmicosbasesmetodolgicasn11.pdf>
- Miranda, G. J.; Rech, I. J.; Tavares, M. y Vazquez Carrazana, X. E. (2017). Convergencias entre la rentabilidad y la liquidez en el sector del agronegocio. *Cuadernos de Contabilidad*, nº 18 (45), 152-165. Recuperado de: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc18-45.crls>
- Pérez, J. O. (2014). *Análisis de estados financieros. Fundamentos, análisis prospectivo e interpretación bajo distintas perspectivas*. Córdoba: Editorial de la Universidad Católica de Córdoba.
- Pietrantueno, M. S. (2019). *La empresa ganadera: costos y gestión*. (Trabajo final de especialización). Universidad Nacional de Rosario, Rosario. Recuperado de:
<http://rehip.unr.edu.ar/handle/2133/15636>
- Rodríguez, N. (2016). Contratos agropecuarios: Su tratamiento impositivo en los principales impuestos nacionales y la necesidad de una normativa específica. *Revista Oikonomos*, año 6 (vol. 1), 69-131. Recuperado de:
<https://revistaelectronica.unlar.edu.ar/index.php/oikonomos/article/view/107/103>
- Sapetnitzky, C. (2000). *Administración financiera de las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Vértiz, P. (2015). El avance de los agronegocios en regiones marginales del agro pampeano: concentración de la producción y tensiones entre las fracciones del capital agrario. *Mundo Agrario*, nº 16 (33). Recuperado de:
<http://www.mundoagrario.unlp.edu.ar/article/view/MAv16n33a05>
- Williner, G. (2012). *Sistema de información gerencial: Desarrollo de un tablero de control gerencial para una empresa agropecuaria*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional del

Litoral, Santa Fe. Recuperado de:

<http://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8080/tesis/handle/11185/735>

Yardin, Amaro (2015). *Gestión de empresas Sector primario*. Buenos Aires: Osmar D. Buyatti Librería Editorial.

PERCEPCIONES Y DESAFÍOS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS PREVISIBLES EN LICITACIONES PÚBLICAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN COLOMBIA*

PERCEPTIONS AND CHALLENGES OF THE MANAGEMENT OF FORESEEABLE RISKS IN PUBLIC TENDERS OF THE CONSTRUCTION SECTOR IN COLOMBIA

ALFREDO GUZMÁN RINCÓN*

RUBY LORENA CARRILLO BARBOSA

LIRA ISIS VALENCIA QUECANO

ESTER MARTÍN-CARO ÁLAMO

Introducción

En años recientes, la gestión de riesgos entendida como la identificación, análisis y evaluación tanto de las amenazas como vulnerabilidades que afectan a los procesos organizacionales, ha cobrado importancia, puesto que el éxito de proyectos, unidades de negocio e incluso la existencia de las organizaciones, se encuentra íntimamente ligada a esta (Oliveira, Méxas, Meiriño y Drumond, 2018). En este sentido, su incorporación en la cultura organizacional adviene una serie de ventajas las cuales permiten plantear estrategias preventivas, correctivas y reductivas ante eventos inesperados, disminuir pérdidas (vidas, económicas y materiales), así como estimular la mejora continua de los procesos (Akram y Pilbeam, 2015; Oliva, 2016).

Desde este punto de vista, son múltiples las empresas y organizaciones que han implementado dentro de su gobierno corporativo la gestión de riesgos, ya que han existido las condiciones favorables para su incorporación en diversos sectores de la economía, destacándose así, el sector de la construcción (Mills, 2001; Häring, 2015; Jarkas y Haupt, 2015). Si bien, en esta dicha gestión se encuentra ampliamente documentada (Christopher y Peck, 2004; Sheffi y Rice Jr, 2005; Manuj y Mentzer, 2008; Ansar, Flyvbjerg, Budzier y Lunn, 2014; Li, Cai y Kama, 2019), son pocas las compañías que tienen conciencia de estos, lo que dificulta el desarrollo de proyectos de gran envergadura (Mills, 2001). La anterior situación, ha sido advertida por diversos autores (ej.: Cavallo e Ireland, 2014; Ansar et al., 2014), siendo más preocupante aún, en lo concerniente a los riesgos previsibles, puesto que las firmas constructoras no establecen las causas y efectos de estos en la ejecución de los proyectos, lo que puede reflejarse en pérdidas (Meléndez, 2009).

Los estudios que analizan la gestión de los riesgos previsibles se han centrado en cuatro líneas claramente definidas en la literatura, siendo estas:

1. Las falencias de la evaluación de los riesgos y sesgos cognitivos (Mills, 2001; Massingham, 2010);
2. La identificación de riesgos cruciales sobre el costo y tiempo estimado del proyecto (Hlaing, Singh, Tiong, y Ehrlich, 2008; Mahamid, 2011; Jarkas y Haupt, 2015);

* Trabajo premiado con publicación en RAIN Vol. 6, No. 2 – [Descargar artículo](#)

* Corporación Universitaria de Asturias.

3. Impacto de los riesgos en los flujos de caja de proyectos de construcción (Odeyinka, Lowe, y Kaka, 2008); y

4. La evaluación de los programas de capacitación para la prevención de los riesgos previsibles (Romero et al., 2018). Sin embargo, las investigaciones existentes en el sector se caracterizan por la relación costo beneficio, dejando de lado otros efectos de estos sobre la realidad organizacional, así como, un enfoque predominante en proyectos de carácter privado sobre los públicos.

En línea con lo anterior, para el caso colombiano la gestión de riesgos previsibles en el sector ha concentrado sus esfuerzos únicamente en los laborales (González, 2011). Así, para la contratación estatal, no se evidencia en la literatura estudios desarrollados en la gestión de este tipo de riesgos, aunque sus consecuencias son fácilmente observables en el desarrollo de las obras contratadas, especialmente en las denominadas de mayor cuantía (ej.: Puente Chirajara, Derrumbes vía Villavicencio, Hidroituango). Esto, pone en evidencia las fallas en el sistema de contratación pública y en entredicho la eficiencia de las políticas estatales en la gestión de los riesgos previsibles (ley 80 de 1993, ley 1150 del 2007, decreto 423 del 2001, CONPES 3714).

Bajo este contexto, el presente documento tiene como objetivo diseñar estrategias para la gestión de los riesgos previsibles en procesos de licitación pública de mayor cuantía en Colombia, a partir de las percepciones que tienen los empresarios del sector.

Metodología

El presente se dividió en dos fases; la primera, corresponde a siete entrevistas a profundidad realizadas a directores de compañías del sector de la construcción, donde los criterios de selección de las empresas fueron:

1. Estar legalmente constituida;
2. Contar con el Registro Único de Proponentes (RUP) vigente a la fecha del estudio;
3. Haber participado en licitaciones públicas en los últimos dos años; y
4. Haber ejecutado contratos de mayor cuantía con el estado, mínimo en tres departamentos.

Para el tamaño de la muestra, se siguieron los parámetros establecidos por Ragin (2007) y Patton (2014), destacando la importancia de casos ricos en información sobre la cantidad de estos.

Para garantizar la solidez de la descripción de los casos, se diseñó un cuestionario compuesto por 14 preguntas de tipo reflexivo, las cuales tenían como finalidad:

1. Evaluar el proceso de las entidades públicas para la estimación, tipificación y asignación de riesgos previsibles desde la perspectiva de los empresarios;
2. Conocer la importancia de las audiencias públicas para la validación de los riesgos detectados por parte de la entidad; y
3. Identificar la metodología usada por las empresas para la valoración de este tipo de riesgos en los proyectos y las estrategias que usan para su mitigación.

Por otro lado, el análisis de los datos se desarrolló mediante el método de Creswell (1998), usando el programa Atlas ti para la codificación abierta de las variables (Schettini y Cortazzo, 2015).

La segunda fase, contempló el diseño de estrategias para lograr una correcta gestión de los riesgos previsible en las licitaciones públicas en Colombia. Para esto se tuvieron en cuenta los resultados de la primera fase y el modelo descrito por Rodríguez (2004), donde se realizó un análisis de la problemática, generación de alternativas, síntesis y evaluación de las propuestas; dando como resultado estrategias orientadas a las entidades del estado, agremiaciones y empresas del sector de la construcción. A su vez, se diseñó una propuesta para la gestión estratégica de los riesgos previsible por parte de los grupos de interés.

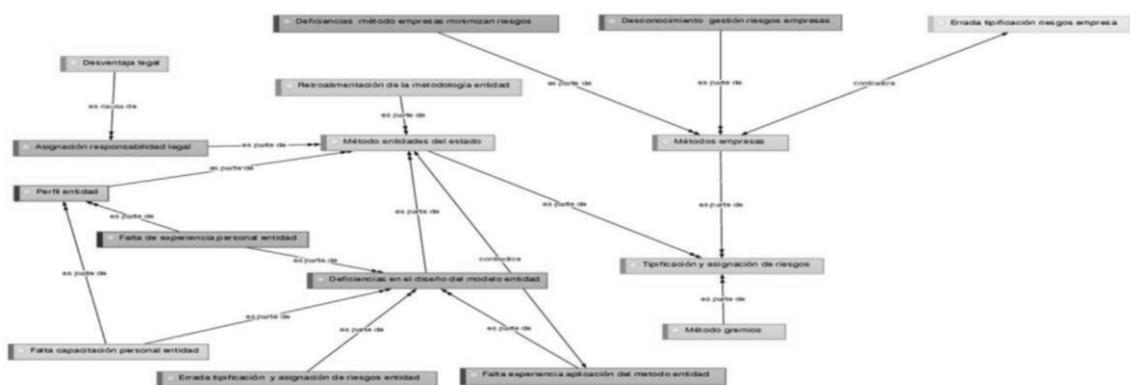
Resultados

Las empresas seleccionadas para el presente estudio han participado en licitaciones públicas de mayor cuantía en los departamentos de Santander, Antioquia, Atlántico, Magdalena, Bolívar, Cundinamarca y Valle del Cauca. Respecto a los procesos de contratación en los últimos 10 años de estas empresas, dos han participado entre 80 a 100, uno entre 60 a 80, uno entre 40 a 60, uno entre 20 a 40 y dos menos de 20. A continuación, se presentan los resultados para cada una de las fases:

Fase uno

Tal como se observa en la figura 1, se identificaron tres actores principales en la tipificación y asignación de riesgos previsible, el primero corresponde a la entidad estatal a cargo del pliego de la licitación, la segunda las agremiaciones y el tercero las empresas del sector.

Figura 1. Red de relaciones sobre la percepción del riesgo en los contratistas de obra pública de mayor cuantía.



Respecto a los resultados más relevantes de esta fase, se destaca que la metodología implementada para estimar, tipificar y asignar los riesgos previsible en los procesos de contratación pública responde a la finalidad de las normas que regulan la actividad, sin embargo, existen múltiples falencias en su implementación, entre las que se destaca:

1. Deficiencias en la aplicación de la metodología, las cuales se asocian a la falta de experiencia de la persona que la implementa por parte de la entidad estatal, así como, un perfil limitado en la identificación de los riesgos.
2. La inequitativa asignación de los riesgos previsible, puesto que la percepción de los empresarios es que la mayoría de estos son asignados a su desempeño.
3. La ineficiencia de las audiencias públicas de asignación de riesgos, en las cuales los empresarios intentan incluir los riesgos que no se contemplaron, sin embargo, no son tenidos en cuenta.

Por otra parte, la responsabilidad no se limita únicamente a las entidades públicas, pues los contratistas no han desarrollado una metodología que les permita medir el impacto de los riesgos previsible en la ejecución de proyectos de mayor cuantía. Así, se han identificado cuatro tipos de contratistas:

1. Los que no lo poseen;
2. Los reduccionistas del riesgo, a aspectos económicos;
3. Los que se encuentran en una implementación de la metodología; y
4. Los buscadores del riesgo.

Según lo anterior, se deduce que no existe una cultura de gestión del riesgo en el sector de la construcción que permita mitigar los riesgos previsible identificados. Esto se confirma con la carencia de una metodología para la gestión del riesgo y diseño de estrategias para la mitigación en los proyectos de construcción sugerida o creada por las entidades que agremian al sector, tales como la Sociedad Colombiana de Ingenieros y la Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL), aspecto que según los consultados son ellas las que “cuentan con personal, la experiencia y el conocimiento necesario para realizarla”, puesto que se puede “garantizar la identificación de riesgos más específicos”.

Fase dos

Dados los resultados obtenidos frente a la percepción de los contratistas del sector de la construcción al momento de analizar la estimación, tipificación y asignación de los riesgos previsible en los pliegos de condiciones para la contratación de obras públicas de mayor cuantía en Colombia, a continuación, se describen para cada uno de los actores identificados estrategias para facilitar la gestión de riesgos como parte de la estrategia organizacional.

Gremios

Es fundamental que las agremiaciones, como asociación nacional de empresas y personas naturales relacionadas con la construcción las cuales, cuentan con comisiones técnicas de contratación, realicen un listado de riesgos previsible en las actividades de construcción que puedan presentarse en cualquier tipo de proyecto. Esto servirá como base para la entidad contratante a la hora de estructurar su matriz de riesgo; es claro que cada proyecto es único y tiene sus particularidades por lo que una lista de este tipo facilita y permite que la entidad

verifique e identifique cada uno de los riesgos que le apliquen y deban considerar durante la ejecución de la obra.

Entidades Públicas.

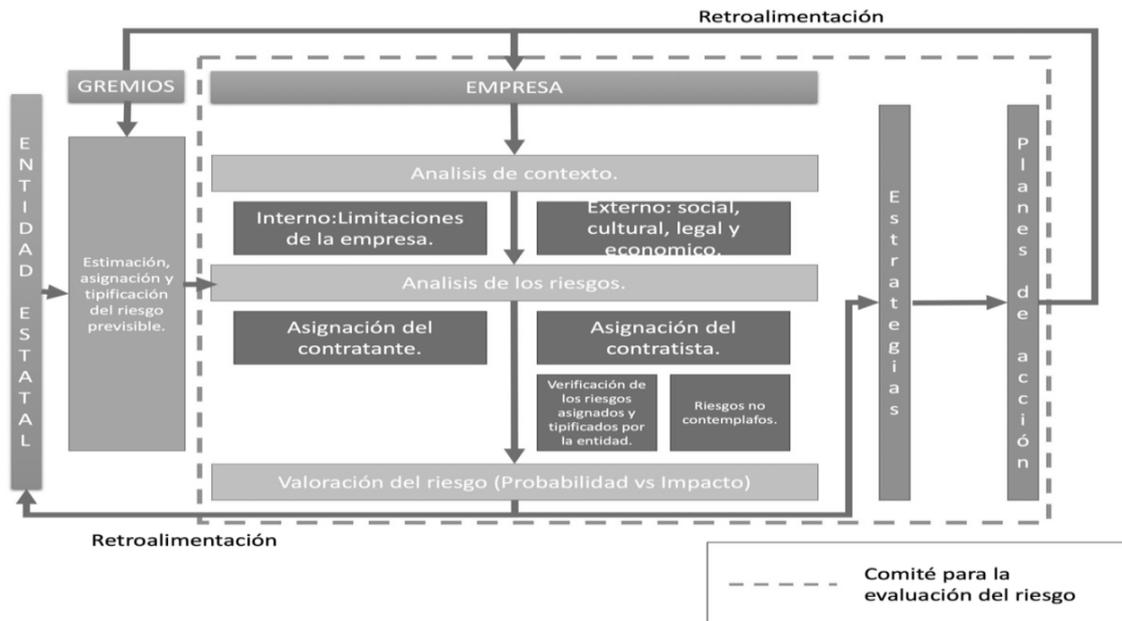
En lo referente a la estimación, tipificación y asignación de los riesgos para incluir en los pliegos de condiciones, es indispensable que las entidades públicas cuenten con un comité interdisciplinario para la realización de esta labor. Inicialmente, este debe conocer el proyecto, no solo en papel, sino también en sitio, puesto que una correcta identificación de riesgos implica el conocimiento del lugar de ejecución y la zona que lo rodea. Es necesario que cuente con profesionales de ingeniería civil, construcción y carreras afines con suficiente experiencia directa en obra, con el fin de identificar los riesgos inherentes al proceso de construcción desde la etapa de diseño hasta su culminación. Así mismo, como los riesgos no son solo de tipo técnico, es necesario la presencia de profesionales de carreras relacionadas con la administración, derecho y economía con el propósito de colaborar en la estimación, tipificación y asignación de este tipo de riesgos; garantizando así la objetividad del proceso y facilitando el diseño de estrategias para la gestión de dichos riesgos por parte de los contratistas. Adicionalmente, la entidad debe ejecutar la audiencia de asignación de riesgos exigida por ley, no como un requisito, sino como una forma de garantizar la transparencia en el proceso de identificación, tipificación y asignación de los riesgos previsibles.

Empresas Contratistas.

Es importante que los contratistas tomen conciencia de la adecuada gestión del riesgo en los proyectos y busquen su configuración como estrategia del modelo de negocio; por lo cual, estos no se deben reducir a aspectos meramente económicos. Debido a lo anterior, es necesario que la empresa cuente con una metodología para la gestión del riesgo, ya sea propia, dada por una norma internacional o por el gobierno.

Entonces, para asegurar la incorporación estratégica de la gestión de los riesgos por parte de los contratistas, en la figura dos se observa la propuesta para su gestión, en la cual confluyen los diversos actores dentro de este proceso. Es importante, que la empresa establezca un comité para la evaluación del riesgo, con el fin de poder establecer diversas estrategias para una mitigación efectiva. En este, deberán participar cada uno de los directivos de la compañía, para obtener diversas ópticas, asegurando de esta forma una correcta estimación, tipificación y asignación de los riesgos previsibles del proyecto; lo que permite el diseño de planes de acción que se ajusten a las necesidades del contrato y la realidad de la organización.

Figura 2. Propuesta para la gestión estratégica de los riesgos previsible en licitaciones públicas.



A partir de los criterios establecidos por Rodríguez (2014), antes del diseño de estrategias, la organización deberá conocer su entorno; por lo cual, es necesario analizar las limitaciones internas respecto a la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y del talento humano. Aunado a lo anterior, el contexto externo facilita entender cuales deberán ser los factores claves para el éxito de la gestión de riesgos. Es así, como se deberán identificar las oportunidades y amenazas del entorno, por lo cual, el método PESTEL permitirá a la organización evaluar los factores económicos, sociales, legales, ambientales, tecnológicos y políticos.

Luego de esta identificación se deberá diligenciar la matriz de estrategias DOFA, cruzando cada uno de los cuadrantes para el posterior diseño de estrategias que mitiguen los riesgos que surgen del desempeño de la organización y del entorno. En este sentido, el comité para la evaluación de los riesgos deberá ejecutar la Matriz de Evaluación de Factores Internos, Matriz de Evaluación de Factores Externos, Matriz de Perfiles Competitivos, entre otros.

Lo anterior, constituye un insumo fundamental para el correcto análisis de la matriz de riesgos, la cual es desarrollada por el ente estatal encargado de la contratación, dado que, es una primera instancia para determinar si la estimación, tipificación y asignación de los riesgos previsible se ajustan a la realidad del sector. En consecuencia, la organización debe iniciar la gestión de los riesgos previsible del proyecto, identificando así, la asignación del contratante con el fin de determinar si la asignación es equitativa y se ajusta a la realidad del sector. Adicional, el contratista debe crear un comité para la evaluación del riesgo, el cual deberá analizar el impacto que puede tener la materialización de estos durante la ejecución del proyecto.

Posterior, el contratista deberá realizar la valoración de cada uno de los riesgos identificados tanto por la entidad estatal como aquellos que no están identificados en esta y que afecten el proyecto; esto, se podrá realizar mediante una matriz de probabilidad-impacto. Como resultado de esta valoración el comité deberá:

1. Participar de forma activa en las audiencias públicas que lleva a cabo la entidad; y
2. Diseñar estrategias orientadas a evitar, traspasar, mitigar, compartir y aceptar los riesgos previsibles.

Estas deberán desarrollarse antes de la firma del contrato, con el fin de establecer los costos de su implementación, para así ser incluidos dentro del presupuesto general de la obra. De cada una de las estrategias definidas deberán surgir planes de acción, los cuales deberán retroalimentar a la organización sobre la correcta implementación de las estrategias y la efectividad de estos para ser tenidos en cuenta en la ejecución de otros proyectos.

Conclusiones

Lo expuesto permite inferir que las entidades del estado, las agremiaciones y las empresas del sector de la construcción deben seguir trabajando en la articulación de la gestión del riesgo como parte de la estrategia organizacional, lo que supone romper distintos paradigmas tales como, reducir los riesgos a un impacto económico.

En el caso de las agremiaciones, deben ejercer un papel más activo dentro de la gestión de los riesgos previsibles aportando una mayor información y orientando las estrategias o planes de acción, que permitan mitigar el impacto de los riesgos en los contratos públicos. Por otro lado, es importante hacer un llamado a las entidades estatales para que se renueven los procesos de estimación, tipificación y valoración de los riesgos previsibles o se dé un correcto cumplimiento a los procesos actuales contemplados en la ley, con el fin de evitar sobrecostos en la contratación que afectan al público en general. Para esto se debe contar con personal capacitado y competente, así como el buen conocimiento del proyecto tanto en pliegos como en campo. A su vez, esta actividad debe consolidarse como un factor clave dentro del pliego de condiciones, lo que implica cambiar una perspectiva meramente documental a un aporte a la gestión del riesgo del contratista.

La reflexión para los empresarios del sector es desaprender las malas prácticas adquiridas con la experiencia y enfocarse en lograr una mayor efectividad organizacional; ver en la correcta gestión de los riesgos previsibles una mejora administración de los recursos expresados en términos de dinero, tiempo y mano de obra. Del mismo modo, la propuesta presentada se ajusta a las realidades del sector y al trabajo que vienen desempeñando las organizaciones, la invitación es a orientar los esfuerzos al interior de las compañías para el diseño de estrategias y planes de acción que sean efectivos.

Respecto a la propuesta para la gestión estratégica de los riesgos previsibles, su objetivo es poder familiarizar a las compañías con la correcta gestión para su mitigación. Es importante que este se vea a la luz de sus limitaciones, tales como la falta de especificación de las estrategias y planes de acción, debido a que se espera que la organización sea quien las defina para ajustarse así a cada uno de los proyectos y a su realidad organizacional. Por tal razón, para futuras investigaciones se debe profundizar en este aspecto, con el fin de conocer la relación entre estrategias y planes de acción.

Referencias

- Ansar, A., Flyvbjerg, B., Budzier, B., y Lunn, D. (2014). Should we build more large dams? The actual costs of hydropower megaproject development. *Energy Policy*, 69, 43-56. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2013.10.069>
- Akram, M., y Pilbeam, C. (2015). Critical success factors for effective risk management in new product development. *2015 International Conference on Industrial Engineering and Systems Management (IESM)*. Recuperado de <https://ieeexplore.ieee.org/document/7380306>
- Cavallo, A., y Ireland, V. (2014). Preparing for complex interdependent risks: A System of Systems approach to building disaster resilience. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 9, 181- 193. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2014.05.001>
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc. Christopher, M. y Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1-14. doi: <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>
- González, Y. L. (2011). *Evaluación de la percepción del riesgo en trabajadores de una empresa del sector de la construcción en Bogotá D.C. 2011* (Maestría). Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/7057/>
- Häring, I. (2015). *Risk analysis and management: Engineering resilience*. Germany: Springer.
- Hlaing, N. N., Singh, R. L. K., Tiong., y Ehrlich, M. (2008). Perceptions of Singapore construction contractors on construction risk identification. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 13(2), 85-95. doi: <https://doi.org/10.1108/13664380810898104>
- Jarkas, A. M., y Haupt, T. C. (2015). Major construction risk factors considered by general contractors in Qatar. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 13(1), 165-194. doi: <https://doi.org/10.1108/JEDT-03-2014-0012>
- Li, Y., Cai, W., y Kana, A. A. (2019). Design of level of service on facilities for crowd evacuation using genetic algorithm optimization. *Safety Science*, 120, 237-247. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.06.044>
- Mahamid, I. (2011). Risk matrix for factors affecting time delay in road construction projects: Owners' perspective. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 18(6), 609-617. doi: <https://doi.org/10.1108/09699981111180917>
- Manuj, I., y Mentzer, J. T. (2008). Global supply chain risk management strategies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(3), 192-223. doi: <https://doi.org/10.1108/09600030810866986>
- Massingham, P. (2010). Knowledge risk management: A framework. *Journal of Knowledge Management*, 14(3), 464-485. doi: <https://doi.org/10.1108/13673271011050166>
- Meléndez, J. I. (2009). *La responsabilidad contractual en el derecho público de los contratos estatales*. Bogotá, Colombia: Ediciones Doctrina y Ley Ltda.
- Mills, A. (2001). A systematic approach to risk management for construction. *Structural Survey*, 19(5), 245-252. doi: <https://doi.org/10.1108/02630800110412615>

- Odeyinka, H. A., Lowe, J., y Kaka, A. (2008). An evaluation of risk factors impacting construction cash flow forecast. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 13(1), 5-17. doi: <https://doi.org/10.1108/13664380810882048>
- Oliva, F.L. (2016). A maturity model for enterprise risk management. *International Journal of Production Economics*, 173, 66-79. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.12.007>
- Oliveira, K., Méxas, M., Meriño, M., y Geisa, D. (2018). Critical success factors associated with the implementation of enterprise risk management. *Jornal of Risk Research*, 22(8), 1004-1019. doi: <https://doi.org/10.1080/13669877.2018.1437061>
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. US: Sage Publications, Inc.
- Ragin, C. (2007). *La construcción de la investigación social: Introducción a los métodos y su diversidad*. Bogotá, Colombia: Siglo del Hombre Editores.
- Rodríguez, L. (2004). *Diseño: estrategia y táctica*. México D.F, México: Siglo XXI.
- Romero, A., Villena, B. M., Segarra, M., González, M. N., & Rodríguez, A. (2018). Analysis and diagnosis of risk-prevention training actions in the spanish construction sector. *Safety Science*, 106, 79-91. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.02.023>
- Sheffi, Y., y Rice Jr, J.B. (2005). A supply chain view of the resilient Enterprise. *MITSloan Management Review*, 47(1), 41-48. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/d811/8bf7c3623cd00f6f73f274d741b804419f6c.pdf>
- Schettini, P., & Cortazzo, I. (2015). *Análisis De Datos Cualitativos En La Investigación Social: Procedimientos Y Herramientas Para La Interpretación De Información Cualitativa*. Mar del Plata, Argentina: Editorial de la Universidad de la Plata.

**EL MODELO DE DESCUENTO DE FLUJOS DE FONDOS, VALUACIÓN EN DOS MONEDAS EN
MERCADOS EMERGENTES, LÓGICA BORROSA CON MATLAB®***

**DISCOUNT CASH FLOW MODEL, TWO CURRENCIES VALUATION IN EMERGING MARKETS,
FUZZY LOGIC WITH MATLAB®**

GASTÓN SILVERIO MILANESI*

GERMAN WIENS**

DANIEL PEQUEÑO***

Resumen

El presente trabajo tomando las teorías de paridad internacionales propone un marco integral de valuación mediante descuento de flujos de fondos, en contextos inflacionarios en dos monedas aplicando matemática borrosa para el tratamiento de la incertidumbre. Además, se adapta el modelo al entorno del programa MatLab® mediante álgebra matricial y números borrosos. El trabajo se estructura de la siguiente: son desarrolladas las teorías de paridad y las ecuaciones del modelo en el marco de la lógica borrosa. Su funcionamiento es ilustrado con un caso de una empresa radicada en una economía emergente e inflacionaria como Argentina se ilustra su funcionamiento. Los resultados obtenidos demostraron la consistencia con las teorías de la paridad, incorporando lógica borrosa para el tratamiento de la incertidumbre.

Palabras claves: Paridad, Descuento de flujos de fondos, lógica borrosa
Código JEL: G1, G31

Abstract

The discount cash flow model must incorporate, in emerging economic systems, a conceptual framework for the inflation and valuation in two currencies treatment, using fuzzy logic for the uncertainty treatment. In addition, is adapted the model for the MatLab® framework with matrix algebra and fuzzy logic. The structure of the paper as follows: they are developed the parity theories and model's equation at the fuzzy logic framework. Its functioning is illustrated with case of a firm located in an emerging and inflationary economy like Argentina. The results obtained showed the consistency with the parity theories, adding fuzzy logic for the uncertainty treatment.

Key words: Parity, Discount Cash Flow, Fuzzy logic

* Trabajo ampliado con publicación en RAIN Vol 5. No. 2 - [Descargar artículo](#)

* Doctor en Ciencias de la Administración. Departamento Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur, Buenos Aires Argentina Centro de Estudios para Análisis Financiero, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Bahía Blanca, Departamento de Licenciatura en Organización Industrial. milanesi@uns.edu.ar

** Instituto Escuela Argentina de Negocios. CABA Buenos Aires. germanwiens6@hotmail.com

*** Instituto Escuela Argentina de Negocios. CABA Buenos Aires pequeno.daniel@hotmail.com

JEL Code: G1, G31

La importancia del tratamiento de la inflación en la proyección de flujos de fondos y valuación de empresa

En contextos emergentes con inestabilidad en precios y tipo de cambio, requiere considerar el impacto de la inflación en la implementación del modelo de descuento de flujos de fondos. Además de los efectos de originados por la depreciación de la moneda de origen, debe prever la proyección y valuación en moneda extranjera, a menudo considerada como unidad de medida de referencia en inversiones en activos reales. La literatura especializada abordó el tema de manera parcial, (Modigliani y Cohn, R, 1984; Copeland, Koller y Murrin, 2000; Velez Pareja, 2006; Titman y Grinblatt, 2002; Damodaran, 2006; Emery y Finnerty, 2007; Bradley, y Gregg, 2008; Pratt y Grabowski; 2008); Tahn y Velez Pareja, 2011; Fornero, 2012; López Dumrauf, 2014), entre otros. En este trabajo se propone una metodología integral de valoración en contextos inflacionarios en dos monedas, tomando como punto de partida los trabajos de Milanesi, 2017 (a) y (b); incorporando las operaciones matemáticas de la lógica borrosa, (Zadeh, 1965; Dubois y Prade, 1980; Kaufmann, Gil Aluja y Terceño, 1994; Mallo, Artola, Pascual, Garcia y Martínez, 2004), para el tratamiento de la incertidumbre relativa a variables nominales (inflación, tasas, tipos de cambio y precios) como reales (cantidades). El trabajo aporta a la línea de investigación en donde los tradicionales modelos financieros son adaptan a la lógica de las matemáticas borrosas (Buckley, 1987; Chiu y Park, 1994 y 1997; Carlsson y Fuller, 2001 y 2003; Fuller y Majlender, 2003; Muzzioli y Torricelli, 2004; Rebiaz, 2007; Carlsson, Fuller, Heikkila y Majlender, 2007; Garcia Sastre y Roselló Miralles, 2007; Liao y Ho, 2010; Zdnek, 2010; Milanesi, 2013 y 2014; Guerra, Magni y Stefanini, 2014; Milanesi, 2015 y 2016), entre otros. Las operaciones son desarrolladas en planillas de cálculo y con algebra matricial y tensores a los efectos de implementarla en el entorno de MatLab. El objetivo final consiste en calcular el número borroso triangula (NBT) correspondiente al valor intrínseco de la firma, en dos monedas, bajo el equilibrio y relaciones contenidas en las teorías de la paridad.

La estructura del trabajo es la siguiente: los siguientes dos apartados desarrollan las teorías de paridad y su adaptación a las matemáticas borrosas. Seguidamente se expone un caso de aplicación desarrollado con planillas de cálculo. Luego son expuestos los argumentos para MatLab de programación de números borrosos en tiempo discreto, el modelo propuesto y el caso de estudio consistiendo los resultados con los obtenidos mediante planillas de cálculo. Finalmente se presentan las principales conclusiones.

Bases del modelo: Teorías de la paridad y el “efecto Fisher”

Se presentan cuatro teorías, que, en equilibrio de mercado, explican las relaciones de valor entre tasas, inflación y tipo de cambio esperado entre dos países. Son conocidas como Teorías de la Paridad y son bases del modelo:

a) *Paridad en la tasa de interés (TPI)*: manifiesta la relación entre tasas nominales de interés local ($r_{t,d,n}$) y extranjera ($r_{t,e,n}$) explicando la relación entre el tipo de cambio contado (*spot*); (S) y el tipo de cambio futuro nominal ($F_{t,n}$) .

$$\frac{F_{t,n}}{S} = \frac{(1+r_{t,d,n})}{(1+r_{t,e,n})} \quad (1)$$

b) *Paridad en el poder de compra (PPC)*: La ley del precio único indica que un mismo bien comercializado en dos mercados diferentes debe valer lo mismo en ambos mercados, en términos de poder adquisitivo de la población. La diferencia nominal en el valor del bien entre dos países la explica el tipo de cambio. PPC implica que el tipo de cambio ajusta su “precio” por el diferencial de tasas de inflación esperadas entre los dos países (Emery y Finnerty, 2007),

$$\frac{E[S_{t,n}]}{S} = \frac{(1+\pi_{t,d})}{(1+\pi_{t,e})} \quad (2)$$

Donde $E[S_{t,n}]$ representa el tipo de cambio esperado. Con la ecuación 2 se puede inferir la tasa de inflación para un periodo,

$$\pi_{t,d} = \frac{E[S_{t,n}]}{S} \times (1 + \pi_{t,e}) - 1 \quad (3)$$

c) *Teoría de expectativas del tipo de cambio esperado contado y futuro*: En equilibrio de mercado se cumple la convergencia entre el tipo de cambio futuro $F_{t,n}$ y el tipo de cambio contado esperado para el horizonte del contrato futuro, tal que;

$$E[S_{t,n}] = F_{t,n} = S \times \frac{(1+r_{t,d,n})}{(1+r_{t,e,n})} \quad (4)$$

d) *Efecto Fisher*: El mercado revela información sobre tasas de interés nominales incorporando las expectativas inflacionarias, conocido como efecto Fisher

e) ¹. De tal concepto se formalizan la distinción entre tasas de interés real y nominal, mediante la ecuación de Fisher (Argandoña, 2013). La tasa esperada nominal es;

$$r_{t,d,n} = (r_{t,r} + \pi_{t,d}) \times [r_{t,r} \times \pi_{t,d}] \quad (5)$$

La diferencia entre las tasas de interés de dos economías es explicada por los diferenciales de

¹ Irving Fisher planteó el hecho que las tasas nominales de interés reflejan la expectativa colectiva inflacionaria, y que dicha tasa compensa a los agentes de los efectos negativo de la inflación sobre el rendimiento real de sus inversiones (Fisher, 1965).

inflación $\frac{(1+r_{t,d,n})}{(1+r_{t,e,n})} = \frac{(1+\pi_{t,d})}{(1+\pi_{t,e})}$. En términos reales la tasa queda expresada como;

$$\frac{(1+r_{t,d,n})}{(1+\pi_{t,d})} = \frac{(1+r_{t,e,n})}{(1+\pi_{t,e})} = 1 + r_{t,r} \quad (6)$$

El efecto Fisher supone que la tasa real entre ambos países $r_{t,r}$ debe ser similar y converger. La ecuación de arbitraje de Fisher entre tasas nominales y reales es la siguiente,

$$(1 + \pi_{t,d})(1 + r_{t,r}) = (1 + r_{t,d,n}) \quad (7)$$

Despejando en función de la tasa nominal $r_{t,d,n} = (1 + \pi_{t,d})(1 + r_{t,r}) - 1$ queda planteada de la siguiente manera; $r_{t,d,n} = r_{t,r} + \pi_{t,d} + (r_{t,r} \times \pi_{t,d})^2$

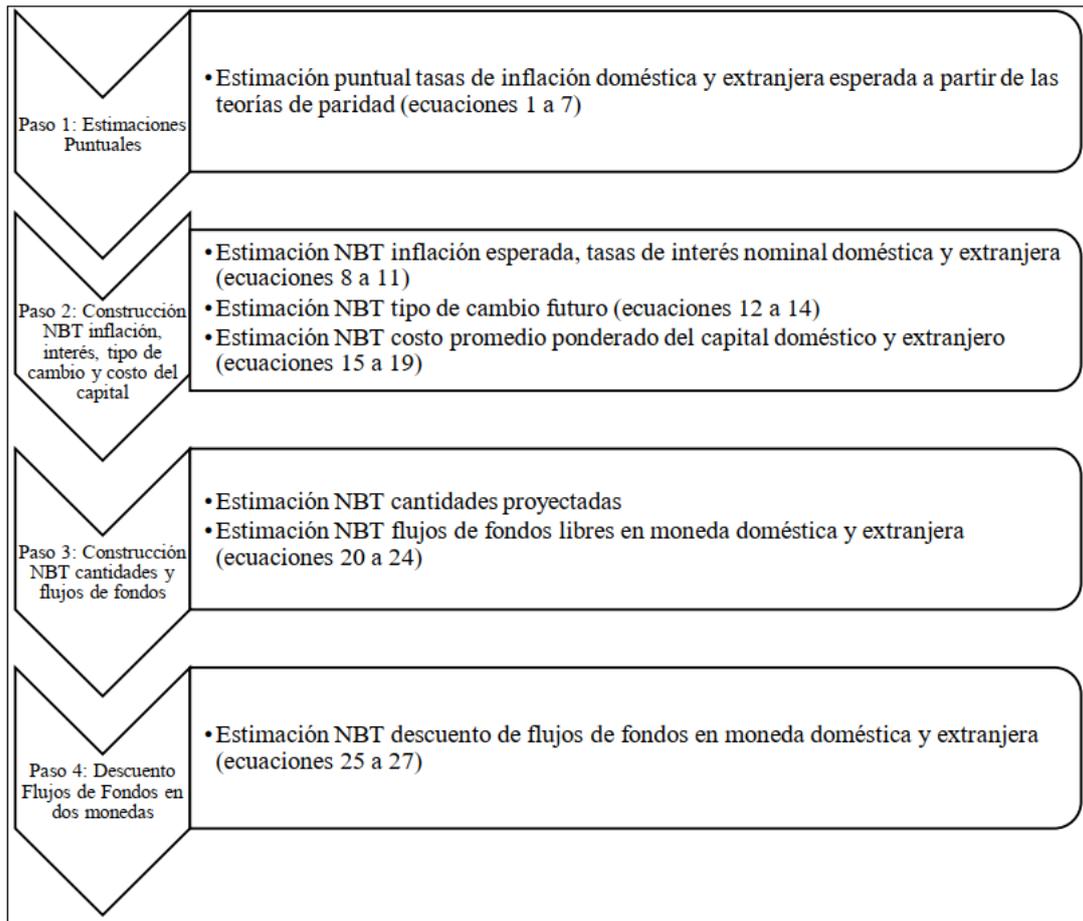
La valuación con descuento de flujos de fondos con dos monedas y las matemáticas borrosas

El modelo supone que el comportamiento borroso corresponde a la inflación, esto hace que el resto de las variables expresadas en moneda de cierre o nominal se transformen en borrosas. A continuación, se presenta gráficamente el proceso integro de valuación en dos monedas para contextos inflacionarios aplicando lógica borrosa. El anexo A describe la representación matricial de un número borroso y su implementación en el entorno de MATLAB®.

Paso 1: Estimación de las tasas de inflación esperada a partir de las teorías de paridad: se calcula proyectando las tasas de intereses doméstica y extranjera, en este caso, a partir de las respectivas curvas de rendimientos. Obtenidas las tasas para cada periodo se procede a calcular al tipo de cambio futuro esperado (ecuaciones 1 y 2). Seguidamente se proceden a despejar la tasa de inflación doméstica (ecuación 3). Cabe destacar que se toma como insumo la proyección de la tasa de inflación extranjera. Se supone que las tasas reales entre ambas economías son convergentes (ecuación 6).

² Si partimos de una tasa de interés real $r_{t,r} = \frac{(1+r_{t,d,n})}{(1+\pi_{t,d})}$ despejando en función de la tasa nominal se tiene $r_{t,d,n} = r_{t,r} + \pi_{t,d} + (r_{t,r} \times \pi_{t,d})$, o $r_{t,d,n} = r_{t,r} + \pi_{t,d}(1 + r_{t,r})$. La expresión anterior indica que la tasa nominal varía en función a las expectativas inflacionarias, sin perjuicio que la tasa real se mantenga constante. Para dos periodos de tiempo $r_{d,n,1} - r_{d,n,0} = r_{t,r} + \pi_{d,1}(1 + r_r) - r_r + \pi_{d,0}(1 + r_r)$ y reagrupando términos $r_{d,n,1} - r_{d,n,0} = (\pi_{t,1} - \pi_{t,0}) \times (1 + r_r)$. Consecuentemente al variar la tasa de inflación de un periodo a otro, la tasa nominal se debe modificar proporcionalmente, para que la tasa real se mantenga constante.

Figura 1. Proceso de valuación en dos monedas a partir de la teoría de paridad en entornos borrosos (elaboración propia)



Paso 2: estimación NBT inflación, interés, tipo de cambio y costo del capital

a) *Inflación esperada como número borroso triangular (NBT):* A partir del desvío estándar correspondiente a la curva de inflación esperada se construye el NBT, $\pi_\alpha = [(\pi - \sigma)\alpha; \pi; (\pi + \sigma)\alpha]$. Consecuentemente las variables quedan expresadas de la siguiente manera:

Inflación doméstica (d):

$$\tilde{\pi}_d = \forall \alpha \in [0,1] \rightarrow \tilde{\pi}_{d,t_\alpha} [\pi_{d,t_1}(\alpha), \pi_{d,t_2}(\alpha)] \quad (8)$$

Inflación extranjera (x):

$$\tilde{\pi}_x = \forall \alpha \in [0,1] \rightarrow \tilde{\pi}_{x,t_\alpha} [\pi_{x,t_1}(\alpha), \pi_{x,t_2}(\alpha)] \quad (9)$$

Para notar números borrosos, en el presente trabajo se utiliza el énfasis (\sim).

b) *Tasa interés nominal borrosa:* Partiendo de las tasas estimadas a través de las curvas de rendimientos (ecuación 5), se obtiene una tasa real convergente (ecuación 6). Con la tasa real

se construye la tasa de interés nominal *fuzzy* doméstica y extranjera, aplicando el componente de inflación borrosa, a saber:

$$\tilde{r}_{t,d} = r_{t,r} + [\pi_{d,t_1}(\alpha), \pi_{d,t_2}(\alpha)] + \{r_{t,r} \times [\pi_{d,t_1}(\alpha), \pi_{d,t_2}(\alpha)]\} \quad (10)$$

Para el caso de la tasa nominal borrosa extranjera se utiliza $\tilde{\pi}_{x,t}$; obteniendo la siguiente expresión

$$\tilde{r}_{t,x} = r_{t,r} + [\pi_{x,t_1}(\alpha), \pi_{x,t_2}(\alpha)] + \{r_{t,r} \times [\pi_{x,t_1}(\alpha), \pi_{x,t_2}(\alpha)]\} \quad (11)$$

c) *Tipo de cambio futuro*: con los datos de las tasas se procede a estimar el tipo de cambio futuro con la siguiente expresión,

$$\tilde{F}_{t,n} = S_t \times \frac{(1+\tilde{r}_{t,d})}{(1+\tilde{r}_{t,e})} \quad (12)$$

La forma expandida correspondiente a la ecuación precedente, para el conjunto de números reales (R), queda planteada de la siguiente manera;

$$\tilde{F}_{t,n} = S_t \times [(1+r_{t,d_1})(\alpha), (1+r_{t,d_2})(\alpha)] \times \left\{ \min[(1+r_{t,x_1})(\alpha), (1+r_{t,x_2})(\alpha)]^{-1}; \max[(1+r_{t,x_1})(\alpha), (1+r_{t,x_2})(\alpha)]^{-1} \right\} \quad (13)$$

En el caso de reales positivos (R+), es la forma más utilizada puesto que las variables en cuestión generalmente presentan valores positivos;

$$\tilde{F}_{t,n} = S_t \times [(1+r_{t,d_1})(\alpha), (1+r_{t,d_2})(\alpha)] \times \left\{ [(1+r_{t,x_1})(\alpha), (1+r_{t,x_2})(\alpha)]^{-1} \right\} \quad (14)$$

Para implementar la ecuación se parte en el primer periodo del tipo de cambio observado (S) en $t=0$. Seguidamente, el resto de los periodos futuros se calcula con el tipo de cambio borroso obtenido mediante futuro, asumiendo que es la contada inicial borroso. En otras palabras, se

$$E[\tilde{S}_{t,n}] = \tilde{F}_{t,n} = \tilde{S} \times \frac{(1+\tilde{r}_{t,d,n})}{(1+\tilde{r}_{t,e,n})}$$

d) *Costo promedio ponderado del capital*: La tasa del costo del capital propio nominal ($k_{e,t,n}$) se estima mediante el modelo CAPM no borrosa. Lo mismo para la tasa nominal correspondiente al costo del capital ajeno ($k_{i,t,n}$) y sus participaciones conforme la siguiente

ecuación

$$k_{o_{t,n}} = Wd \times (1 - t) \times k_{i_{t,n}} + We \times k_{e_{t,n}} \quad (15)$$

Obtenidas las tasas nominales proyectadas del costo de capital para cada periodo, se proceden a transformar en términos reales utilizando la tasa de inflación para $\tilde{\pi}_d(\alpha = 1)$,

$$k_{o_{t,r}} = \frac{k_{o_{t,n}} - \tilde{\pi}_d(\alpha=1)}{(1 + \tilde{\pi}_d(\alpha=1))} \quad (16)$$

Siguiendo el mismo procedimiento que en la estimación de tasas nominales, se parte de la tasa real para cada periodo (ecuación 16) y se calcula el costo del capital borroso incorporando la inflación siguiendo el mismo procedimiento que el empleado en la construcción de las tasas nominales (ecuación 10).

$$\tilde{k}_{o_{t,n}} = k_{o_{t,r}} + (1 + r_{t,d_1})(\alpha), (1 + r_{t,d_2})(\alpha) \times \{\min[(1 + r_{t,x_1})(\alpha), (1 + r_{t,x_2})(\alpha)]; \max[(1 + r_{t,x_1})(\alpha), (1 + r_{t,x_2})(\alpha)]\} \quad (17)$$

Para transformar el costo del capital borroso en moneda doméstica a extranjera se utiliza la siguiente expresión,

$$\tilde{k}_{o_{t,x}} = \tilde{k}_{o_{t,n}} \times \frac{\tilde{\pi}_{t,x}}{\tilde{\pi}_{t,d}} \quad (18)$$

Al ser todas las variables positivas se puede estimar directamente para el subconjunto de números borrosos positivos (R+),

$$\tilde{k}_{o_{t,x}} = \tilde{k}_{o_{t,n}} \times \left\{ [(\pi_{t,x_1})(\alpha), (\pi_{t,x_2})(\alpha)] \times [(\pi_{t,d_2})(\alpha), (\pi_{t,d_1})(\alpha)]^{-1} \right\} \quad (19)$$

Paso 3: Flujo de fondos borrosos.

Además de la inflación, se incorpora un componente borroso como las cantidades proyectadas (\tilde{q}). El NBT se construye de manera similar a la inflación, a partir de los extremos del desvío estándar proyectado $q_\alpha = [(q - \sigma)\alpha; \pi; (q + \sigma)\alpha]$. Primero se estima la contribución marginal borrosa como el producto entre la contribución marginal, (cm) y las cantidades borrosas

$$\widetilde{cm}_t = cm \times [(1 + q_{t,1})(\alpha), (1 + q_{t,2})(\alpha)] \quad (20)$$

Seguidamente se aplican los coeficientes borrosos de inflación para obtener la expresión de la contribución marginal borrosa en moneda de cada periodo ($\widetilde{CM}_{t,n}$)

$$\widetilde{CM}_{t,n} = \widetilde{cm}_t \times \{ \min[(1 + \pi_{t,d_1})(\alpha), (1 + \pi_{t,d_2})(\alpha)]; \max[(1 + \pi_{t,d_1})(\alpha), (1 + \pi_{t,d_2})(\alpha)] \} \quad (21)$$

Igual procedimiento acontece para los costos fijos siendo estos ajustados por la inflación doméstica borroso correspondiente a cada periodo de proyección.

$$\widetilde{CF}_{t,n} = CF \times \{ \min[(1 + \pi_{t,d_1})(\alpha), (1 + \pi_{t,d_2})(\alpha)]; \max[(1 + \pi_{t,d_1})(\alpha), (1 + \pi_{t,d_2})(\alpha)] \} \quad (22)$$

La inversión incremental en capital de trabajo se calcula como la diferencia entre la inversión borrosa absoluta del periodo actual y el precedente. Surge del producto entre porcentaje de capital de trabajo (%ct) y la contribución marginal borrosa ($\widetilde{CM}_{t,n}$).

$$\Delta\widetilde{CT}_{t,n} = [\%ct \times \widetilde{CM}_{t,n} - \%ct \times \widetilde{CM}_{t-1,n}] \quad (23)$$

Sumando las variables borrosas se obtiene el flujo de fondos libre borroso, siendo t la tasa de impuesto a las ganancias,

$$\widetilde{FFL}_{t,n} = [\widetilde{CM}_{t,n} - \widetilde{CF}_{t,n} \times (1 - t) - \Delta\widetilde{CT}_{t,n}] \quad (24)$$

El descuento de flujos de fondos borroso, en términos nominales en moneda doméstica, se obtiene actualizando las magnitudes monetarias (ecuación 24) con la tasa de costo de capital doméstica (ecuación 17 y 18).

$$V_{t,n} = \sum_{t=1}^n [FFL_{t,1}(\alpha), FFL_{t,2}(\alpha)] \times \left\{ \min \left[\left((1 + k_{o,t,d_1})^t(\alpha), (1 + k_{o,t,d_2})^t(\alpha) \right)^{-1}; \max \left[\left((1 + k_{o,t,d_1})^t(\alpha), (1 + k_{o,t,d_2})^t(\alpha) \right)^{-1} \right] \right\} \quad (25)$$

La conversión a moneda extranjera expresada en términos nominales ($\widetilde{F}_{t,x,n}$) se realiza, en primer término, transformando los flujos de fondos en pesos (ecuación 24) a moneda extranjera empleando los tipos de cambio futuros (ecuación 14),

$$\tilde{F}_{t,x,n} = [FFL_{t,1}(\alpha), FFL_{t,2}(\alpha)] \times \left\{ \min[(\tilde{F}_{t,x_2})(\alpha), (\tilde{F}_{t,x_1})(\alpha)]^{-1}; \max[(\tilde{F}_{t,x_2})(\alpha), (\tilde{F}_{t,x_1})(\alpha)]^{-1} \right\} \quad (26)$$

Paso 4: El descuento de flujos de fondos (VAN) borroso en dos monedas.

El VAN borroso en moneda extranjera queda planteado de la siguiente manera,

$$V_{t,n} = \sum_{t=1}^n [FFL_{t,x_1}(\alpha), FFL_{t,x_2}(\alpha)] \times \left\{ \min \left[(1 + k_{o_{t,x_1}})^t(\alpha), (1 + k_{o_{t,x_2}})^t(\alpha) \right]^{-1}; \max \left[(1 + k_{o_{t,x_1}})^t(\alpha), (1 + k_{o_{t,x_2}})^t(\alpha) \right]^{-1} \right\} \quad (27)$$

Los flujos surgen de la ecuación 26 y la tasa del costo del capital de la ecuación 18. La consistencia de resultados entre el valor actual estimado con variables expresadas en términos reales y su par borroso en términos nominales, se verifica para el caso ($\alpha = 1$). Lo mismo acontece para el valor actual en moneda extranjera. Esto es así ya que en $t=0$, no existe riesgo de inflación y la consistencia con los valores en términos reales se presenta para el caso de las variables de partida.

Aplicación del modelo. Análisis de caso:

En esta sección es utilizada la metodología del estudio de casos, ya que se pretende analizar el funcionamiento y robustez de las proposiciones teóricas contenidas en las ecuaciones del modelo (Castro Monge, 2010) y (Yin, 1994). Como unidad de análisis fue seleccionada una empresa del tipo pequeña-mediana que opera y funciona en un mercado emergente como el sistema económico argentino. Se calcula su valor intrínseco a través del modelo propuesto, expresando valores en moneda local y extranjera. De esta forma, la primera moneda es el peso argentino y la segunda el dólar estadounidense.

NBT proyección de las variables macroeconómicas: tasas de interés, inflación y tipo de cambio:

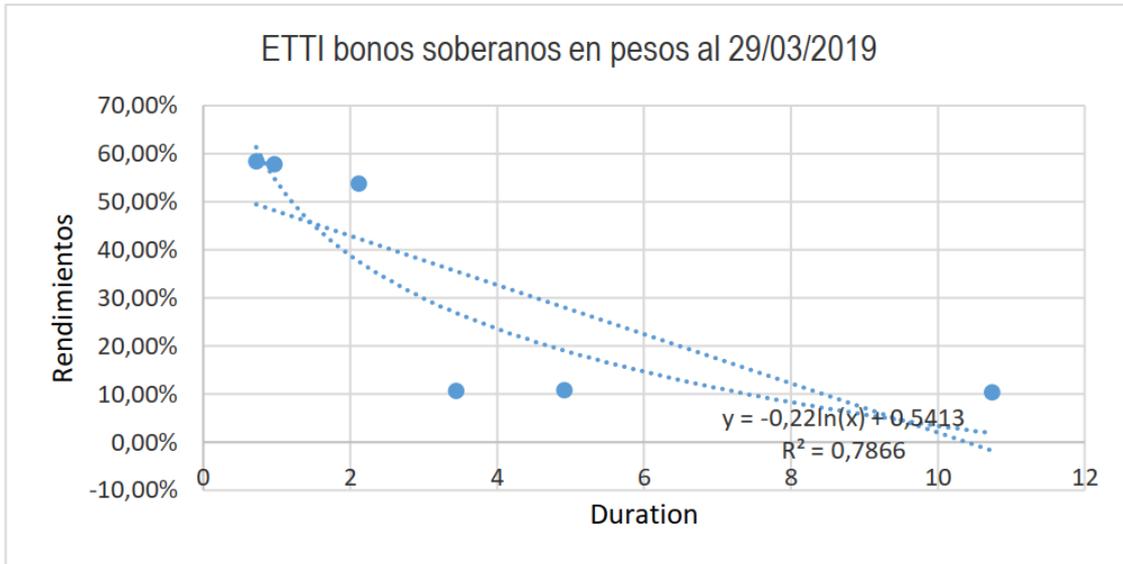
Primero son proyectadas las tasas esperadas de interés doméstica y extranjera, aplicándose como técnica la proyección de la ETTI de la curva logarítmica de rendimientos. Se usaron los datos correspondientes a la duración modificada y TIR de bonos soberanos en moneda doméstica³ y dólares estadounidenses publicados por el Instituto Argentino de Mercados de Capitales (IAMC),

³ El rendimiento de los bonos indexados por el coeficiente de estabilización de referencia (CER) fue ajustado por una inflación proyectada del 41,82% que surge del cociente entre el coeficiente CER diciembre 2018 11,88 sobre el coeficiente CER diciembre 2017 de 8,22 (ver Banco Central de la República Argentina, Estadísticas

http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables_datos.asp?descri=21&fecha=Fecha_Cer&campo=Cer.

(tablas B13 y B14 anexo B). Las siguientes ilustraciones, las curvas obtenidas para la proyección de las tasas son para la TIR en pesos: $-0,22\ln(x)+0,5413$;

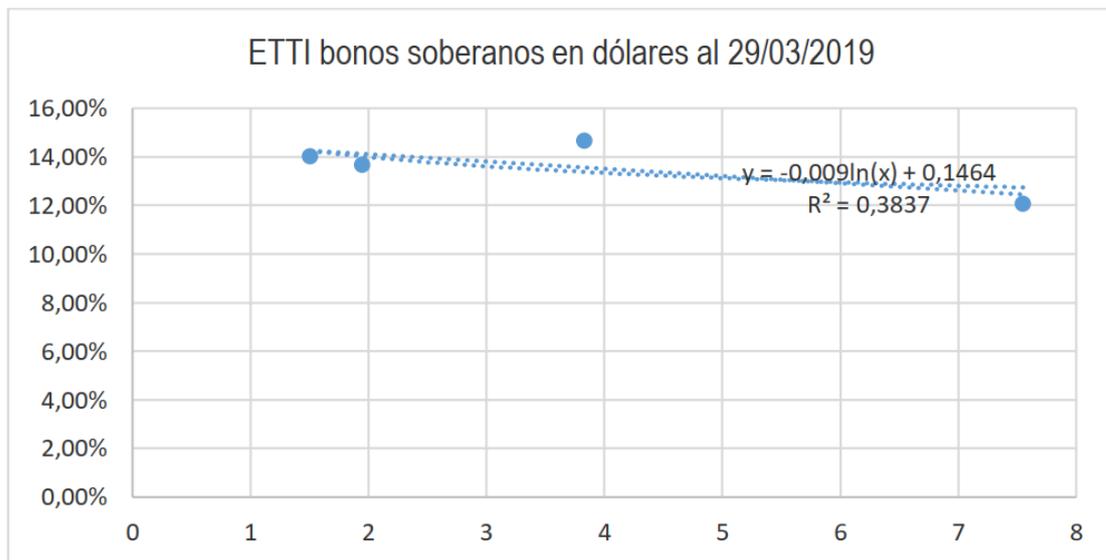
Figura 2. ETTI proyectada en pesos



Fuente: elaboración propia en base a Tabla A13 anexo.

Para la ETTI de bonos argentinos en dólares es $0,009\ln(x)+0,1464$;

Figura 3 ETTI proyectada en dólares.

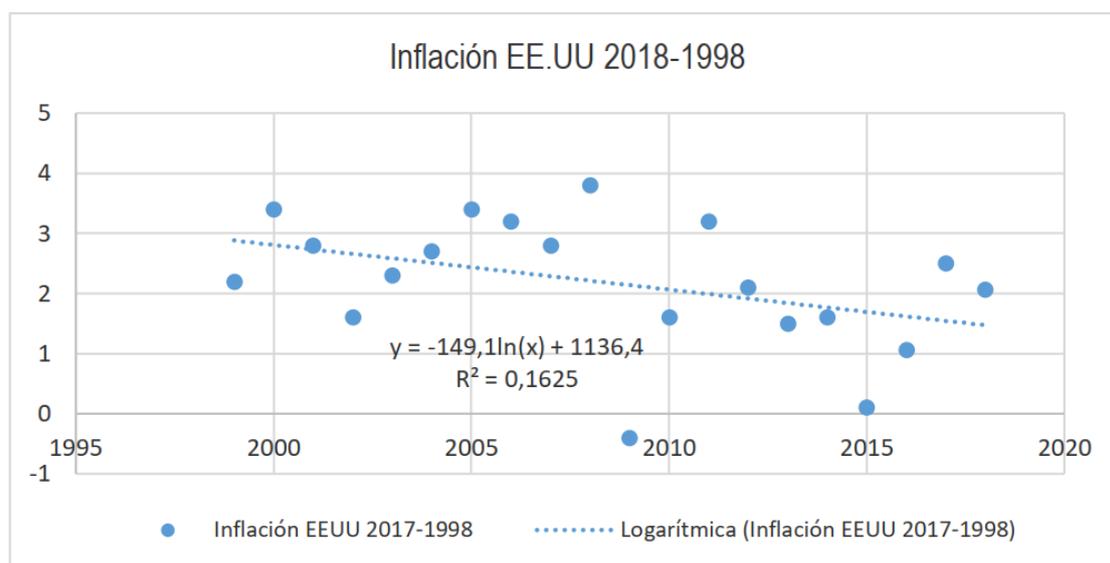


Fuente: elaboración propia en base a Tabla A14 anexo.

La proyección de la inflación local ($\pi_{t,d}$) se realizó con la ecuación 3 a partir de la inflación de extranjera. Esta se calculó a través del ajuste logarítmico correspondientes a la inflación extranjera ($\pi_{t,e}$) (gráfico 4), con la inflación promedio anual de Estados Unidos desde el año

1998-2018⁴. La ecuación es $\Pi_{t,e} = -149,1 \ln(x) + 1136,4$

Figura 4. Curva de ajuste inflación proyectada EE.UU.



Fuente: elaboración propia.

Las curvas permiten proyectar las variables presentadas expuestas en las siguientes tablas. El número borroso (NBT) correspondiente a la inflación se obtiene aplicando las ecuaciones 8 y 9.

El valor de $\alpha = \varepsilon(1)$ para la inflación de EE.UU surge de la estimación puntual. Los valores de $\alpha - \alpha$ y $\alpha + \beta$ se obtienen sustrayendo o adicionando la variación estimada, que se supone constante durante el periodo de proyección. Para el caso de la inflación de EE. UU, el desvío estándar de la serie de datos proyectados es de $\sigma = 0,10\%$. En el caso de Argentina su desvío es $\sigma = 11,29\%$. A continuación, las tablas con proyección puntual y los intervalos de valores.

Tabla 1. Inflación proyectada extranjera ETTI desvío estimado 0,10% anual (A1) y ecuación 9.

t	Inflación proyectada	$(1-CV)*\alpha$ $\alpha - \alpha, \varepsilon(0)$	$\alpha, \varepsilon(1)$ $\alpha, \varepsilon(1)$	$(1+CV)*\alpha$ $\alpha + \beta, \varepsilon(0)$
1	1,70%	1,60%	1,70%	1,79%
2	1,62%	1,53%	1,62%	1,72%
3	1,55%	1,45%	1,55%	1,64%
4	1,47%	1,38%	1,47%	1,57%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Inflación proyectada doméstica ETTI desvío estimado 11,29% anual (A2) y ecuación 8.

t	Inflación proyectada	$(1-CV)*\alpha$ $\alpha - \alpha, \varepsilon(0)$	$\alpha, \varepsilon(1)$ $\alpha, \varepsilon(1)$	$(1+CV)*\alpha$ $\alpha + \beta, \varepsilon(0)$
1	36,73%	25,44%	36,73%	48,02%

⁴ Obtenida del sitio <https://www.rateinflation.com/inflation-rate/usa-historical-inflation-rate?start-year=1998&end-year=2018>

2	23,81%	12,52%	23,81%	35,10%
3	16,15%	4,86%	16,15%	27,44%
4	10,68%	-0,61%	10,68%	21,97%

Fuente: elaboración propia.

En el anexo B se expone analíticamente el cuadro del NBT correspondiente a las inflaciones extranjeras y doméstica (Tablas B.1 y B.2) para α -cortes.

NBT tasas de interés nominal en pesos y dólares:

El objetivo consiste en proyectar la NBT nominal en ambas monedas, siendo el principal insumo es la tasa real de interés convergente con la tasa doméstica. Se supone que la relación entre tasas de dos países es explicada por los diferenciales de inflación (ecuación 6). Primero se calcula la tasa real puntual proyectada, a partir de las tasas nominales de interés obtenidas mediante la curva de rendimientos (Gráficos 2 y 3). Se utilizan datos correspondientes a la inflación proyectada (segunda columna Tablas 1 y 2) y se despeja en función de la tasa real (ecuación 7). La tasa real determinística proyectada para los cuatro periodos subsiguientes es: $t_1=12,73\%$, $t_2=12,18\%$, $t_3=11,89\%$ y $t_4=11,70\%$.

El NBT para las tasas nominales se obtiene incorporando la inflación borrosa proyectada (datos tabla 2 y tabla B.2 anexo B) y ecuación 10 para el caso de la tasa expresada en moneda local:

Tabla 3. NBT Tasa nominal doméstica proyectada, ecuación 10.

α	1i	1s	2i	2s	3i	3s	4i	4s
0	41,40%	66,86%	26,22%	51,55%	17,33%	42,59%	11,02%	36,24%
0,1	42,68%	65,58%	27,48%	50,28%	18,59%	41,33%	12,28%	34,98%
0,2	43,95%	64,31%	28,75%	49,01%	19,85%	40,07%	13,54%	33,72%
0,3	45,22%	63,04%	30,02%	47,75%	21,12%	38,80%	14,80%	32,46%
0,4	46,49%	61,77%	31,28%	46,48%	22,38%	37,54%	16,06%	31,20%
0,5	47,77%	60,49%	32,55%	45,21%	23,64%	36,28%	17,33%	29,94%
0,6	49,04%	59,22%	33,81%	43,95%	24,91%	35,01%	18,59%	28,68%
0,7	50,31%	57,95%	35,08%	42,68%	26,17%	33,75%	19,85%	27,41%
0,8	51,58%	56,68%	36,35%	41,41%	27,43%	32,49%	21,11%	26,15%
0,9	52,86%	55,40%	37,61%	40,15%	28,70%	31,22%	22,37%	24,89%
1	54,13%	54,13%	38,88%	38,88%	29,96%	29,96%	23,63%	23,63%

Fuente: elaboración propia

Similar procedimiento se sigue para estimar el NBT correspondiente a la tasa nominal extranjera, suponiendo relaciones de paridad en equilibrio (ecuación 6)⁵. La variable borrosa se construye a partir de la inflación extranjera proyectada (Tabla 1 y Tabla B.1 Anexo B) y la ecuación 11:

⁵ Por ende, las tasas de interés reales de las economías bajo examen son similares.

Tabla 4. NBT Tasa nominal extranjera proyectada, ecuación 11.

α	1i	1s	2i	2s	3i	3s	4i	4s
0	14,53%	14,75%	13,89%	14,10%	13,51%	13,72%	13,43%	13,64%
0,1	14,54%	14,74%	13,90%	14,09%	13,52%	13,71%	13,44%	13,63%
0,2	14,55%	14,73%	13,91%	14,08%	13,53%	13,70%	13,45%	13,62%
0,3	14,56%	14,72%	13,92%	14,07%	13,54%	13,69%	13,46%	13,61%
0,4	14,58%	14,70%	13,93%	14,06%	13,55%	13,68%	13,47%	13,60%
0,5	14,59%	14,69%	13,94%	14,05%	13,56%	13,67%	13,48%	13,59%
0,6	14,60%	14,68%	13,95%	14,04%	13,58%	13,66%	13,49%	13,58%
0,7	14,61%	14,67%	13,96%	14,03%	13,59%	13,65%	13,50%	13,57%
0,8	14,62%	14,66%	13,97%	14,02%	13,60%	13,64%	13,51%	13,55%
0,9	14,63%	14,65%	13,98%	14,01%	13,61%	13,63%	13,52%	13,54%
1	14,64%	14,64%	14,00%	14,00%	13,62%	13,62%	13,53%	13,53%

Fuente: elaboración propia.

NBT tipo de cambio futuro:

Se proyecta el tipo de cambio futuro puntual, donde sus valores para α ($\epsilon=1$) son los mismos que para su estimación puntual obtenidos de aplicar las ecuaciones 1 y 2. Se parte de un tipo de cambio spot al 31/12/2019 del $t_0=\$44,35$, por ser este el momento de valuación. Las proyecciones son: $t_1=\$61,496$, $t_2=\$82,67$, $t_3=\$100,72$ y $t_4=\$115,21$. En la construcción del NBT fueron empleadas las ecuaciones 12, 13 y 14. En la siguiente tabla se exponen los resultados,

Tabla 5. NBT Tipo de cambio futuro ecuaciones 12, 13 y 14

α	1i	1s	2i	2s	3i	3s	4i	4s
0	\$ 75,77	\$ 89,58	\$ 83,82	\$ 119,20	\$ 86,47	\$ 149,74	\$ 84,48	\$ 179,86
0,1	\$ 76,46	\$ 88,89	\$ 85,44	\$ 117,28	\$ 89,10	\$ 146,01	\$ 88,05	\$ 173,74
0,2	\$ 77,15	\$ 88,20	\$ 87,07	\$ 115,38	\$ 91,78	\$ 142,34	\$ 91,72	\$ 167,78
0,3	\$ 77,84	\$ 87,51	\$ 88,72	\$ 113,49	\$ 94,52	\$ 138,74	\$ 95,51	\$ 161,97
0,4	\$ 78,53	\$ 86,82	\$ 90,39	\$ 111,62	\$ 97,31	\$ 135,19	\$ 99,42	\$ 156,32
0,5	\$ 79,22	\$ 86,13	\$ 92,07	\$ 109,76	\$ 100,15	\$ 131,71	\$ 103,45	\$ 150,81
0,6	\$ 79,91	\$ 85,43	\$ 93,77	\$ 107,92	\$ 103,05	\$ 128,29	\$ 107,59	\$ 145,46
0,7	\$ 80,60	\$ 84,74	\$ 95,48	\$ 106,10	\$ 106,00	\$ 124,93	\$ 111,87	\$ 140,25
0,8	\$ 81,29	\$ 84,05	\$ 97,21	\$ 104,29	\$ 109,01	\$ 121,63	\$ 116,27	\$ 135,18
0,9	\$ 81,98	\$ 83,36	\$ 98,96	\$ 102,50	\$ 112,08	\$ 118,39	\$ 120,79	\$ 130,25
1	\$ 82,67	\$ 82,67	\$ 100,72	\$ 100,72	\$ 115,21	\$ 115,21	\$ 125,45	\$ 125,45

Fuente: elaboración propia.

⁶ Para el primer contrato se toma como valor el Tipo de cambio futuro al 29/03/2019 para contratos negociados a diciembre del 2019 29/5/2019 Dólar futuro DLR122019. Los siguientes contratos son determinados realizando un roll-over sobre el primero <https://www.rofex.com.ar/cem/FyO.aspx>

NBT Costo Promedio Ponderado del Capital:

El objetivo consiste en proyectar el ccpp real y transformarlo en NBT mediante la inflación doméstica borrosa proyectada. Primero se calcula el ccpp puntual nominal correspondiente a cada horizonte de proyección (ecuación 14), para luego, sustraer la inflación puntual proyectada y obtener el ccpp real puntual proyectado (ecuación 15). Con las inflaciones de los dos países (Tablas 1 y 2) se construye el NBT (ecuaciones 16 y 18). Se supone: (i) estructura objetivo deuda-capital constante, (ii) inexistencia riesgo fiscal, (iii) costo financiero de la deuda igual a la tasa libre de riesgo.

Para estimar el ccpp se debe calcular el costo del capital propio. Se empleó el modelo Capital Asset Pricing Model (CAPM). Este adaptado a mercados emergentes con una variante del modelo G-CAPM (Global CAPM) ajustado por riesgo país⁷. El costo de capital propio primero se estimó en dólares estadounidenses. Para la tasa libre de riesgo (rf), se utilizó la tasa nominal proyectada EE. UU de la curva de rendimientos (Gráfico 2). El adicional por riesgo de mercado se calculó como el promedio aritmético de la diferencia entre el índice S&P500 y T-Bonds⁸. El coeficiente beta apalancado (β_l) se obtiene apalancado los betas unlevered (β_u) de 0,85 para empresa comparables. La estructura de capital se supone en 16% deuda, 84% capital propio. El riesgo de mercado emergente se tomó el riesgo país (Country Risk Premium, CR) sobre la base del modelo de Damodaran (2015). Para Argentina, en marzo 2019 representaba 764 puntos básicos. Los datos de coeficientes betas no apalancados comparables y riesgo de país son obtenidos del sitio de Damodaran⁹. Obtenida la tasa de rendimiento en dólares estadounidenses ($k_{e,x}$), se convierte a pesos domésticos ($k_{e,n}$) (ecuación 17). El costo del capital ajeno nominal en pesos, surge de la curva de rendimientos de bonos locales en moneda doméstica (Gráfico 2). El desglose de las variables del modelo aditivo para el costo del capital propio es expuesto en el anexo B, tabla 3 (Tabla B.3). Con los datos de la tabla B.4 (ccpp estimado en términos reales) se proyecta el NBT para el ccpp, incorporando la variable inflación doméstica (Tabla 2 y Tabla B2), (ecuaciones 17 y 19).

⁷ En relación con el CAPM, son conocidas las limitaciones que presenta, en particular para estimar tasas de rendimiento requerido en contextos emergentes, una excelente revisión actualizada del tema se puede ver en Fama y French, (2004). En lo que respecta a soluciones empleadas por los profesionales para estimar tasas de rendimiento que reflejen los riesgos de emergentes, existe un importante cuerpo literario, entre los que se puede citar a Copeland et al. (2000); Fornero, (2003); Damodaran (2006); Pratt y Grabowski (2008); Damodaran (2009).

⁸ Los datos fueron extraídos del sitio elaborado por A. Damodaran, *Discount rate estimation, Annual returns on stock, bonds and t-bills 1928-current* .
<http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/histretSP.xls>

⁹ Los datos son obtenidos del sitio de A. Damodaran, correspondiente al riesgo país depurado de riesgo crediticio, http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

Tabla 6. NBT ccpp doméstico (ecuaciones 17 y 19).

α	1i	1s	2i	2s	3i	3s	4i	4s
0	52,17%	79,57%	36,40%	63,78%	27,16%	54,54%	20,59%	47,99%
0,1	53,54%	78,20%	37,77%	62,41%	28,53%	53,17%	21,96%	46,62%
0,2	54,91%	76,83%	39,14%	61,04%	29,90%	51,80%	23,33%	45,25%
0,3	56,28%	75,46%	40,51%	59,67%	31,27%	50,43%	24,70%	43,88%
0,4	57,65%	74,09%	41,88%	58,30%	32,64%	49,06%	26,07%	42,51%
0,5	59,02%	72,72%	43,25%	56,93%	34,00%	47,70%	27,44%	41,14%
0,6	60,39%	71,35%	44,61%	55,56%	35,37%	46,33%	28,81%	39,77%
0,7	61,76%	69,98%	45,98%	54,19%	36,74%	44,96%	30,18%	38,40%
0,8	63,13%	68,61%	47,35%	52,83%	38,11%	43,59%	31,55%	37,03%
0,9	64,50%	67,24%	48,72%	51,46%	39,48%	42,22%	32,92%	35,66%
1	65,87%	65,87%	50,09%	50,09%	40,85%	40,85%	34,29%	34,29%

Fuente: elaboración propia.

El ccpp expresado en moneda extranjera se obtuvo a partir del ccpp borroso en moneda doméstica. Se utilizaron los datos de: Tabla 6, Tabla B.1 y Tabla B.2 y ecuación 18,

Tabla 7. NBT ccpp extranjero (ecuación 18).

α	1i	1s	2i	2s	3i	3s	4i	4s
0	4,45%	45,72%	2,70%	48,06%	1,23%	49,51%	0,24%	51,24%
0,1	6,21%	43,30%	4,60%	45,35%	3,24%	46,62%	2,33%	48,14%
0,2	8,00%	40,93%	6,52%	42,69%	5,29%	43,80%	4,47%	45,11%
0,3	9,82%	38,60%	8,48%	40,09%	7,38%	41,03%	6,64%	42,15%
0,4	11,66%	36,31%	10,48%	37,53%	9,51%	38,31%	8,86%	39,26%
0,5	13,54%	34,06%	12,50%	35,03%	11,67%	35,66%	11,12%	36,42%
0,6	15,44%	31,85%	14,57%	32,57%	13,88%	33,05%	13,43%	33,65%
0,7	17,37%	29,68%	16,67%	30,16%	16,13%	30,50%	15,78%	30,94%
0,8	19,34%	27,54%	18,80%	27,80%	18,42%	28,00%	18,18%	28,28%
0,9	21,34%	25,44%	20,98%	25,47%	20,76%	25,54%	20,63%	25,67%
1	23,37%	23,37%	23,20%	23,20%	23,14%	23,14%	23,12%	23,12%

Fuente: elaboración propia.

NBT el flujo de fondos:

Para estimar el NBT correspondiente al flujo de fondos proyectados se debe trabajar en forma individual cada elemento, destacando que las cantidades adoptan un comportamiento borroso independiente del proyectado para las variables nominales (precios). A continuación, se detallan cada uno de los elementos:

- a) *Cantidades borrosas:* se proyectó un NBT para cantidades, donde las proyectadas de

manera puntual de $t_1=10.000$, $t_2=11.000$, $t_3=11.500$ y $t_4=12.000$, con desvío estándar estimado del 20%. Con estos datos se elaboró el NBT correspondiente a α -cortes de cantidades conforme se expone en la Tabla B.5 del anexo.

b) *Contribución marginal borrosa*: se parten de valores en t_0 para el precio unitario de venta (\$152), costo variable unitario (\$108) y contribución marginal (\$44). Para proyectar los valores en moneda de cierre borrosa de cada periodo, se utilizó la ecuación 20 y los datos de la Tabla B.2. En la Tabla B.6 del anexo son presentado los valores para los α -cortes.

c) *Contribución marginal borrosa por cantidades borrosas*: se obtuvo con la ecuación 21 y los datos de las Tablas B.5 y B.6. En la Tabla B.7 del anexo se expresa los valores para los periodos proyectados,

d) *Costos fijos borrosos*: en moneda inicial ascienden a \$2.000.000, su proyección en moneda de cierre borrosa se obtuvo empleando la ecuación 22 y los datos de la Tabla B.2. Los valores proyectados del NBT se exponen en la Tabla B.8

f) *Capital de trabajo borroso*: se supone que el giro del negocio requiere de una inversión en capital de trabajo del 5% del valor correspondiente a la contribución marginal. El NBT correspondiente a la inversión incremental en capital de trabajo se obtuvo empleando la ecuación 23 y los datos de la Tabla B.7. Los valores proyectados del NBT para el capital de trabajo se exponen en la Tabla B.9

g) *Flujo de fondos libres borroso en moneda doméstica*: Finalmente se llega al flujo de fondos libres, para ello se aplicó la ecuación 24, y los valores correspondientes a las Tablas B.7, B.8 y B.9. Se supone tasa de impuesto a las ganancias del 35% es constante. Los valores correspondientes a los α -cortes para cada periodo son expuestos en la siguiente tabla,

Tabla 8. NBT flujo de fondos libres, ecuaciones (21, 22, 23 y 24).

α	1i	1s	2i	2s	3i	3s	4i	4s
0	\$ 555.005,37	\$ 3.228.495,54	\$ 903.999,15	\$ 3.810.379,11	\$ 933.316,18	\$ 3.846.814,63	\$ 969.055,68	\$ 3.908.104,99
0,1	\$ 677.353,61	\$ 3.083.494,76	\$ 1.035.915,39	\$ 3.651.657,36	\$ 1.064.927,64	\$ 3.687.076,25	\$ 1.101.331,18	\$ 3.746.475,56
0,2	\$ 800.894,08	\$ 2.939.686,22	\$ 1.169.242,45	\$ 3.494.346,42	\$ 1.198.019,48	\$ 3.528.818,24	\$ 1.235.151,63	\$ 3.586.391,08
0,3	\$ 925.626,80	\$ 2.797.069,92	\$ 1.303.980,33	\$ 3.338.446,30	\$ 1.332.591,67	\$ 3.372.040,59	\$ 1.370.517,02	\$ 3.427.851,54
0,4	\$ 1.051.551,75	\$ 2.655.645,85	\$ 1.440.129,02	\$ 3.183.957,00	\$ 1.468.644,23	\$ 3.216.743,30	\$ 1.507.427,36	\$ 3.270.856,94
0,5	\$ 1.178.668,94	\$ 2.515.414,03	\$ 1.577.688,53	\$ 3.030.878,51	\$ 1.606.177,15	\$ 3.062.926,38	\$ 1.645.882,64	\$ 3.115.407,29
0,6	\$ 1.306.978,38	\$ 2.376.374,44	\$ 1.716.658,85	\$ 2.879.210,84	\$ 1.745.190,44	\$ 2.910.589,82	\$ 1.785.882,86	\$ 2.961.502,58
0,7	\$ 1.436.480,05	\$ 2.238.527,10	\$ 1.857.039,99	\$ 2.728.953,98	\$ 1.885.684,09	\$ 2.759.733,62	\$ 1.927.428,02	\$ 2.809.142,81
0,8	\$ 1.567.173,96	\$ 2.101.871,99	\$ 1.998.831,95	\$ 2.580.107,94	\$ 2.027.658,10	\$ 2.610.357,79	\$ 2.070.518,13	\$ 2.658.327,99
0,9	\$ 1.699.060,11	\$ 1.966.409,12	\$ 2.142.034,73	\$ 2.432.672,72	\$ 2.171.112,48	\$ 2.462.462,32	\$ 2.215.153,18	\$ 2.509.058,11
1	\$ 1.832.138,50	\$ 1.832.138,50	\$ 2.286.648,32	\$ 2.286.648,32	\$ 2.316.047,22	\$ 2.316.047,22	\$ 2.361.333,17	\$ 2.361.333,17

Fuente: elaboración propia.

NBT Valor Actual en moneda local y extranjera:

Se calcula el valor actual de los flujos de fondos expresados en moneda de cierre doméstica. Se

aplicó la ecuación 25 con los elementos borrosos (NBT) costo del capital nominal en moneda doméstica (ecuaciones 17 y 18) y los flujos de fondos proyectados (ecuación 24). La siguiente tabla expone los valores actuales correspondientes a los extremos inferiores y superiores para los α -cortes, (la tabla B.10, presenta el valor actual para α -cortes, de los flujos de fondos).

Tabla 9. NBT valor actual en moneda doméstica (ecuación 25).

α	i	s
0	\$ 965.905,97	\$ 6.642.585,26
0,1	\$ 1.147.744,40	\$ 6.220.399,89
0,2	\$ 1.337.390,74	\$ 5.817.737,49
0,3	\$ 1.535.215,04	\$ 5.433.534,79
0,4	\$ 1.741.609,05	\$ 5.066.797,94
0,5	\$ 1.956.987,82	\$ 4.716.597,33
0,6	\$ 2.181.791,28	\$ 4.382.062,77
0,7	\$ 2.416.486,06	\$ 4.062.379,11
0,8	\$ 2.661.567,32	\$ 3.756.782,23
0,9	\$ 2.917.560,91	\$ 3.464.555,33
1	\$ 3.185.025,56	\$ 3.185.025,56

Fuente: elaboración propia.

El valor en dólares de cierre se estimó aplicando las ecuaciones 26 y 27. La primera estima el NBT de los flujos de fondos en dólares futuros (ecuación 14 - Tabla B.11 anexo) y (ecuación 24). La ecuación 27 se utiliza para calcular el NBT del valor actual en dólares (ecuación 26) y (ecuación 18 - Tabla B.12 anexo), conforme se exponen en la siguiente tabla,

Tabla 10. NBT valor actual en moneda extranjera (ecuación 27).

α	i	s
0	\$ 10.803,53	\$ 166.634,69
0,1	\$ 13.347,41	\$ 148.773,61
0,2	\$ 16.147,60	\$ 132.802,24
0,3	\$ 19.231,07	\$ 118.502,69
0,4	\$ 22.628,00	\$ 105.684,25
0,5	\$ 26.372,23	\$ 94.179,77
0,6	\$ 30.501,74	\$ 83.842,62
0,7	\$ 35.059,19	\$ 74.543,92
0,8	\$ 40.092,61	\$ 66.170,30
0,9	\$ 45.656,07	\$ 58.621,88
1	\$ 51.810,57	\$ 51.810,57

Fuente: elaboración propia.

Validación matemática NBT y paridades tipos de cambio:

En equilibrio, las diferencias en tasas de inflación entre dos países, explica el precio expresado en dos monedas para un mismo bien (empresa). El valor de la firma se explica por interés, tipo de cambio contado y futuro, precios de productos e insumos y, costo del capital. Para corroborar la consistencia de cálculos en $\alpha=1$, se transforma en moneda inicial (términos reales) las magnitudes de flujos en moneda de cierre doméstica y tasa de costo de capital. El Valor Actual de las magnitudes reales debe ser el mismo que el obtenido en las Tablas 9 y Tabla B.10, (nominales):

Tabla 11. Comprobación NBT VAN.

$\alpha=1$	1i	1s	2i	2s	3i	3s	4i	4s
FF en moneda de cierre	\$ 1.832.138,50	\$ 1.832.138,50	\$ 2.286.648,32	\$ 2.286.648,32	\$ 2.316.047,22	\$ 2.316.047,22	\$ 2.361.333,17	\$ 2.361.333,17
FF en moneda de inicio	\$ 1.340.000,00	\$ 1.340.000,00	\$ 1.350.840,01	\$ 1.350.840,01	\$ 1.177.923,58	\$ 1.177.923,58	\$ 1.085.090,79	\$ 1.085.090,79
CCPP en términos reales	21,32%	21,32%	21,23%	21,23%	21,26%	21,26%	21,34%	21,34%
VA FF $\alpha=1$	\$ 1.104.560,63	\$ 1.104.560,63	\$ 918.506,37	\$ 918.506,37	\$ 660.500,83	\$ 660.500,83	\$ 501.457,74	\$ 501.457,74
VAN $\alpha=1$	\$ 3.185.025,56							
$\alpha=0$	1i	1s	2i	2s	3i	3s	4i	4s
FF en moneda de cierre	\$ 555.005,37	\$ 3.228.495,54	\$ 903.999,15	\$ 3.810.379,11	\$ 933.316,18	\$ 3.846.814,63	\$ 969.055,68	\$ 3.908.104,99
FF en moneda de inicio	\$ 442.458,84	\$ 2.181.166,88	\$ 640.515,57	\$ 1.905.520,81	\$ 630.614,42	\$ 1.509.476,24	\$ 658.796,02	\$ 1.257.318,19
CCPP en términos reales	2,81%	43,15%	0,97%	45,56%	-0,22%	47,37%	-1,13%	48,90%
VA FF $\alpha=0$	\$ 309.079,82	\$ 2.121.586,01	\$ 307.391,45	\$ 1.835.727,07	\$ 205.357,26	\$ 1.457.446,49	\$ 144.077,43	\$ 1.227.825,69
VA FF $\alpha=0$ (i)	\$ 965.905,97							
VA FF $\alpha=0$ (s)	\$ 6.642.585,26							

Fuente: elaboración propia.

El NBT triangular correspondiente al valor actual de los flujos reales es similar al calculado a partir de los nominales: VA $\alpha=1$, $\epsilon(0)=\$965.905,97$; $\alpha=0$, $\epsilon(1)=\$3.185.025,56$; $\alpha=0$, $\epsilon(0)=\$6.642.582,26$.

En moneda extranjera se corrobora la consistencia con el α -corte =1, obtenido del cociente entre el valor actual de los flujos de fondos en pesos y dólares (Tablas B.10 y B.12),

Tabla 12. Comprobación NBT VAN u\$-VAN

$\alpha=1$	1i	1s	2i	2s	3i	3s	4i	4s
VA(FF \$)/VA (FF u\$)	\$ 61,49	\$ 61,49	\$ 61,49	\$ 61,49	\$ 61,49	\$ 61,49	\$ 61,39	\$ 61,39
FF u\$ reales	\$ 21.792,16	\$ 21.792,16	\$ 21.968,45	\$ 21.968,45	\$ 19.156,34	\$ 19.156,34	\$ 17.675,01	\$ 17.675,01
CCPP en términos reales	21,32%	21,32%	21,23%	21,23%	21,26%	21,26%	21,34%	21,34%
VA FF u\$ $\alpha=1$	\$ 17.963,26	\$ 17.963,26	\$ 14.937,49	\$ 14.937,49	\$ 10.741,60	\$ 10.741,60	\$ 8.168,23	\$ 8.168,23
VAN u\$ $\alpha=1$	\$ 51.810,57							

Fuente: elaboración propia.

El valor en u\$ 51. 810,57 representa para $\alpha=1$ el valor actual esperado en moneda extranjera de la corriente de flujos de fondos nominados en pesos, convertidos a tipos de cambio futuros y actualizado a tasa de costo de capital en moneda extranjera. Explica la relación presente de tipo de cambio, ya que el cociente entre los valores actuales en pesos y en moneda extranjera expresan la paridad de tipo de cambio.

Implementación del modelo en MatLab®.

Implementación en MatLab® de las matemáticas borrosas:

En la presente sección primero se expone la implementación en MatLab de la aritmética borrosa para la representación matricial propuesta, seguidamente se procede a desarrollar el modelo. En tal sentido es importante remarcar que la suma entre números borrosos como la adición y producto por escalares son un derivado natural del álgebra de matrices. En este caso, las operaciones fueron implementadas como funciones para luego ser utilizadas en el modelo. A continuación, se presentan los argumentos para la suma y resta:

INVERSO DE LA SUMA:

```
function I = fuzz_invsum(A)
I = [-A(:,2) -A(:,1)]; %permutación de columnas con signo opuesto
end
```

A partir de la función anterior se puede programar la resta.

RESTA:

```
function R = fuzz_sub(A,B) R = A + fuzz_invsum(B); end
```

Seguidamente la programación para el producto y su inversa para la división:

PRODUCTO:

```
function P = fuzz_prod(A,B)
n = length(A(:,1)); %n es la cantidad de cortes
AUX1 = [B(:,2) B(:,1)];
D = [A.*B A.*AUX1]; %matriz auxiliar de 4 columnas

for i = 1:n %para todos los cortes se toma el mínimo y el máximo
P(i,1)=min(D(i,:));
P(i,2)=max(D(i,:));
end end
```

```

INVERSO DEL PRODUCTO10:
function I = fuzz_invprod(A)
AUX = 1./A; % inverso elemento a elemento
I = [AUX(:,2) AUX(:,1)];
end
    
```

Utilizando la función anterior se programa la división.

```

DIVISIÓN:
function C = fuzz_div(A,B)
C = fuzz_prod(A,fuzz_invprod(B)); end
    
```

Seguidamente fueron definidas las funciones auxiliares del modelo. En primer término se define la función generadora de números borrosos triangulares. Como todo NBT una grilla de valores de cortes- α y los extremos del número borroso triangular, extrapolado cada corte los vértices con el fin de obtener los valores para los extremos superior e inferior¹¹. A continuación, se detallan los argumentos:

```

NBT:
function M = NBT(alpha_c,a,b,c) li = alpha_c*(b - a) + a;
ls = alpha_c*(b - c) + c;
M = [li.' ls.'];
end
    
```

Para ilustrar con un ejemplo la función anterior, se pueden considerar los cortes (0; 0,25; 0,5; 0,75; 1) y los vértices (1; 2; 4). Donde el vértice 2 es el asociado a la máxima posibilidad. La aplicación de la función sería:

$$NBT((0; 0,25; 0,5; 0,75; 1), 1,2,4) = \begin{bmatrix} 1 & 4 \\ 1,25 & 3,5 \\ 1,5 & 3 \\ 1,75 & 2,5 \\ 2 & 2 \end{bmatrix} \quad (28)$$

De la suma se desprende la implementación de la suma por páginas para un tensor¹² que representa un número borroso temporal. Se puede programar recursivamente de la siguiente manera:

SUMA POR PÁGINAS:

¹⁰ Solo para matrices con todos sus elementos en el conjunto de $\mathbb{R} +$

¹¹ Un desarrollo de la lógica de las matemáticas borrosas se puede encontrar en Zadeh (1965).

¹² Un tensor es un elemento algebraico que generaliza el concepto de matriz.

```
function S = fuzz_sum(A) S = zeros(size(A(:, :, 1)));
n = length(A(1,1,:)); %cuenta la cantidad de páginas
for i = 1:n
S = S + A(:, :, i);
end end
```

La implementación de la potencia de números borrosos también se puede programar recursivamente a partir del producto de dos números borrosos representados como matrices

POTENCIA:

```
function P = fuzz_pot(A,n) P = ones(size(A));
for i=1:n
P = fuzz_prod(P,A); end
end
```

Número Borroso en tiempo discreto

La necesidad de utilizar la lógica borrosa en modelos dinámicos nos lleva a extender nuestra representación matricial de los números borrosos, considerando el componente temporal. Si consideramos el tiempo discreto t , con t un número natural y un número borroso A que puede variar en el tiempo, entonces decimos que A_t es el número borroso A en el periodo t . Para capturar los distintos estados que un número borroso puede tomar en el tiempo resulta natural extender nuestra representación matricial a tensores. Un tensor es un elemento algebraico que generaliza el concepto de matriz. En nuestro caso utilizaremos tensores de orden 3, es decir, que tendrán filas, columnas y páginas. Estas últimas serán las que designen cada periodo del tiempo discreto. Dado A , un número borroso que puede tomar distintos valores en el tiempo (número borroso temporal), tenemos que su representación tensorial \tilde{A} , es un tensor de orden 3, con n filas (una por cada corte α), 2 columnas y t páginas, donde t es el número de periodos de tiempo para los cuales está definido A . De esta manera, A_t es representado por la matriz \tilde{A}_t . de n filas y 2 columnas de la página t del tensor \tilde{A} , que representa al número borroso temporal A . A continuación, se muestra un ejemplo de representación tensorial \tilde{A} que se corresponde con un número borroso temporal A para t periodos de tiempo:

$$\tilde{A} = \begin{bmatrix} a_{111} & a_{121} \\ a_{211} & a_{221} \\ \vdots & \vdots \\ a_{n11} & a_{n21} \end{bmatrix}_{P\acute{a}g_1} \begin{bmatrix} a_{112} & a_{122} \\ a_{212} & a_{222} \\ \vdots & \vdots \\ a_{n12} & a_{n22} \end{bmatrix}_{P\acute{a}g_2} \dots \begin{bmatrix} a_{11T} & a_{12T} \\ a_{21T} & a_{22T} \\ \vdots & \vdots \\ a_{n1T} & a_{n2T} \end{bmatrix}_{P\acute{a}g_T} \quad (29)$$

En la lógica del MatLab[®], otra manera de pensar un tensor es como un conjunto ordenado de matrices, donde cada matriz es una página distinta. A modo de ejemplo, en el tensor \tilde{A} el

elemento a_{i1k} representa el límite superior (porque corresponde a la primera columna) del i –ésimo corte- α correspondiente al periodo k del NB temporal A.

Las ecuaciones del modelo:

La implementación en MatLab de las ecuaciones anteriores, y los valores iniciales de los insumos. Algunas consideraciones necesarias para la representación del modelo:

- a) Las ecuaciones 8 a 24 se referencian para un periodo t , quiere decir que se deben realizar todas las operaciones por páginas¹³.
- b) Muchas de las ecuaciones contienen operaciones entre números borrosos y escalares. Con la representación matricial propuestas estas operaciones son directas, ya que la suma y el producto de una matriz por un escalar se realiza elemento a elemento.
- c) La determinación del valor del proyecto (ecuaciones 25, 26 y 27) requiere de la suma del flujo de fondos descontado sobre todos los periodos. Significa sumar sobre las páginas del número borroso temporal que representa el flujo de fondo descontado. Se utilizó una función que suma todas las páginas de un número borroso temporal, la implementación en MatLab de la función se encuentra en el Anexo A.
- d) Otra función auxiliar necesaria para el modelo es la potenciación de números borrosos. La implementación de esta función auxiliar también se encuentra en el anexo A.

En primer lugar, se define el periodo temporal a considerar ($t=4$) a considerar y se generan los números borrosos correspondientes a proyecciones de inflación doméstica, extranjera, y cantidades.

```
T = 4; %Cantidad de periodos considerados
%NBT para la inflacion extranjera de cada periodo
pi_e(:,1) = NBT(0:0.1:1, 0.0152, 0.0160, 0.0168);
pi_e(:,2) = NBT(0:0.1:1, 0.0146, 0.0154, 0.0162);
pi_e(:,3) = NBT(0:0.1:1, 0.0140, 0.0148, 0.0156);
pi_e(:,4) = NBT(0:0.1:1, 0.0134, 0.0142, 0.0150);
%NBT para la inflacion domestica de cada periodo
pi_d(:,1) = NBT(0:0.1:1, 0.1842, 0.2292, 0.2743);
pi_d(:,2) = NBT(0:0.1:1, 0.1329, 0.1779, 0.2229);
pi_d(:,3) = NBT(0:0.1:1, 0.1023, 0.1473, 0.1923);
pi_d(:,4) = NBT(0:0.1:1, 0.0803, 0.1253, 0.1703);
%NBT para las cantidades de cada periodo
q(:,1) = NBT(0:0.1:1, 80000, 100000, 120000);
```

¹³ La programación de todas las ecuaciones página por página se puede hacer usando un *loop*

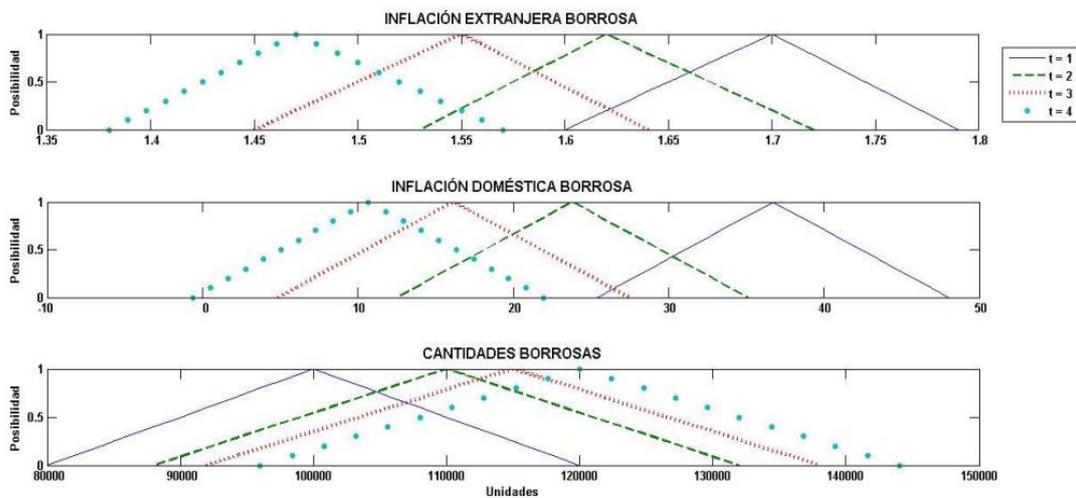
$q(:, :, 2) = \text{NBT}(0:0.1:1, 88000, 110000, 132000);$

$q(:, :, 3) = \text{NBT}(0:0.1:1, 92000, 115000, 138000);$

$q(:, :, 4) = \text{NBT}(0:0.1:1, 96000, 120000, 144000);$

Los números borrosos anteriores están definidos para cada periodo que se considera, es decir, son números borrosos temporales en su representación tensorial. En el siguiente gráfico se puede apreciar cada proyección para los periodos considerados.

Figura 4. Inflación y cantidades MatLab ®.



Fuente: elaboración propia.

Seguidamente son incorporados los demás insumos del modelo;

%Tasa real estimada para cada periodo

$r_r = [0.0294, 0.0376, 0.0429, 0.0469];$

%Tipo de cambio Spot proyectado

*%Definicion auxiliar para calcular el tipo de cambio futuro $F_n S = 61.49 * \text{ones}(11, 2, 5);$*

%Datos para el cálculo del costo promedio ponderado del capital

$Wd = 0.4; We = 1 - Wd;$

$\text{tax} = 0.35;$

$K_en = [0.371, 0.3602, 0.3539, 0.3493];$

$K_in = [0.2283, 0.1839, 0.158, 0.1396];$

%Contribución marginal

cm = 44;

%Costo fijo

CF = 2000000;

%Incremento en el capital de trabajo

ct = 0.05;

%auxiliar para utilizar en el descuento de flujo de fondos

KAUX=ones(11,2,5); KAUXx=ones(11,2,5);

Con todos los insumos definidos, podemos ahora aplicar todas las ecuaciones del modelo para calcular el valor de la firma.

for t=1:T *%definimos todas las ecuaciones anteriores para cada periodo*

r_dn(:, :, t) = r_r(t) + pi_d(:, :, t) + r_r(t) * pi_d(:, :, t); *%tasa nominal doméstica*

r_en(:, :, t) = r_r(t) + pi_e(:, :, t) + r_r(t) * pi_e(:, :, t); *%tasa nominal externa*

F_n(:, :, t) = fuzz_prod(S(:, :, t), fuzz_div(1+r_dn(:, :, t), 1+r_en(:, :, t))); *%tipo de cambio futuro*

S(:, :, t+1)=F_n(:, :, t);

k_on(t) = Wd * (1 - tax) * K_in(t) + We * K_en(t); *%costo capital (no borroso)*

%costo real del capital, usando la máxima posibilidad

K_or(t) = (k_on(t) + pi_d(length(pi_d), 1, t)) / (1 + pi_d(length(pi_d), 1, t));

%costo nominal del capital

K_on(:, :, t) = K_or(t) + fuzz_prod(1 + r_dn(:, :, t), 1 + r_en(:, :, t));

%costo de capital en moneda extranjera

K_ox(:, :, t) = fuzz_prod(K_on(:, :, t), fuzz_div(pi_e(:, :, t), pi_d(:, :, t)));

%contribucion marginal borrosa

CM(:, :, t) = cm * q(:, :, t);

%contribucion marginal borrosa en moneda de cada periodo

CM_n(:, :, t) = fuzz_prod(CM(:, :, t), 1 + pi_d(:, :, t));

%costo fijo borroso en moneda de cada periodo

CF_n(:, :, t) = CF * (1 + pi_d(:, :, t));

%inversion incremental en capital de trabajo

AUX(:, :, 1) = zeros(11, 2)

AUX(:, :, t+1) = ct * CM_n(:, :, t)

CTINC_n(:, :, t) = fuzz_sub(AUX(:, :, t+1), AUX(:, :, t));

%flujo de fondos borrosos en moneda local y extranjera

FFL_n(:, :, t) = fuzz_sub(fuzz_sub(CM_n(:, :, t), CF_n(:, :, t)) * (1-tax), CTINC_n(:, :, t)); FFL_x(:, :, t) = fuzz_div(FFL_n(:, :, t), F_n(:, :, t));

%Auxiliares para descontar FFL

KAUX(:, :, t+1) = fuzz_prod(KAUX(:, :, t), 1 + K_on(:, :, t))

KAUXx(:, :, t+1) = fuzz_prod(KAUXx(:, :, t), 1 + K_ox(:, :, t))

%flujo de fondos descontados en moneda local y extranjera

FFLD_n(:, :, t) = fuzz_div(FFL_n(:, :, t), KAUX(:, :, t+1));

FFLD_x(:, :, t) = fuzz_div(FFL_x(:, :, t), KAUXx(:, :, t+1)); end

Seguidamente resta plantear los argumentos para estimar el valor actual utilizándola fórmula de suma sobre páginas.

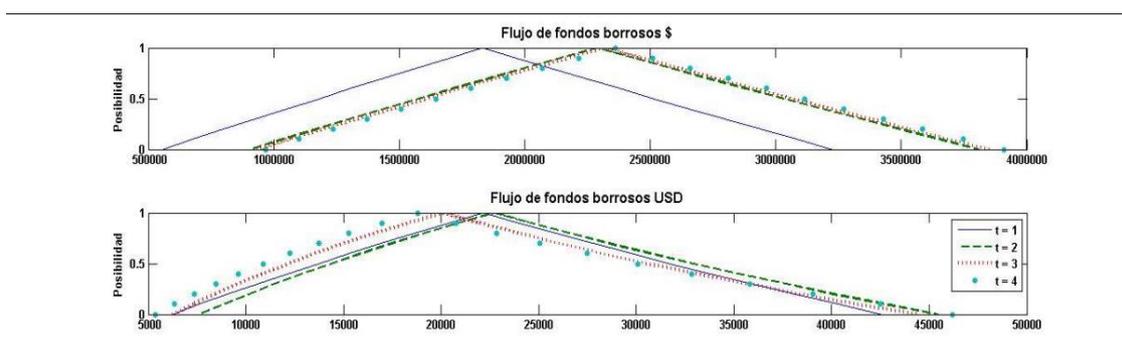
%VAN borroso en moneda local y extranjera

V_n = fuzz_sum(FFLD_n);

V_x = fuzz_sum(FFLD_x);

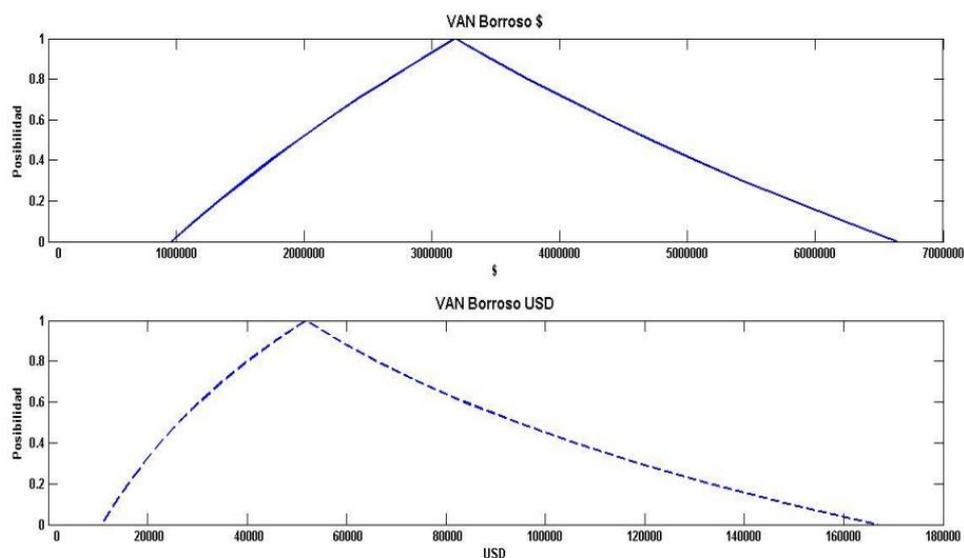
A continuación, se presentan los graficos de NBT para las diferentes salidas,

Figura 5. Flujos de fondos en diferentes monedas MatLab ®.



Fuente: elaboración propia.

Figura 6. VAN borroso en pesos y dólares MatLab ®.



Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

El trabajo desarrolló un modelo de valuación en dos monedas aplicando la teoría de paridad y empleando lógica borrosa, trabajando con planillas de cálculo y matrices en un entorno MatLab ®.

La primera etapa requiere la proyección puntual de variables como tasas y tipos de cambios del emergente y el mercado desarrollado de referencia para la moneda dura con el objeto de inferir la inflación esperada. Seguidamente son elaborados los NBT correspondientes a inflaciones domésticas y extranjeras, que permiten contagiar las variables y obtener NBT de tipos de cambios futuros, tasas de interés y costo de capital. En paralelo se construye el NBT cantidades, este combinado con precios, permite calcular el flujo de fondos libres borroso. Finalmente se calcula el valor intrínseco a partir del descuento de flujos de fondos en dos monedas. El valor

actual en moneda extranjera borroso no surge de un simple cociente entre el valor actual borroso en moneda local y el tipo de cambio spot o la misma variable en términos borrosos. Es producto de un proceso de actualización de variables *fuzzy*, proyectadas bajo la lógica de las teorías de paridad y efecto Fisher.

Referencias

- Argandoña, A. (2013). Irvin Fisher: un gran economista. (I. B. Navarra, Ed.) *Working Paper WP-1082* <http://www.iese.edu/research/pdfs/WP-1082.pdf>, 1-44.
- Bradley, M y Gregg, J. (2008). Expected Inflation and The Constant Growth Valuation Model. *Journal of Applied Corporate Finance*, 20(2), 66-78.
- Buckley, J. (1987). The fuzzy mathematics of finance. *Fuzzy Sets and Systems*(21), 257-273.
- Carlsson, C y Fuller, R. (2001). On Possibilistic Mean Value and Variance Fuzzy Numbers. *Fuzzy Sets and Systems* (122), 772-777.
- Carlsson, C y Fuller, R. (2003). A Fuzzy Approach to Real Option Valuation. *Fuzzy Sets and Systems*(139), 315-326.
- Carlsson, C., Fuller, R., Heikkila, M y Majlender, P. (2007). A Fuzzy Approach to R&D Project Portfolio Selection. *International Journal of Approximating Reasoning*(44), 93-105.
- Castro Monge, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 2(1), 31-54.
- Chiu, C y Park, C. (1994). Fuzzy cash flow analysis using present worth criterion. *Engineering Economist* , 39(2), 113-138.
- Chiu, C y Park C. (1998). Capital budgeting decisions with fuzzy project. *Engineering Economist*, 43(2), 125-150.
- Copeland, T., Koller, T y Murrin, J. (2000). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (3 ed.). New York: Wiley.
- Damodaran, A. (2006). *Damodaran on Valuation* (Second ed.). New York, United State: John Wiley & Sons.
- Damodaran, A. (2009). Volatility Rules: Valuing Emerging Market Companies. *Working Paper*, <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/papers/emergmkts.pdf>, 1-38.
- Dubois, D y Prade, H. (1980). *Fuzzy Sets and Systems*. New York: Academic Press.
- Emery, D y Finnerty, J. (2007). *Corporate Financial Management* (3 ed.). New Jersey; NJ: Prentice Hall.
- Fabozzi, F y Fabozzi, D. (1996). *Bond Markets, Analysis and Strategies*. New Jersey, NJ: Prentice Hall. Englewood Cliffs.
- Fama, E y French, K. (2004). The capital asset pricing model: Theory and evidence. *Journal of Economics Perspectives*, 18(3), 25-46.

- Fornero, R. (2003). Finanzas de empresas en mercados emergentes. (S. A. Financiera, Ed.) *Anales de las XXIII Jornadas de docentes en Administración Financiera SADAF*, http://www.sadaf.com.ar/espanol/publicaciones/publicacion_individual.php?id=212, 107-125.
- Fornero, R. (2012). *Análisis financiero e inflación*. Mendoza, Argentina: Working Paper Universidad Nacional de Cuyo.
- Fuller, R y Majlender, P. (2003). On Weigthed Possibilistic Mean and Variance of Fuzzy Numbers. *Fuzzy Sets and Systems*(136), 363-374.
- García Sastre, M. y Roselló Miralles, M. (2007). La lógica borrosa para valorar la incertidumbre en la técnica de valoración de opciones reales. (A. E. (AEDEM), Ed.) *DIALNET OAI Articles*, <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=2499409>, 1- 22.
- Guerra, L., Magni, C y Stefanini, L. (2014). Interval and Fuzzy Average Internal Rate of Return for investment appraisal. *Fuzzy Sets and Systems*(257), 217-241.
- Kaufmann, A., Gil Aluja, J. y Terceño, A. (1994). *Matemática para la Economía y Gestión de Empresas* (Vol. I Aritmética de la Incertidumbre). Barcelona, España: Foro Científico S.L.
- Liao, S y Ho, S. (2010). Investment Project Valuation based on a Fuzzy Bionomial Approach. *Information Sciences*(180), 2124-2133.
- López Dumrauf, G. (2014). Currency Choice in Valuation: an Approach for Emerging Markets. *The Business and Economics Research Journal*, 7(1), 11-22.
- Mallo, P., Artola, M., Pascual, M., García, M. y Martínez, D. (2004). *Gestión de la incertidumbre en los negocios. Aplicaciones de la matemática borrosa*. Santiago de Chile: RIL editores.
- Milanesi, G. (2013). El modelo binomial borroso y la valuación de opciones reales: el caso de valuación de un contrato de conseción para la explotación petrolera. *Estocástica: Finanzas y Riesgo*, 3(2), 95-118.
- Milanesi, G. (2014). Valoración probabilística versus borrosa, opciones reales y el modelo binomial: Aplicación para proyectos de inversión en condiciones de ambigüedad. *Estudios Gerenciales*(30), 211-219.
- Milanesi, G. (2015). Modelo Binomial Borroso, el Valor del Firma Apalancada y los efectos de la Deuda. *Estocástica*, 5(1), 9-43.
- Milanesi, G. (2016). La Tasa Interna de Retorno Promedio Borrosa: Desarrollos y Aplicaciones. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 21, 39-47.
- Milanesi, G. (2017). Inflación y descuento de flujos de fondos en dos monedas. Un enfoque integral. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 3(1), 89-108.
- Milanesi, G. (2017). Valuación de empresas: enfoque integral para mercados emergentes e inflacionarios. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 377-390.
- Modigliani, F y Cohn, R. (1984). Inflation and Corporate Financial Management. *MIT Sloan School Working Paper*, 1-37.

- Muzzioli, S y Torricelli, A. (2004). A Multiperiod Binomial Model for Pricing Options in a Vague World. *Journal of Economics and Dynamics Control*(28), 861-867.
- Pratt; S y Grabowski; R. (2008). *Cost Of Capital: Applications and Examples* (3 ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Rebiaz, B. (2007). Fuzzines and randomness in investment project risk appraisal. *Computer Operation Research Journal*, 34.
- Tahn; J y Velez Pareja, I. (2011). Will the deflated WACC please stand up?And the real WACC should sit down. *SSRN id1617669.*, 1-17.
- Titman, S y Grinblatt, M. (2002). *Financial Markets and Corporate Strategy*. NY: McGraw- Hill.
- Velez Pareja, I. (2006). Valoración de flujos de caja en inflación. El caso de la regulación en el Banco Mundial. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*(36), 24-49.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zadeh, L. (1965). Fuzzy Sets. *Information Control*, 3(8), 338-353.
- Zdnek, Z. (2010). Generalised Soft Binomial American Real Option Pricing Model. *European Journal of Operational Research*(207), 1096-1103.

ANEXO A:

A.1 Representación Matricial de un Número Borroso

Todo número borroso puede ser expresado a partir de sus cortes- α . De alguna manera esto es discretizarlo para distintos valores de su función de membresía. Para cada corte- α , la única información necesaria para definirlo son los límites inferior y superior.

Considerando lo anterior, se puede ver que existe una biyección entre los números borrosos expresados mediante sus cortes y las matrices de dos columnas. Cualquier número borroso expresado a partir de sus cortes se puede representar como una matriz de n filas y 2 columnas, donde cada fila representa un corte α distinto, y las columnas representan los límites inferior y superior. De manera arbitraria podemos situar la máxima posibilidad en la última fila y la mínima posibilidad en la primera fila, los demás cortes quedan escalonados acordemente.

Sin embargo, la aritmética matricial no resulta aplicable en su totalidad, es decir, hay operaciones entre números borrosos que no se pueden trasladar directamente a las matrices. Por lo tanto, es necesario incorporar algunas funciones simples que permitan realizar las operaciones básicas de los números borrosos usando matrices. La principal ventaja de esta representación es que muchos lenguajes de programación están diseñados para operar con matrices (y más en general con tensores) lo que resulta en menor tiempo de cálculo y simpleza a la hora de implementar programas que tengan que realizar muchas operaciones entre números borrosos. Otra ventaja, es que algunas de las operaciones entre números borrosos pueden transferirse de manera directa a la representación matricial planteada.

A.2 Implementación de la Aritmética Borrosa

A continuación, se presenta la aritmética de números borrosos a partir de sus cortes (Zadeh 1965). Dados dos números borrosos A y B , si los consideramos a partir de sus cortes- α es posible escribirlos como $A(\alpha) = [A_i(\alpha); A_s(\alpha)]$ y $B(\alpha) = [B_i(\alpha); B_s(\alpha)]$, donde el subíndice i hace referencia al límite inferior, y el subíndice s al límite superior de cada corte. De esta manera, los números borrosos se pueden pensar como un conjunto de intervalos cerrados, uno por cada corte que se considere. Entonces, las operaciones básicas quedan definidas de la siguiente forma:

Seguir desde aquí

- Suma: $A(\alpha) + B(\alpha) = [A_i(\alpha) + B_i(\alpha); A_s(\alpha) + B_s(\alpha)]$
- Inverso de la suma: $-A(\alpha) = [-A_s(\alpha); -A_i(\alpha)]$
- Resta: $A(\alpha) - B(\alpha) = A(\alpha) + (-B(\alpha))$
- Producto: $A(\alpha) \cdot B(\alpha) = \left[\min_{\substack{j=i,s \\ k=i,s}} \{A_j(\alpha) \cdot B_k(\alpha)\}; \max_{\substack{j=i,s \\ k=i,s}} \{A_j(\alpha) \cdot B_k(\alpha)\} \right]$
- Inverso del producto: $\frac{1}{A(\alpha)} = \left[\frac{1}{A_s(\alpha)}; \frac{1}{A_i(\alpha)} \right]$ con $A_i(\alpha) \neq 0$ y

$A_s(\alpha) \neq 0$ para todo α .

- División: $\frac{A(\alpha)}{B(\alpha)} = A(\alpha) \cdot \frac{1}{B(\alpha)}$

Para poder incorporar esta aritmética a la representación matricial que se propone, primero debemos definir algunas operaciones¹⁴ sobre las matrices. Dadas dos matrices \tilde{A} y \tilde{B} , con dos columnas y n filas cada una, se definen las siguientes operaciones:

- Permutación de columnas¹⁵: $(\sigma(\tilde{A}))_{j_1} = \tilde{A}_{j_2}$ y $(\sigma(\tilde{A}))_{j_2} = \tilde{A}_{j_1}$ para todo j
- Producto elemento a elemento¹⁶: $(\tilde{A} * \tilde{B})_{ij} = \tilde{A}_{ij} \cdot \tilde{B}_{ij}$
- Inverso del producto elemento a elemento: $\eta(\tilde{A})_{ij} = \frac{1}{\tilde{A}_{ij}}$

Es importante notar que todas las operaciones anteriores son cerradas sobre el conjunto que nos interesa, es decir, devuelven como resultados matrices de n filas y 2 columnas. Ahora estamos en condiciones de adherir toda la aritmética borrosa presentada antes a la representación matricial que desarrollamos. Consideremos dos números borrosos A y B con sus respectivas representaciones matriciales \tilde{A} y \tilde{B} con n cortes- α , la aritmética borrosa queda representada de la siguiente manera:

1. Suma: $A + B \rightarrow \tilde{A} + \tilde{B}$

Es la suma matricial usual.

2. Inverso de la suma: $-A \rightarrow -\sigma(\tilde{A})$

Permutación de columnas con signo opuesto.

3. Producto:

- i Empecemos por definir una matriz auxiliar \tilde{D} de n filas y 4 columnas, como la concatenación de la matriz $\tilde{A} * \tilde{B}$ y $\tilde{A} * \sigma(\tilde{B})$, de manera que las dos primeras columnas de \tilde{D} son las dos columnas de $\tilde{A} * \tilde{B}$

Consideremos ahora la matriz \tilde{R} de n filas y 2 columnas. De forma que

$$\tilde{R}_{i1} = \min_{k=1,2,3,4} \{\tilde{D}_{ik}\} \text{ y } \tilde{R}_{i2} = \min_{k=1,2,3,4} \{\tilde{D}_{ik}\} \text{ para todo } i.$$

Entonces tenemos que $A \cdot B \rightarrow \tilde{R}$

- ii. Inverso del producto¹⁷: $\frac{1}{A} \rightarrow \sigma(\eta(\tilde{A}))$

La matriz inversa del producto elemento a elemento con sus columnas permutadas.

¹⁴ Las operaciones que se definirán son de uso muy frecuente y de sencilla implementación en lenguajes de programación matriciales como MatLab, Python (NumPy) y R

¹⁵ En ocasiones puede resultar conveniente definir la permutación de columnas a partir de un producto matricial usando una matriz de permutación adecuada.

¹⁶ También conocido como producto de Hadamard que es asociativo, conmutativo y distributivo con la suma.

¹⁷ Solo para números borrosos definido sobre $\mathbb{R} +$

ANEXO B

Tabla B1. NBT inflación extranjera.

α	1i	1s	2i	2s	3i	3s	4i	4s
0	1,60%	1,79%	1,53%	1,72%	1,45%	1,64%	1,38%	1,57%
0,1	1,61%	1,78%	1,54%	1,71%	1,46%	1,63%	1,39%	1,56%
0,2	1,62%	1,77%	1,55%	1,70%	1,47%	1,62%	1,40%	1,55%
0,3	1,63%	1,76%	1,56%	1,69%	1,48%	1,61%	1,41%	1,54%
0,4	1,64%	1,75%	1,56%	1,68%	1,49%	1,61%	1,42%	1,53%
0,5	1,65%	1,74%	1,57%	1,67%	1,50%	1,60%	1,43%	1,52%
0,6	1,66%	1,73%	1,58%	1,66%	1,51%	1,59%	1,44%	1,51%
0,7	1,67%	1,72%	1,59%	1,65%	1,52%	1,58%	1,45%	1,50%
0,8	1,68%	1,71%	1,60%	1,64%	1,53%	1,57%	1,46%	1,49%
0,9	1,69%	1,71%	1,61%	1,63%	1,54%	1,56%	1,46%	1,48%
1	1,70%	1,70%	1,62%	1,62%	1,55%	1,55%	1,47%	1,47%

Tabla B2. NBT inflación doméstica

α	1i	1s	2i	2s	3i	3s	4i	4s
0	25,44%	48,02%	12,52%	35,10%	4,86%	27,44%	-0,61%	21,97%
0,1	26,57%	46,89%	13,64%	33,97%	5,99%	26,32%	0,52%	20,84%
0,2	27,69%	45,76%	14,77%	32,84%	7,12%	25,19%	1,65%	19,71%
0,3	28,82%	44,63%	15,90%	31,71%	8,25%	24,06%	2,77%	18,58%
0,4	29,95%	43,50%	17,03%	30,58%	9,38%	22,93%	3,90%	17,45%
0,5	31,08%	42,37%	18,16%	29,45%	10,51%	21,80%	5,03%	16,32%
0,6	32,21%	41,24%	19,29%	28,32%	11,64%	20,67%	6,16%	15,19%
0,7	33,34%	40,11%	20,42%	27,19%	12,77%	19,54%	7,29%	14,06%
0,8	34,47%	38,98%	21,55%	26,06%	13,90%	18,41%	8,42%	12,94%
0,9	35,60%	37,86%	22,68%	24,94%	15,03%	17,28%	9,55%	11,81%
1	36,73%	36,73%	23,81%	23,81%	16,15%	16,15%	10,68%	10,68%

Tabla B3. Estimación puntual tasa costo del capital propio nominal y real: rf proyectada ETTI nominal EE. UU, CR: Credit Risk Argentina (Damodaran), E(RM) rendimiento mercado EE. UU, E(RM)-rf: adicional por riesgo de mercado, β_1 coeficiente beta apalancado, ke: (dólares reales, pesos nominales, pesos reales).

rf	CR	E(Rm-rf)	β_1	Ke US\$, n	Ke \$, n	Ke \$, r
7,00%	7,64%	13,60%	0,9617	27,72%	71,72%	25,59%
6,36%	7,64%	13,60%	0,9617	27,08%	54,82%	25,05%
5,98%	7,64%	13,60%	0,9617	26,70%	44,92%	24,77%
5,71%	7,64%	13,60%	0,9617	26,43%	37,90%	24,59%

Tabla B4. Estimación puntual ccpp nominal y real estructura de capital constante (deuda 16%-capital propio 40%) y tasa de impuesto a las ganancias 35% anual.

<i>ke, n</i>	<i>ki, n</i>	<i>ko, n</i>	<i>ko r</i>
71,72%	54,13%	65,87%	21,32%
54,82%	38,88%	50,09%	21,23%
44,92%	29,96%	40,85%	21,26%
37,90%	23,63%	34,29%	21,34%

Tabla B5. Estimación NBT cantidades

α	1i	1s	2i	2s	3i	3s	4i	4s
0	80000	120000	88000	132000	92000	138000	96000	144000
0,1	82000	118000	90200	129800	94300	135700	98400	141600
0,2	84000	116000	92400	127600	96600	133400	100800	139200
0,3	86000	114000	94600	125400	98900	131100	103200	136800
0,4	88000	112000	96800	123200	101200	128800	105600	134400
0,5	90000	110000	99000	121000	103500	126500	108000	132000
0,6	92000	108000	101200	118800	105800	124200	110400	129600
0,7	94000	106000	103400	116600	108100	121900	112800	127200
0,8	96000	104000	105600	114400	110400	119600	115200	124800
0,9	98000	102000	107800	112200	112700	117300	117600	122400
1	100000	100000	110000	110000	115000	115000	120000	120000

Tabla B6. Estimación NBT contribución marginal en moneda de cierre.

α	1i	1s	2i	2s	3i	3s	4i	4s
0	\$ 52,11	\$ 56,07	\$ 49,85	\$ 53,81	\$ 48,50	\$ 52,46	\$ 47,53	\$ 51,49
0,1	\$ 52,30	\$ 55,87	\$ 50,04	\$ 53,61	\$ 48,70	\$ 52,27	\$ 47,73	\$ 51,30
0,2	\$ 52,50	\$ 55,67	\$ 50,24	\$ 53,41	\$ 48,90	\$ 52,07	\$ 47,93	\$ 51,10
0,3	\$ 52,70	\$ 55,47	\$ 50,44	\$ 53,21	\$ 49,10	\$ 51,87	\$ 48,13	\$ 50,90
0,4	\$ 52,90	\$ 55,28	\$ 50,64	\$ 53,02	\$ 49,29	\$ 51,67	\$ 48,32	\$ 50,70
0,5	\$ 53,10	\$ 55,08	\$ 50,84	\$ 52,82	\$ 49,49	\$ 51,47	\$ 48,52	\$ 50,50
0,6	\$ 53,29	\$ 54,88	\$ 51,04	\$ 52,62	\$ 49,69	\$ 51,27	\$ 48,72	\$ 50,31
0,7	\$ 53,49	\$ 54,68	\$ 51,23	\$ 52,42	\$ 49,89	\$ 51,08	\$ 48,92	\$ 50,11
0,8	\$ 53,69	\$ 54,48	\$ 51,43	\$ 52,22	\$ 50,09	\$ 50,88	\$ 49,12	\$ 49,91
0,9	\$ 53,89	\$ 54,28	\$ 51,63	\$ 52,03	\$ 50,28	\$ 50,68	\$ 49,32	\$ 49,71
1	\$ 54,09	\$ 54,09	\$ 51,83	\$ 51,83	\$ 50,48	\$ 50,48	\$ 49,51	\$ 49,51

PONENCIAS | ENCUENTRO INTERNACIONAL EAN 2019

Tabla B7. Estimación NBT contribución marginal por cantidades en moneda de cierre.

α	1i	1s	2i	2s	3i	3s	4i	4s
0	\$ 4.168.405,57	\$ 6.728.106,23	\$ 4.386.477,69	\$ 7.102.764,19	\$ 4.462.069,40	\$ 7.239.926,65	\$ 4.563.117,00	\$ 7.415.272,95
0,1	\$ 4.288.861,89	\$ 6.592.592,48	\$ 4.514.010,42	\$ 6.958.668,28	\$ 4.592.304,23	\$ 7.092.375,76	\$ 4.696.690,34	\$ 7.263.630,69
0,2	\$ 4.410.110,70	\$ 6.457.871,23	\$ 4.642.414,91	\$ 6.815.444,11	\$ 4.723.450,44	\$ 6.945.736,25	\$ 4.831.214,67	\$ 7.112.939,43
0,3	\$ 4.532.152,01	\$ 6.323.942,47	\$ 4.771.691,14	\$ 6.673.091,69	\$ 4.855.508,03	\$ 6.800.008,10	\$ 4.966.690,00	\$ 6.963.199,17
0,4	\$ 4.654.985,82	\$ 6.190.806,21	\$ 4.901.839,11	\$ 6.531.611,02	\$ 4.988.476,98	\$ 6.655.191,33	\$ 5.103.116,33	\$ 6.814.409,90
0,5	\$ 4.778.612,12	\$ 6.058.462,45	\$ 5.032.858,83	\$ 6.391.002,09	\$ 5.122.357,30	\$ 6.511.285,93	\$ 5.240.493,65	\$ 6.666.571,62
0,6	\$ 4.903.030,92	\$ 5.926.911,18	\$ 5.164.750,30	\$ 6.251.264,90	\$ 5.257.148,99	\$ 6.368.291,90	\$ 5.378.821,96	\$ 6.519.684,34
0,7	\$ 5.028.242,21	\$ 5.796.152,41	\$ 5.297.513,52	\$ 6.112.399,47	\$ 5.392.852,06	\$ 6.226.209,23	\$ 5.518.101,28	\$ 6.373.748,06
0,8	\$ 5.154.246,01	\$ 5.666.186,14	\$ 5.431.148,48	\$ 5.974.405,78	\$ 5.529.466,49	\$ 6.085.037,94	\$ 5.658.331,58	\$ 6.228.762,77
0,9	\$ 5.281.042,29	\$ 5.537.012,36	\$ 5.565.655,18	\$ 5.837.283,83	\$ 5.666.992,30	\$ 5.944.778,02	\$ 5.799.512,89	\$ 6.084.728,48
1	\$ 5.408.631,08	\$ 5.408.631,08	\$ 5.701.033,63	\$ 5.701.033,63	\$ 5.805.429,48	\$ 5.805.429,48	\$ 5.941.645,19	\$ 5.941.645,19

Tabla B8. Estimación NBT costos fijos en moneda de cierre.

α	1i	1s	2i	2s	3i	3s	4i	4s
0	\$ 2.368.412,26	\$ 2.548.525,09	\$ 2.265.742,61	\$ 2.445.855,44	\$ 2.204.579,74	\$ 2.384.692,57	\$ 2.160.566,76	\$ 2.340.679,59
0,1	\$ 2.377.417,90	\$ 2.539.519,45	\$ 2.274.748,25	\$ 2.436.849,80	\$ 2.213.585,38	\$ 2.375.686,93	\$ 2.169.572,40	\$ 2.331.673,95
0,2	\$ 2.386.423,54	\$ 2.530.513,80	\$ 2.283.753,89	\$ 2.427.844,16	\$ 2.222.591,02	\$ 2.366.681,29	\$ 2.178.578,04	\$ 2.322.668,31
0,3	\$ 2.395.429,18	\$ 2.521.508,16	\$ 2.292.759,53	\$ 2.418.838,51	\$ 2.231.596,67	\$ 2.357.675,65	\$ 2.187.583,69	\$ 2.313.662,67
0,4	\$ 2.404.434,82	\$ 2.512.502,52	\$ 2.301.765,17	\$ 2.409.832,87	\$ 2.240.602,31	\$ 2.348.670,01	\$ 2.196.589,33	\$ 2.304.657,03
0,5	\$ 2.413.440,46	\$ 2.503.496,88	\$ 2.310.770,81	\$ 2.400.827,23	\$ 2.249.607,95	\$ 2.339.664,36	\$ 2.205.594,97	\$ 2.295.651,39
0,6	\$ 2.422.446,11	\$ 2.494.491,24	\$ 2.319.776,46	\$ 2.391.821,59	\$ 2.258.613,59	\$ 2.330.658,72	\$ 2.214.600,61	\$ 2.286.645,74
0,7	\$ 2.431.451,75	\$ 2.485.485,60	\$ 2.328.782,10	\$ 2.382.815,95	\$ 2.267.619,23	\$ 2.321.653,08	\$ 2.223.606,25	\$ 2.277.640,10
0,8	\$ 2.440.457,39	\$ 2.476.479,96	\$ 2.337.787,74	\$ 2.373.810,31	\$ 2.276.624,87	\$ 2.312.647,44	\$ 2.232.611,89	\$ 2.268.634,46
0,9	\$ 2.449.463,03	\$ 2.467.474,31	\$ 2.346.793,38	\$ 2.364.804,66	\$ 2.285.630,52	\$ 2.303.641,80	\$ 2.241.617,54	\$ 2.259.628,82
1	\$ 2.458.468,67	\$ 2.458.468,67	\$ 2.355.799,02	\$ 2.355.799,02	\$ 2.294.636,16	\$ 2.294.636,16	\$ 2.250.623,18	\$ 2.250.623,18

Tabla B9. Estimación NBT capital de trabajo en moneda de cierre.

α	1i	1s	2i	2s	3i	3s	4i	4s
0	\$ 208.420,28	\$ 336.405,31	\$ 219.323,88	\$ 355.138,21	\$ 223.103,47	\$ 361.996,33	\$ 228.155,85	\$ 370.763,65
0,1	\$ 214.443,09	\$ 329.629,62	\$ 225.700,52	\$ 347.933,41	\$ 229.615,21	\$ 354.618,79	\$ 234.834,52	\$ 363.181,53
0,2	\$ 220.505,54	\$ 322.893,56	\$ 232.120,75	\$ 340.772,21	\$ 236.172,52	\$ 347.286,81	\$ 241.560,73	\$ 355.646,97
0,3	\$ 226.607,60	\$ 316.197,12	\$ 238.584,56	\$ 333.654,58	\$ 242.775,40	\$ 340.000,41	\$ 248.334,50	\$ 348.159,96
0,4	\$ 232.749,29	\$ 309.540,31	\$ 245.091,96	\$ 326.580,55	\$ 249.423,85	\$ 332.759,57	\$ 255.155,82	\$ 340.720,49
0,5	\$ 238.930,61	\$ 302.923,12	\$ 251.642,94	\$ 319.550,10	\$ 256.117,86	\$ 325.564,30	\$ 262.024,68	\$ 333.328,58
0,6	\$ 245.151,55	\$ 296.345,56	\$ 258.237,52	\$ 312.563,25	\$ 262.857,45	\$ 318.414,59	\$ 268.941,10	\$ 325.984,22
0,7	\$ 251.412,11	\$ 289.807,62	\$ 264.875,68	\$ 305.619,97	\$ 269.642,60	\$ 311.310,46	\$ 275.905,06	\$ 318.687,40
0,8	\$ 257.712,30	\$ 283.309,31	\$ 271.557,42	\$ 298.720,29	\$ 276.473,32	\$ 304.251,90	\$ 282.916,58	\$ 311.438,14
0,9	\$ 264.052,11	\$ 276.850,62	\$ 278.282,76	\$ 291.864,19	\$ 283.349,61	\$ 297.238,90	\$ 289.975,64	\$ 304.236,42
1	\$ 270.431,55	\$ 270.431,55	\$ 285.051,68	\$ 285.051,68	\$ 290.271,47	\$ 290.271,47	\$ 297.082,26	\$ 297.082,26

Tabla B10. Estimación NBT Valor Actual flujos de fondos en moneda de cierre.

α	1i	1s	2i	2s	3i	3s	4i	4s
0	\$ 309.079,82	\$ 2.121.586,01	\$ 307.391,45	\$ 1.835.727,07	\$ 205.357,26	\$ 1.457.446,49	\$ 144.077,43	\$ 1.227.825,69
0,1	\$ 380.114,33	\$ 2.008.224,26	\$ 357.946,46	\$ 1.726.244,79	\$ 240.234,79	\$ 1.356.110,55	\$ 169.448,81	\$ 1.129.820,29
0,2	\$ 452.923,50	\$ 1.897.636,71	\$ 410.605,62	\$ 1.621.168,59	\$ 277.143,96	\$ 1.260.348,31	\$ 196.717,66	\$ 1.038.583,89
0,3	\$ 527.548,91	\$ 1.789.750,42	\$ 465.452,44	\$ 1.520.311,06	\$ 316.196,54	\$ 1.169.840,43	\$ 226.017,14	\$ 953.632,88
0,4	\$ 604.033,42	\$ 1.684.494,98	\$ 522.574,26	\$ 1.423.494,07	\$ 357.511,05	\$ 1.084.287,85	\$ 257.490,32	\$ 874.521,04
0,5	\$ 682.421,26	\$ 1.581.802,41	\$ 582.062,43	\$ 1.330.548,18	\$ 401.213,12	\$ 1.003.410,33	\$ 291.291,01	\$ 800.836,40
0,6	\$ 762.758,07	\$ 1.481.607,07	\$ 644.012,55	\$ 1.241.312,21	\$ 447.436,08	\$ 926.945,17	\$ 327.584,59	\$ 732.198,32
0,7	\$ 845.090,96	\$ 1.383.845,51	\$ 708.524,70	\$ 1.155.632,71	\$ 496.321,38	\$ 854.645,94	\$ 366.549,01	\$ 668.254,96
0,8	\$ 929.468,59	\$ 1.288.456,43	\$ 775.703,67	\$ 1.073.363,59	\$ 548.019,25	\$ 786.281,36	\$ 408.375,82	\$ 608.680,85
0,9	\$ 1.015.941,17	\$ 1.195.380,57	\$ 845.659,22	\$ 994.365,68	\$ 602.689,22	\$ 721.634,32	\$ 453.271,30	\$ 553.174,76
1	\$ 1.104.560,63	\$ 1.104.560,63	\$ 918.506,37	\$ 918.506,37	\$ 660.500,83	\$ 660.500,83	\$ 501.457,74	\$ 501.457,74

Tabla B11. Estimación NBT flujos de fondos en dólares.

α	1i	1s	2i	2s	3i	3s	4i	4s
0	\$ 6.195,51	\$ 42.606,96	\$ 7.583,75	\$ 45.459,91	\$ 6.232,88	\$ 44.485,03	\$ 5.387,77	\$ 46.260,14
0,1	\$ 7.620,11	\$ 40.326,59	\$ 8.832,67	\$ 42.740,69	\$ 7.293,51	\$ 41.380,37	\$ 6.338,91	\$ 42.551,70
0,2	\$ 9.080,56	\$ 38.102,34	\$ 10.133,99	\$ 40.131,55	\$ 8.416,44	\$ 38.447,47	\$ 7.361,78	\$ 39.100,87
0,3	\$ 10.577,70	\$ 35.932,75	\$ 11.489,79	\$ 37.627,81	\$ 9.605,11	\$ 35.676,46	\$ 8.461,43	\$ 35.889,16
0,4	\$ 12.112,40	\$ 33.816,37	\$ 12.902,28	\$ 35.224,98	\$ 10.863,18	\$ 33.058,08	\$ 9.643,31	\$ 32.899,52
0,5	\$ 13.685,55	\$ 31.751,84	\$ 14.373,72	\$ 32.918,83	\$ 12.194,52	\$ 30.583,67	\$ 10.913,28	\$ 30.116,22
0,6	\$ 15.298,09	\$ 29.737,81	\$ 15.906,53	\$ 30.705,30	\$ 13.603,25	\$ 28.245,09	\$ 12.277,63	\$ 27.524,70
0,7	\$ 16.950,97	\$ 27.773,01	\$ 17.503,21	\$ 28.580,57	\$ 15.093,74	\$ 26.034,73	\$ 13.743,14	\$ 25.111,53
0,8	\$ 18.645,18	\$ 25.856,18	\$ 19.166,37	\$ 26.540,95	\$ 16.670,63	\$ 23.945,43	\$ 15.317,11	\$ 22.864,30
0,9	\$ 20.381,73	\$ 23.986,13	\$ 20.898,77	\$ 24.582,97	\$ 18.338,83	\$ 21.970,49	\$ 17.007,40	\$ 20.771,49
1	\$ 22.161,69	\$ 22.161,69	\$ 22.703,30	\$ 22.703,30	\$ 20.103,60	\$ 20.103,60	\$ 18.822,48	\$ 18.822,48

Tabla B12. Estimación NBT Valor actual flujos de fondos en dólares.

α	1i	1s	2i	2s	3i	3s	4i	4s
0	\$ 4.251,73	\$ 40.790,29	\$ 3.515,14	\$ 42.377,32	\$ 1.932,27	\$ 40.966,30	\$ 1.104,39	\$ 42.500,78
0,1	\$ 5.317,50	\$ 37.967,35	\$ 4.240,62	\$ 38.472,36	\$ 2.388,19	\$ 36.078,91	\$ 1.401,10	\$ 36.254,99
0,2	\$ 6.443,28	\$ 35.279,45	\$ 5.039,37	\$ 34.883,22	\$ 2.910,58	\$ 31.740,13	\$ 1.754,37	\$ 30.899,44
0,3	\$ 7.631,79	\$ 32.720,50	\$ 5.917,63	\$ 31.585,03	\$ 3.507,84	\$ 27.889,19	\$ 2.173,82	\$ 26.307,97
0,4	\$ 8.885,85	\$ 30.284,66	\$ 6.882,16	\$ 28.554,94	\$ 4.189,41	\$ 24.472,17	\$ 2.670,57	\$ 22.372,47
0,5	\$ 10.208,43	\$ 27.966,40	\$ 7.940,31	\$ 25.771,92	\$ 4.965,88	\$ 21.441,18	\$ 3.257,61	\$ 19.000,27
0,6	\$ 11.602,65	\$ 25.760,47	\$ 9.100,00	\$ 23.216,63	\$ 5.849,12	\$ 18.753,65	\$ 3.949,97	\$ 16.111,86
0,7	\$ 13.071,74	\$ 23.661,85	\$ 10.369,84	\$ 20.871,29	\$ 6.852,44	\$ 16.371,76	\$ 4.765,17	\$ 13.639,02
0,8	\$ 14.619,13	\$ 21.665,76	\$ 11.759,16	\$ 18.719,51	\$ 7.990,77	\$ 14.261,86	\$ 5.723,54	\$ 11.523,17
0,9	\$ 16.248,39	\$ 19.767,67	\$ 13.278,06	\$ 16.746,21	\$ 9.280,89	\$ 12.394,02	\$ 6.848,73	\$ 9.713,98
1	\$ 17.963,26	\$ 17.963,26	\$ 14.937,49	\$ 14.937,49	\$ 10.741,60	\$ 10.741,60	\$ 8.168,23	\$ 8.168,23

Tabla B13. Bonos soberanos en pesos (IAMC al 29-03-2019), CER: 41.85%.

Pesos bonos ajustables por CER en \$	Sticker	TIR	DM	CER: 41,85%
BONCER 2020	TC 20	15,92%	0,96	57,77%
BOGAR 2020	NO 20	16,56%	0,72	58,41%
BONCER 2021	TC21	11,98%	2,11	53,83%
BONCER 2023	TC 23	10,64%	3,44	10,64%
BONCER 2025	TC 25	10,90%	4,91	10,90%
Cuasipar \$ Ley Arg reestructuración 2005	CUAP	10,35%	10,74	10,35%

Tabla B14. Bonos soberanos en dólares (IAMC al 29-03-2019).

Dólar	Sticker	TIR	DM
BONAR 2020	A020D	14,02%	1,51
BONAR 2024	AY24D	13,66%	1,95
BONAR 2025	AA25D	14,64%	3,83
BONAR 2037	AA37D	12,07%	7,55

PROYECTO ALFABETIZACION DIGITAL
ESCUELA NRO. 10 "JULIO ARGENTINO ROCA"

PAOLA SALINAS*

Resumen

La actualidad en materia educativa, nos brinda la oportunidad de repensar, de innovar, lo pedagógico, las metodologías, aún más..., nos interpela y demanda día a día un cambio en el hacer profesional.

Aprendizaje Servicio como metodología educativa, que promueve el aprendizaje teniendo en cuenta las necesidades del entorno, siempre dentro de un programa de estudios, es nuestro medio para aprovechar esta oportunidad.

Las teorías de la Información y Comunicación en colaboración con la formación docente permanente y la escuela se convierten de esta manera, en un espacio de innovación y logro de un cambio efectivo en la labor profesional.

Las carreras que versan sobre el "trabajo con el otro" requieren de formación en franca consonancia con las teorías de la Información y Comunicación, así como también requieren de la innovación, además de la conciencia sobre nuestra actualidad, sus características y demandas enmarcadas en la práctica reflexiva.

La reflexión sobre la práctica profesional, y el intercambio pedagógico surgen para la mejora permanente y aportan al enriquecimiento personal y profesional de los involucrados. La guía, la facilitación, el protagonismo en la construcción del conocimiento, son espacios que se abren generando roles: tutor y estudiante protagonista. La motivación con presencia necesaria en cada etapa del proceso.

Todos aquellos son componentes que se tornan indispensables en un nuevo paradigma que podríamos llamar de cultura digital.

Introducción

Nuevos escenarios en cambio permanente, características poblacionales diversas en las escuelas, formación profesional de los docentes con diferentes contenidos y metodologías en relación a las necesidades actuales, nos exigen e interpelan permanentemente en la búsqueda incesante de un cambio en las aulas. Nos desafía entre otras opciones, a quedar inmersos aportando a un nuevo paradigma que podríamos llamar cultura digital

Inés Dussel establece dos tendencias en debate sobre la inclusión de la tecnología en nuestras escuelas aquella que establece una transformación radical que conlleva hacer uso de la

* Escuela Argentina de Negocios

tecnología en educación y otra que precisa una consecuente reforma en la educación, un aporte que no genera grandes modificaciones.

Cabe preguntarnos si el sistema educativo desde su disposición en las aulas nos permite y nos resiste ante la inclusión de la tecnología.

Nuestra responsabilidad profesional en este contexto es adecuar la propuesta educativa a la población, a su cultura, a los contenidos y a los objetivos fijados para lograr la optimización en la inclusión de la tecnología en los procesos de enseñanza-aprendizaje

Desde el año 2017, La escuela Nro. 10 " Julio A. Roca " de Martínez y sus docentes fueron los elegidos para que los estudiantes de la Escuela Argentina de Negocios de la carrera de Factor Humano de la materia de Tecnología Educativa Aplicada turno mañana, Facultad Martínez, realicen capacitaciones tendientes a formar a los docentes e incluir la tecnología con los recursos didácticos digitales como mediadores.

En cada etapa Los objetivos planteados para los docentes fueron:

- conocer los beneficios de utilizar los recursos didácticos digitales.
- conocer el funcionamiento del recurso digital y sus alternativas posibles.
- Manejar los recursos didácticos digitales.
- Explorar diferentes recursos didácticos digitales.

Cada año las materias que participaron fueron Informática en la primer cuatrimestre y Tecnología Educativa aplicada en el segundo. En ambos casos los contenidos de la materia fueron puestos a disposición de los docentes de la escuela y con el acuerdo de la Directora se estableció la forma más conveniente de implementarlos.

Desarrollo

La actualidad nos invita a formarnos permanente y críticamente en las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación, para incorporarlas en procura del desarrollo y transformación de la intelectualidad de quienes formamos parte de la comunidad educativa. Los docentes encuentran en esta realidad un nuevo desafío a los ya existentes en su labor: la inclusión de la tecnología en sus clases, volviéndose indispensable para llegar a los estudiantes de hoy, para compartir su lenguaje para facilitar la interactividad, dinamismo y pluralidad de los saberes ofrecidos a través de las nuevas tecnologías.

La innovación se impone en este contexto, con ideas, propuestas y aportes para la solución de situaciones problemáticas, que abre un camino diferente en los contextos y en la práctica institucional educativa

Una buena práctica de innovación ha de ser:

- Creativa: desarrolla nuevas soluciones ante distintos problemas.
- Efectiva: alcanza un impacto positivo y tangible de la mejora.
- Sostenible: logra mantenerse en el tiempo y producir efectos duraderos.

- Replicable: orienta el desarrollo de otras iniciativas y actuaciones en contextos similares.

Según Alliaud, A. (2012) enseñar hoy es inventar, probar, crear.

La importancia de pensar en términos tecnológicos soluciones vinculadas a la gestión de personas para el mundo del trabajo actual.

La propuesta a los estudiantes consistió en enriquecer la formación de los docentes incluyendo la tecnología en su labor diaria.

Podemos pensar entonces en un proyecto social que transforme, que entienda el valor de la enseñanza y la transmisión. En este sentido, distintos autores (Meirieu, 2001) refieren acerca de la oportunidad de ser protagonistas de su proyecto de vida, el cual descansa en la formación y en la educación.

Nuestra tarea diaria como profesionales necesita del compromiso con la enseñanza y con la transmisión de la cultura y es, en el ámbito de la escuela en donde de manera sistemática, este pasaje se produce, es en el ámbito de la escuela donde encontramos esta gran oportunidad.

En este contexto, se trabaja con la Escuela nro. 10 Julio A. Roca de Martínez. Provincia de Buenos Aires, conscientes que no escapan a la realidad educativa y sus necesidades y que el aporte desde la Universidad generará en ellos comprensión de esta realidad y una actitud permanente de indagación, de búsqueda, de prueba que los lleve a innovar, a llegar a sus alumnos con otro lenguaje, a encontrar en la tecnología un recurso que facilite su labor diaria.

La inclusión de la tecnología en la propia formación docente, formación docente permanente, para que ella sea adquirida a través de las nuevas tecnologías de la información, para que luego puedan los profesores implementar estrategias con fines pedagógicos en el marco de las TIC.

Los estudiantes de Tecnología Educativa Aplicada de 2 año de la Carrera de la Lic. en Factor Humano fueron los encargados de llevar adelante esta labor: acercar la tecnología al grupo docente colaborar con el enriquecimiento de su formación para que cada uno pueda incluirla en sus clases.

Allí fue necesario que se convirtieran en tutores donde su función principal como tales requiere guía, orientación, y facilitación. Brindando al docente de la escuela el protagonismo necesario para construir y liderar su propio aprendizaje. Tal como concibe Ausubel (2002) el conocimiento es aquel que el estudiante descubre por sí mismo en base a la orientación que le da el docente. Docentes dinamizadores también y más aún grandes motivadores deben ser en su rol de tutores.

La motivación fue tema central de debate para las estudiantes de la Tecnología Educativa desde los primeros momentos de reflexión y planificación de la actividad para los docentes de la escuela Nro. 10. La pregunta cómo y cuándo motivar fue planteada a lo largo de todo el proceso y sus opciones fueron construidas por ellos durante la preparación de la capacitación. Según Gutiérrez, K. (2012) la motivación debe propiciarse antes, durante, y después de un curso.

La capacitación debe abordar directamente las necesidades, su entorno, su realidad actual y lograr que los conocimientos que proponemos se construyan, sean aplicables a su realidad cotidiana. Nos propusimos demostrar desde el inicio de la capacitación que la inclusión de recursos didácticos digitales facilita su labor diaria. y en este sentido trabajamos propiciando aprendizaje significativo.

Observa la organización del aula. y el avance de la tecnología como generador de dificultad en el sostenimiento de una estructura pedagógica homogénea, simultánea y frontal.

"Ahora, las computadoras y netbooks fracturan esta organización y proponen una fragmentación de la atención y recorridos más individualizados". Dussel (2011)

En parejas pedagógicas. abordaron la capacitación de los docentes involucrados en el proyecto. Para enriquecer el trabajo de la pareja pedagógica es indispensable la reflexión de la práctica en diferentes instancias, personal, con el docente, con el tutor y con la pareja pedagógica.

Fue así, que durante la clase de Tecnología educativa realizaron role playing ejercitando su rol y reflexionando sobre las competencias necesarias y sobre su accionar. Metodología que continuo a lo largo de las clases en la facultad.

La jornada de Tecnología Educativa en la facultad de Martínez se inició con una síntesis construida por los estudiantes sobre el rol del tutor competencias y características. Rol que deben desempeñar los estudiantes de TEA con los docentes de la Escuela nro. 10.

En reflexión con otro colega, luego de una práctica profesional, aquello que en palabras del Brockbank, A se denomina "contar la historia". En reflexión antes, durante y después de esa práctica, en definitiva, el diálogo reflexivo formando parte de la historia, y, por último, la promoción, facilitación de la práctica reflexiva con un grupo.

Pactar nuevas formas de intervención en el desarrollo de las clases, atender el manejo de los tiempos, considerar tonos de voz, espacios cedidos o a ceder, son algunas de las cuestiones que la pareja pedagógica dejó notar en sus intercambios y más aún pacto para mejorar su puesta en práctica y esto es factible solo después de la reflexión y la concientización mutua.

"Revisitar (...) volver a mirar lo ya conocido como una invitación a pensar de nuevo cada vez" Nicastro Sandra (2006).

Salir de un espacio de comodidad y de rutina para reflexionar sobre el accionar del otro y por ende, sobre nuestras propias acciones en el rol.

Nicastro adjudica al termino revisitar el carácter de controvertido justamente por el hecho de que nos impulsa a abandonar esa comodidad, dando una mirada que resignifique el accionar docente, volviendo al pasado visitando lo ya vivido y volviendo al presente del rol.

Para Soto, Martha (2011). La reflexión, el análisis de las prácticas docentes de las clases escolares constituye una modalidad de formación en la práctica. Para tal fin, la reflexión, el formador/ tutor colabora, orienta, acompaña, asiste, facilita desde su observación permanente y con su devolución al docente de esta práctica profesional Martha Soto lo denomina mediador.

Formador, mediador, más allá del nombre que le adjudiquen diferentes autores, es una compleja función que requiere: humildad y cesión de un espacio, cesión de protagonismo.

El intercambio con la pareja pedagógica, genera un nuevo espacio de aprendizaje, no ya de cuestiones relativas al rol, sino aquellas relativas a la relación humana que se establece entre los miembros de la pareja.

Con estos elementos, reflexión, intercambio, revisión, reflexión sobre la práctica, observación del accionar del otro, trabajaron las estudiantes de Tecnología Educativa con el fin de mejorar su propio rol en el proyecto y aportar para que los docentes mejoren su quehacer profesional.

El Aprendizaje colaborativo es aquel que se construye a través de una interacción, en un contexto social, basado en la responsabilidad compartida y el establecimiento de consensos como meta común y es el que predomina en este proceso. de la pareja pedagógica y más aún fue importante y permanente ya que se dio en la elaboración y preparación de la capacitación a docentes, así como también durante la implementación y desarrollo de la actividad con los docentes. Aquí el aprendizaje colaborativo con la incorporación de la tecnología, podemos decir que se da en la construcción compartida y responsable con los recursos didácticos digitales como mediadores de este proceso.

En su rol, el formador propicia situaciones formativas para que los docentes, en la práctica reflexiva, puedan progresar en su proceso formativo. Transmite, además situaciones de su propia experiencia docente a modo ilustrativo en sus devoluciones, producto de su observación permanente, sin dejar de lado su saber académico.

Hoy la Educación es inventar, crear, probar tal como lo define Andrea Alliaud (2012) y sobre la base de la necesidad de replantear las formas, las estrategias que utilizamos para dar clase hoy en las aulas, surgen también: el participante como protagonista. Estudiantes como protagonistas al adquirir el conocimiento a brindar a los docentes de la escuela nro. 10. Docentes como protagonistas al construir el conocimiento que transmitirán con los recursos tecnológicos como mediadores.

Construyendo su propio saber con la guía, la orientación, la facilitación del tutor. Tal es el rol que han asumido en la capacitación los estudiantes de TEA con los docentes de la escuela nro. 10. Simplemente, invitar a los docentes a enseñar desde la facilitación, a probar, a crear para que ellos inviten a sus alumnos a aprender desde lo lúdico también.

Se desarrolló de acuerdo a lo previsto. Y contamos con la activa participación de los docentes de la escuela.

Conclusión

Los docentes de la escuela nro. 10 mostraron Interés por la propuesta, y comprensión de la nueva realidad en la cual están inmersos como problemática que se pone de manifiesto. Inmediatamente hubo consultas y se observó la capacidad de relacionar los contenidos, temas de su grupo de alumnos con alguna de los recursos didácticos propuestos.

Manifestaron no contar con formación relativa a aquella que les permita incluir la TIC como un recurso facilitador de su labor. Esta es una tarea que requiere una predisposición particular y un aprendizaje con esfuerzo de su parte.

Valoran este nuevo conocimiento y reconocen que les será útil a diario, no lo identifican al final del trabajo como una tarea difícil o que sea complicada para realizar, solo se presenta la barrera inicial ante el nuevo conocimiento.

Inés Dussel refiere un estudio de Roxana Cabello, realizado en el conurbano bonaerense 2003 y 2006, encuentra que los docentes sienten desconfianza a la computadora, pero también se observa “predisposición favorable” y valoran el uso de la tecnología para tareas escolares. A pesar que no se sienten con las suficientes “competencias tecnológicas”. Tales observaciones coinciden con aquellas vertidas para los docentes de la Escuela Nro. 10.

Los docentes se encuentran en un camino en el que el esfuerzo y el desafío los guía, ya que deben aprender a enseñar con una metodología y un contenido con el que no fueron formados para ser docentes.

Las estudiantes de TEA se desempeñaron autónomamente en la clase desarrollando los temas previstos bajo la estructura planteada en clase:

Motivar a los docentes mostrando los beneficios del uso de los recursos didácticos digitales cumpliendo con el primer objetivo planteado.

Las estudiantes de TEA acceden a los diferentes recursos didácticos digitales y su rol como tutores al abordar las unidades II y III de la materia. Se utilizaron estos recursos en laboratorio, se aplicaron con análisis de casos y reflexión sobre la realidad laboral del estudiante.

Con este proyecto en la Escuela nro. 10, las estudiantes además tuvieron la posibilidad de ir al campo, de implementar esos recursos en un contexto real.

Por otro lado, experimentaron sobre la capacitación de esos recursos digitales adquiriendo habilidades orales, manejando tiempos y cualquier contingencia de las que se presentan habitualmente en presentaciones, en capacitaciones.

Pusieron en juego aquellas competencias que en su rol de profesionales de Recursos Humanos utilizan a diario y se beneficiaron con el aporte personal y profesional que brinda el trabajo dentro la pareja pedagógica.

Constituye esta experiencia en campo un enriquecimiento personal, profesional que les permite reflexión antes de la puesta en escena en campo, durante la misma y después a modo de conclusión y relación con la bibliografía planteada para la materia.

Según Andrés Oppenheimer quienes enseñamos hemos dejado de impartir conocimiento, hay otra manera de enseñar correspondiente a nuestro tiempo.

El conocimiento, lo transmite el buscador de Google o los robots inteligentes en cantidad y calidad mejor que el maestro. Lo que estos no pueden hacer es transmitir valores, fomentar la curiosidad, motivar y ayudar a quienes aprenden a encontrar su pasión. Por eso, el maestro el docente, el tutor, en definitiva, quien haya encontrado la pasión por enseñar y aprender más allá del rotulo que le toque seguirá ocupando un lugar valioso, tal como siempre lo fue, pero ya será distinto. No será aquel al que estamos acostumbrados. Y será el que dará la oportunidad de reinventarse en su labor.

Referencias bibliográficas

Alliaud, A. y Antelo, E. 2009. Los gajes del oficio. Enseñanza. Pedagogía y Formación. Buenos Aires, Aique. Cap. Grandezas y miserias de la tarea de enseñar.

- Alliaud, A. y Vezub, L. 2012. "El oficio de enseñar: sobre el quehacer, el saber y el sentir de los docentes argentinos". Revista Diálogo Educativo, Vol. 12, Núm. 37, 927-952. Pontificia Universidad Católica del Paraná, Curitiba.
- Alliaud, A. 2013. "Formar buenos en la artesanía de enseñar". Buenos Aires, Fundación Santillana. VIII Foro de Educación: Qué debe saber un docente y por qué. Bs. As.
- Souto, Marta 2011. Prácticas y residencias en la formación de docentes. La residencia un espacio múltiple de formación. Menghini, Negrin Compiladores.
- Nicastro, Sandra 2006 Revisitar la mirada sobre la escuela. Exploraciones acerca de lo ya vivido. Editorial Homo Sapiens.
- Dussel, I. 2011. Aprender y enseñar en la cultura digital. VII Foro Latinoamericano de Educación. Experiencias y aplicaciones en el aula. Aprender y enseñar con nuevas tecnologías. Santillana. Buenos Aires. Capítulos 1 y 2.
- Aguilar Cuenca, Diego y otros ¿Qué necesito aprender para ser tele formador? Las competencias clave de la formación e-Learning - Portal EVA https://books.google.com.ar/books?id=uPa3g9bw90C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Ruiz Dávila, María y otros. Las TIC, un reto para nuevos aprendizajes: Usar información, comunicarse y utilizar recursos. Narcea S.A de Ediciones https://books.google.com.ar/books?id=P2DBgKWwP9oC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
- Sierra Pineda, Isabel y otros . Docencia e interacción en entornos virtuales: escenarios y posibilidades. Serie Aprender a educar. https://books.google.com.ar/books?id=uRz63BLOangC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Gutiérrez K. 2012 ¿Cómo motivar a los estudiantes antes, durante y después de un curso de eLearning? <https://www.shiftelearning.com/blogshift/bid/241207/C-mo-motivar-a-los-estudiantes-antes-durante-y-despu-s-de-un-curso-de-eLearning>
- Ausubel, David 2002 Adquisición y retención del conocimiento: una perspectiva cognitiva. Cognición y desarrollo humano Editorial Paidós.
- Hassoun, J. 1997. Los contrabandistas de la memoria. Ed. de la Flor, Buenos Aires. Selección.
- Andrés Oppenheimer .2018 "Sálvese quien pueda". El futuro del trabajo en la era de la automatización. Ed. Debate.

Agradecimientos

Directora de la carrera de Informática EAN Fernanda Miccoli.

Directora de la carrera de Factor Humano EAN Cecilia Pedro

Especialista en Educación EAN Federico Uicich

Cuerpo Directivo y docente de la Escuela nro. 10 Julio Argentino Roca Martínez.

Estudiantes de la Materia Tecnología Educativa Aplicada e Informática Martínez turno mañana de la Carrera de Lic. en Factor Humano.

Graduado de la carrera de Administración. EAN Matías Sartoro,

Becarios.

INDICADORES DE CALIDAD DE LA BIMODALIDAD EN CARRERAS UNIVERSITARIAS DE EAN*

QUALITY INDICATORS OF BLENDED LEARNING IN EAN UNIVERSITY CAREERS

FEDERICO D. UICICH*

RESUMEN

En las últimas décadas se ha dado un gran impulso a la evaluación de la calidad educativa en modalidad presencial, a raíz de procesos de evaluación institucional y de acreditación de carreras de grado y posgrado mediante agencias estatales u organismos internacionales. En cuanto a la educación a distancia, los procesos de evaluación de calidad son más recientes, no habiendo un consenso generalizado sobre indicadores, variando entre quienes consideran los mismos en ambas modalidades y quienes buscan criterios específicos para la nueva modalidad en expansión. Si bien en Argentina se vienen implementando distintas experiencias en el nivel universitario, menos desarrollada se encuentra, en este contexto, la evaluación de propuestas formativas bimodales.

Durante el año 2018, atendiendo a la posibilidad que tienen las carreras de grado de incluir hasta un 30% de horas de formación no presencial mediada por tecnologías (Res. MEyD N° 2641-E/2017), se implementaron en la Escuela Argentina de Negocios (EAN) cuatro asignaturas bimodales en dos carreras de grado (Licenciatura en Tecnología Informática y Licenciatura en Administración Hotelera), y en el primer cuatrimestre de 2019 se amplió a 12 asignaturas en siete carreras de grado (incluyendo las licenciaturas en Administración de Empresas, Administración de Negocios en Internet, Administración de Negocios Internacionales, Comercialización y Dirección del Factor Humano). En todos los casos se trató de asignaturas ubicadas entre el 2do y 4to año de los planes de estudio.

El desarrollo e implementación de esta propuesta en las carreras, conlleva acompañamiento y soporte de una política institucional. El Departamento de Educación a Distancia, el Departamento Pedagógico y la Unidad de Apoyo Técnico a la Calidad Educativa son los principales actores involucrados en la gestión y evaluación de las asignaturas bimodales. Trabajan junto con los directores de carrera en el acompañamiento y desarrollo profesional de los/las profesores/as a cargo del dictado de asignaturas bimodales en el diseño de estrategias de enseñanza que atiendan a particularidades que difieren de las usadas en la modalidad presencial, en el diseño de materiales, en el uso de herramientas tecnológicas, y en la comunicación y el acompañamiento a los/las estudiantes.

La enseñanza en la bimodalidad plantea el desafío de atender a las transformaciones en las propuestas didácticas, el abordaje disciplinar y la construcción de los vínculos entre docentes y estudiantes, así como también demanda la definición de estrategias e instrumentos de evaluación de las propuestas de enseñanza. Es así que un objetivo compartido por ambos

* Trabajo ampliado con publicación en RAIN Vol. 5, No. 2 – [Descargar artículo](#)

* Director de Educación a Distancia – Escuela Argentina de Negocios

Departamentos y la Unidad de Apoyo es la elaboración de propuestas de indicadores para la evaluación de la gestión de estas asignaturas, como así también de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Para ello, el presente proyecto de investigación se propone analizar el desarrollo de las asignaturas bimodales de EAN comparando su dictado presencial en 2018, su dictado bimodal en 2019 y su segunda edición bimodal en 2020 para la elaboración de indicadores de evaluación de procesos de enseñanza, aprendizaje y gestión de estas asignaturas. Con ello se pretende hacer un seguimiento e impulsar la mejora continua de dichos procesos bajo la bimodalidad y ofrecer información relevante para la gestión y toma de decisiones en el ámbito académico institucional.

En esta comunicación presentamos algunas reflexiones preliminares relativas a los procesos de enseñanza y gestión en la bimodalidad, surgidas del análisis del dictado de las asignaturas del primer cuatrimestre de 2019. Estos avances en el trabajo analítico constituyen los primeros insumos para abordar la evaluación de los mencionados procesos.

El enfoque metodológico en que se enmarca esta investigación es cualitativo, a partir de un análisis que busca captar la complejidad de los casos específicos, desarrollar comparaciones entre los casos y llevar adelante contrastaciones que apoyen o desafíen las teorías vigentes sobre la bimodalidad en el Nivel Superior. Para ello, se toman elementos del muestreo teórico y del método comparativo constante de Glasser y Strauss, basado en la codificación, comparación y análisis simultáneo de datos. La selección de casos se realiza según la relevancia teórica, es decir, aquellos que promuevan el desarrollo de categorías emergentes acerca de la implementación de la bimodalidad en los procesos de enseñanza, de aprendizaje y de gestión de carreras de grado en EAN.

A través de entrevistas y observaciones, en la actual etapa del proyecto, se analizan las percepciones de estudiantes, profesores/as y directores/as de carrera para la elaboración de indicadores de desempeño. Luego se analizará el funcionamiento de estas asignaturas comparando su dictado presencial en 2018, su dictado bimodal en 2019 y su segunda edición bimodal en 2020. Finalmente, se compararán los resultados de los indicadores por separado a fin de identificar efectos marginales de una opción pedagógica por sobre la otra, para la gestión y toma de decisiones en el ámbito académico.

Para el relevamiento de las percepciones de los/las profesores/as respecto a los procesos de enseñanza, se diseñaron entrevistas con preguntas centradas en aspectos pedagógicos y didácticos (planificación de clases, recursos, actividades, estrategias de enseñanza y evaluación implementadas, interacciones entre docentes y estudiantes) así como también acerca de las fortalezas y desventajas que encuentran en la bimodalidad. Asimismo, se realizaron observaciones de clases virtuales donde se registraron estos mismos aspectos.

Para el relevamiento de las percepciones que poseen los/las estudiantes respecto a los procesos de enseñanza, se utilizó la ficha de opinión que se administra en todas las asignaturas de EAN al finalizar cada cuatrimestre. La misma contempla una serie de ocho indicadores para que los/las estudiantes califiquen mediante una escala que abarca las opciones: siempre, casi siempre, a veces, pocas veces o nunca. A los fines de relevar aspectos específicos de las clases virtuales, en las asignaturas bimodales se incorporaron en la ficha de opinión, a partir del primer cuatrimestre

de 2019, cuatro indicadores adicionales, relativos a si el/la profesor/a genera continuidad entre las clases presenciales y las virtuales, si habilita espacios de comunicación y debate a través de diferentes recursos en la plataforma virtual, si utiliza recursos variados en el aula virtual para favorecer los aprendizajes y si las actividades del aula virtual son interesantes y relevantes para el campo profesional.

Además, se seguirá avanzando en el análisis del rendimiento académico a partir de la comparación de la asistencia a clases presenciales y virtuales, como así también de las calificaciones resultantes de los exámenes parciales y trabajos prácticos requeridos en cada asignatura.

Para el relevamiento de datos sobre la gestión de carreras, se diseñó y administró una entrevista a los/las directores/as de carreras de EAN, en la cual se consultó sobre el proceso de selección y planificación de asignaturas con carácter bimodal, la selección de profesores/as para el dictado de las mismas, el seguimiento de estos/as profesores/as, la comunicación con los/las estudiantes de estas asignaturas y las fortalezas y/o desventajas que perciben en la incorporación de la bimodalidad en sus carreras.

Al analizar los resultados de la investigación en esta etapa inicial referida al primer cuatrimestre de 2019, se evidencian coincidencias entre estudiantes, profesores/as y directores/as sobre algunas ventajas de la bimodalidad respecto a cursadas presenciales, si bien las dificultades y aspectos a mejorar de su implementación generan diversas posiciones entre los/las profesores/as, como así también entre directores/as de las carreras.

A partir de lo relatado en las entrevistas, en cuanto a las percepciones de los/las profesores/as sobre los procesos de enseñanza en la bimodalidad durante el primer cuatrimestre de 2019, podemos concluir que gran parte de las cuestiones que mencionan refieren a la implementación, más que a la bimodalidad en sí misma, y que son cuestiones que en su mayoría se podrían acompañar y mejorar a través de instancias de formación y desarrollo profesional docente. A pesar de que señalan una variedad mayor de dificultades que de ventajas en la cursada bimodal, cada docente rescata aspectos diferentes, habiendo pocas coincidencias entre ellos/as, de modo que quizás estas dificultades refieren a sus propios recorridos y experiencia previa en clases virtuales. No encontramos en las entrevistas cuestiones propias de la bimodalidad que se evaluarán como negativas, aunque sí coincidencia en una valoración positiva de la autonomía y flexibilidad de tiempos que permite a los/las estudiantes.

Respecto a los resultados relevados en las fichas de opinión sobre la percepción de los/las estudiantes acerca de los procesos de enseñanza en la bimodalidad, podemos concluir que los aspectos relevados muestran una visión positiva hacia la bimodalidad, con mayoría de respuestas indicando “casi siempre”, que superan el 60% en tres de los cuatro indicadores y alcanzan casi el 50% en el cuarto de ellos.

En cuanto al análisis de la gestión de las carreras, podemos observar, a partir de las entrevistas administradas a los/las directores/as, tanto coincidencias como diferencias en sus discursos. Es cierto que aún es acotado el tiempo de implementación de asignaturas bimodales, pudiendo pensarse que a medida que se avance, converjan políticas de gestión que favorezcan los procesos de enseñanza y aprendizaje a través de la bimodalidad.

Resta avanzar en el análisis del rendimiento académico de los/las estudiantes de este cuatrimestre, para obtener una visión sobre los resultados de la bimodalidad sobre los aprendizajes, que podrá ser puesta en relación con las percepciones sobre la enseñanza relevadas entre estudiantes, profesores/as y directores/as. Conforme pasen los cuatrimestres, la presente investigación se irá nutriendo de nuevos datos y a partir de su análisis comparativo entre cuatrimestres permitirá generar propuestas de mejora de la calidad de la bimodalidad en las carreras de grado de EAN.

FUNADEP: UN SUEÑO CON EL DEPORTE COMO PROTAGONISTA*

CRISTIAN MARCANTONIO*

INTRODUCCIÓN

La Fundación Argentina del Deporte —FUNADEP— nació en 2014 con el sueño de generar un espacio donde el deporte y la actividad física mejoren la calidad de vida de las personas e inspiren la formación de una comunidad unida por el respeto, la igualdad, la amistad, la excelencia y la alegría, en la que se incentive también la superación de cada uno en compañía de todos.

La tarea se imprime sobre cinco líneas estratégicas que apuntan a concretar una misión de corto, mediano y largo plazo: la extensión de la práctica deportiva y sus valores; el desarrollo sustentable de las organizaciones y el respeto por el medio ambiente; el crecimiento de los agentes profesionales del deporte; el fortalecimiento e inclusión masiva en el sistema deportivo; y, fundamentalmente, el logro de una vida mejor.

La experiencia ininterrumpida de quince años en el mundo deportivo de su presidente y fundador, Luis Bozzani, alienta a la fundación a consolidarse día a día como una ONG activa, innovadora, solidaria, participativa y que involucre a quienes vean el deporte como una opción válida de desarrollo e inclusión social.

FUNAEP tienen diversas vinculaciones tanto con el ámbito legislativo (Luis Bozzani es asesor de las Cámaras de Senadores y Diputados de la Nación en temas relacionados con el deporte), como con diversas organizaciones deportivas y académicas. Entre sus vínculos se encuentra, también, el Instituto Universitario de la Escuela Argentina de Negocios; por ello, en la primera reunión, en agosto de 2018, la institución expuso su necesidad de mejorar el proyecto “Guía 2.0”, un manual con múltiples herramientas, para que los clubes puedan gestionar las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, entre otras).

Se incorporó a este proyecto en el comienzo del segundo cuatrimestre del 2018, a un grupo de alumnos que cursaban la materia Factor Humano I en el marco del trabajo práctico. Luego, se continuó trabajando en 2019 en la comisión de Comunicación Institucional, pero enfocándose en la construcción de un plan de comunicación, constructo de la materia citada. Este plan tiene como uno de sus objetivos ayudar a FUNADEP en obtener una mayor “cuota de imagen” que asegure su sustentabilidad y continuidad mediante el reconocimiento de diversos públicos. En la tercera etapa (segundo cuatrimestre del 2019) se trabajó en la implementación del plan de comunicación diseñado, con foco en el proyecto “Cambiar las Reglas”, tendiente a modificar pautas y conductas vinculadas a las interacciones que sostienen los actores participantes de un evento deportivo.

* Trabajo premiado con publicación en RAIN Vol. 6, No. 1 – [Descargar artículo](#)

* Mg. En Dirección de Recursos Humanos. UADE. Lic. en Comunicación Social. Profesor coordinador de Factor Humano I. Escuela Argentina de Negocios (EAN). Mail: cristianmarcantonio@yahoo.com

Para ello, dado que no se conocía la organización ni las problemáticas en las cuales ella estaba inserta, e incluso los atravesamientos que tenía, un primer objetivo fue relevar información acerca de ella: sostener entrevistas y conversaciones con los participantes de FUNADEP; recopilar información de las redes sociales; y construir un marco conceptual que permitiese conocer temas vinculados al proyecto, como el deporte, las fundaciones, el rol del voluntario en una ONG, la vulnerabilidad y la práctica deportiva, entre otros. En una segunda etapa, se trabajaron conceptos de la materia Comunicación Institucional (CI), como su impacto en la organización, el constructo “cuota de imagen”, el de “identidad institucional”, la relevancia de tener un plan de comunicación, etcétera. Por ello, dada la extensión del presente trabajo, se realiza un punteo de los conceptos con los cuales se realizó el informe y de la información que se ha relevado. Asimismo, se brinda una interpretación de cómo aplicarlos en el proyecto FUNADEP. Finalmente, se comparten el análisis de los datos, una propuesta de intervención y la posibilidad de llevar adelante proyecto con dos voluntarias del grupo que realizó el proyecto.

En paralelo con el aprendizaje, el docente coordinador ha accedido, en la segunda etapa del proyecto, a conocimientos vinculados con producción teórica del Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicio Solidario (CLAYSS). Uno de los modelos que se han identificado para reflexionar sobre la praxis es el denominado *cuadrantes de aprendizaje y servicio*¹. Este permitió reflexionar tanto sobre las acciones de aprendizaje e investigación, como también las de servicio comunitario que se desarrollaron en el ámbito universitario.

En definitiva, el propósito de este trabajo es, por un lado, construir e implementar un plan de comunicación que posibilite a FUNADEP lograr un mayor conocimiento de las audiencias a las cuales quiere acceder y, en paralelo, generar contenidos vinculados con el nuevo proyecto “Cambiar las Reglas”. Y, por otro lado, que los alumnos involucrados en el proyecto se desarrollen en el modelo de *cuadrantes de aprendizaje y servicio* o, al menos, se alineen con las pautas de este.

Objetivos del proyecto EAN-FUNADEP

Los objetivos del proyecto de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) – Acción Comunitaria (PAC) entre FUNADEP y la Escuela Argentina de Negocios plasmados en agosto del 2018 antes del comienzo de la primera intervención del grupo de trabajo fueron:

- a) Realizar un diagnóstico organizacional que posibilite identificar las características y condiciones de funcionamiento para una intervención posterior y confirmar, o no, la criticidad del manual de comunicación institucional como instrumento válido de gestión con sus referentes externos.
- b) Llevar a cabo un relevamiento de información en redes sociales y material que Luis Bozzani facilitaría al equipo. Asimismo, se realizarían entrevistas con otros actores de la organización.

¹ Desarrollado en la Universidad de Stanford (SERVICE-LEARNING 2000 CENTER. Service Learning Quadrants, Palo Alto, C.A. 1996) y adaptado por María Nieves Tapia (2000).

- c) Proponer un plan de acción para el desarrollo de los objetivos y metas de FUNADEP vinculados a la visión, misión y valores de la fundación y que posibilite su autosustentabilidad.

MARCO TEÓRICO

A continuación, se puntúan simplemente los conceptos que se han relevado durante un año para construir el marco conceptual y continuar con el proyecto en el segundo cuatrimestre de 2019. Los siguientes puntos pueden ser profundizados en los informes finales de cada una de las materias participantes:

- ⇒ ¿Qué es una fundación?
- ⇒ ¿Qué es un voluntario? Plan y programa.
- ⇒ Deporte. ¿Qué es? Diferencias entre el deporte competitivo y el deporte recreativo.
- ⇒ ¿Qué es una fundación del deporte?
- ⇒ ¿De qué hablamos cuando hablamos de vulnerabilidad? ¿Cómo se puede trabajar desde el deporte?

De la misma manera, se exponen los conceptos que se han seleccionado de las materias participantes en el proyecto hasta el momento (Factor Humano I y Comunicación Institucional):

- ⇒ Sistema observador, sistema observado, autoorganización, identidad (esquema y construcción), estructura, instituido, instituyente, tomados del libro *Identidad de las organizaciones*, de Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein, entre otras fuentes.
- ⇒ El constructo *competencia*, basado en la conceptualización de los autores Santiago Pereda Marín y Francisca Berrocal (1999).
- ⇒ El proceso de gestión por competencias, del libro *Gestión por competencias*, de Javier Fernández López (2006).
- ⇒ En Comunicación Institucional (CI): el modelo conceptual para trabajar la CI, de Norberto Chaves (realidad institucional, identidad institucional, CI e imagen institucional); mercado de comunicación, de Joan Costa (2006) (“cuota de imagen”); plan de comunicación.
- ⇒ En relación con la comunicación digital (CD), se ha relevado información y se ha expuesto lo relevante de gestionarla correctamente. En línea con la CD, se ha trabajado el *embudo del cliente* y el modelo POEM (*purchase media, owner media and earned media*). Finalmente, se ha expuesto que hoy, en la CD, es relevante el PROSUMER (*producer-consumer*).

En paralelo con el proceso de aprendizaje de los alumnos involucrados en el proyecto, en una segunda etapa del PAC con FUNADEP, el coordinador accedió a nuevos conocimientos vinculados con producción teórica del CLAYSS².

En relación con el modelo de cuadrantes de aprendizaje y servicio (Figura 1), este permite reflexionar sobre las acciones de aprendizaje e investigación y las de servicio comunitario que se desarrollan en el ámbito universitario.

² Su sitio web es <http://www.clayss.org.ar/>

Figura 1. Modelo de cuadrantes de aprendizaje y servicio



Fuente: según Nieves Tapia.

Organización en el proyecto PAC: FUNADEP

En agosto de 2018, cuando comenzó el trabajo con FUNADEP, el objetivo se destacaba en su *fan page* de Facebook:

nació con el sueño de generar un espacio donde el deporte y la actividad física, que mejora nuestra calidad de vida, inspiren la formación de una comunidad unida por el Respeto, la Igualdad, la Amistad, la Excelencia y la Alegría, en la que se incentive también la superación de cada uno en compañía de todos.

Figura 2. Isologos de la Fundación Argentina del Deporte³



Fuente: elaboración propia en base al logo original de la fundación.

La fundación se creó en 2014 y su tarea se basa en cinco líneas estratégicas que apuntan a concretar una misión de corto, mediano y largo plazo:

- la extensión de la práctica deportiva y sus valores,
- el desarrollo sustentable de las organizaciones y el respeto por el medio ambiente,

³ Se exponen los dos isologos. El de la izquierda es anterior a la primera intervención del proyecto, y el segundo es el nuevo, revisado en enero de 2019 a partir de la propuesta de los participantes.

- el crecimiento de los agentes profesionales del deporte,
- el fortalecimiento e inclusión masiva en el sistema deportivo,
- y, fundamentalmente, lograr una vida mejor.

También, en su página de Facebook se destaca que

la experiencia ininterrumpida de quince años en el mundo deportivo, y las innumerables sugerencias, propuestas, ideas e iniciativas recopiladas durante el camino, alienta a la fundación a que sea activa, innovadora, solidaria, participativa y sustentable, e involucrar a quienes vean al deporte como una opción válida de desarrollo e inclusión social.

El presidente de la fundación es Luis Bozzani, profesor de educación física con diversas especializaciones entre las que se destacan: comunicación y marketing deportivo, derecho deportivo, administración de organizaciones deportivas y planificación deportiva.

En la fundación coordina las actividades sociales en zonas vulnerables, por ejemplo, la organización de eventos deportivos y capacitaciones. En paralelo, ha presentado proyectos de ley en materia de discapacidad, tercera edad y abuso, todos dentro del ámbito deportivo.

Luis Bozzani dirige la fundación que cuenta con unos catorce voluntarios, tres profesionales: Mercedes (psicóloga con orientación deportiva), Antonella (licenciada de comercialización) y Daniela (especialista en deporte adaptado y capacitadora del IPC), y el resto de ellos, con un perfil orientado a la práctica del deporte.

Durante agosto de 2018, Bozzani concurre en tres oportunidades a las clases del grupo que lleva adelante el proyecto y se ha reunido con las becarias Lucila Bettale y Sofía Benítez. También las voluntarias Antonella y Mercedes han asistido a reuniones en varias oportunidades. Esto permitió a los alumnos relevar mucha información sobre la organización, como la intervención con la creación del club Los Piletones en el barrio de Villa Lugano (Ciudad Autónoma de Buenos Aires); el programa “Puro Juego”, vinculado a soluciones de agua potable en lugares donde esta no existe en las condiciones de salubridad y calidad requeridas para las prácticas deportivas; el proyecto “Guía 2.0”, un manual de gestión de redes sociales para directivos de clubes; y el proyecto “Cambiar las Reglas”, del que forman parte las mencionadas becarias y alumnos de las materias participantes en el segundo cuatrimestre de 2019.

DIAGNÓSTICO

En el año 2018, en la materia Factor Humano 1, se construyó un diagnóstico preliminar del estado de la cuestión. Se destaca este aspecto de *preliminar* porque fue el primer acercamiento a la organización, y si bien se ha relevado información, no ha sido suficiente como para identificar más oportunidades y propuestas de mejora.

Para el primer nivel de análisis, se utilizó el paradigma de la simplicidad, que tuvo un contenido descriptivo, explicitado en la primera parte del trabajo final de la materia. En ella se incluyó el marco conceptual porque se consideró clave explicitar desde qué posicionamiento conceptual

se analizó a FUNADEP. Asimismo, en un segundo nivel de recursividad, y ya en el marco del paradigma de la complejidad, se puso en discusión el propio saber de los involucrados en el proyecto. Todos los datos relevados han sido analizados con el modelo de identidad de Etkin y Schvarstein (1989) y se exponen en el presente trabajo las tensiones identificadas, que fueron abordadas en una segunda etapa gracias a la habilitación de Bozzani para que se implementasen.

- Ausencia de una misión, visión y valores expuestos de manera concreta y comprensibles en la primera lectura.
- Organigrama visible con roles identificados.
- Proceso de comunicación entre pares, e incluso con voluntarios, más eficiente y efectivo (se ha identificado que algunos integrantes de FUNADEP no tienen toda la información que se esperaría acerca de la organización).
- Ausencia de un proceso de inducción estructurado.
- Gran centralización en la toma de decisiones en el rol del presidente de FUNADEP, que lleva a la reflexión: ¿qué ocurriría si Luis Bozzani no pudiera tomarlas? En línea con ello, hay tareas de niveles estratégicos, tácticos y operativos que se perciben muy concentradas en la figura del presidente.
- Carencia de descripción de puestos, roles, responsabilidades y competencias con sus comportamientos asociados.

En la segunda etapa del proyecto, en la materia Comunicación Institucional se han relevado, entre otras, las siguientes oportunidades de mejora:

- La gestión de las redes sociales es fundamental en la comunicación institucional hoy en día. Sin embargo, no se percibe que lo sea para FUNADEP.
- Las redes sociales con las que cuenta no tienen un impacto que llame la atención a las personas como para visitarlas. Por ejemplo, se publican informaciones que según se percibe en el estudio, no conmemoran algo relevante para el público masivo. Incluso no se publica de manera sistemática. Por ejemplo, LinkedIn es una red social útil para que FUNADEP se vincule con profesionales, pero deben generarse contenidos adecuados para ella.
- No está claro a qué tipo de audiencias apuntan.

En definitiva, FUNADEP no cuenta con un área de comunicación desarrollada, sino que, según la investigación realizada, toda comunicación la dirige el Bozzani. Él mismo admite que la comunicación institucional en redes no se encuentra en su lista de prioridades, ya que su tiempo es mayoritariamente ocupado por otras actividades. Asimismo, manifestó que tiene sus dudas en relación con las redes sociales, aunque las reconoce como canal de comunicación.

PROPUESTAS

En la primera etapa del proyecto en Factor Humano 1, a partir de las tensiones identificadas y el desafío planteado por el presidente de FUNADEP (que los alumnos de la materia pudieran ayudar en la implementación de la “Guía 2.0”), se realizaron las siguientes propuestas en una primera aproximación a la fundación:

- Revisar la misión, la visión, sus valores y construir las competencias clave en el marco de un proceso de gestión por competencias.

- Elaborar el organigrama y las descripciones de los puestos para lograr una asignación más eficiente de las tareas.
- Construir un proceso de inducción estructurado y profesional que asegure que los voluntarios tengan las competencias requeridas.
- Implementar un proceso de gestión por competencias con comportamientos clave deseados.

Asimismo, se incorporó a la propuesta la sugerencia de generar instrumentos que mejoren la comunicación interna y externa. Esta iniciativa fue el *input* para construir el objetivo de la segunda parte del proyecto: armar un plan de comunicación.

En la instancia del proyecto indicada, se expuso que FUNADEP como organización tiene motivaciones nobles y bien dirigidas, aunque la realidad es que aún puede mejorar. No es tanto lo que se considera que puede llegar a hacer mal o fallar, sino más bien la oportunidad de mejora. En el ámbito empresarial, se puede definir este concepto como *costo de oportunidad*. ¿Qué es lo que se podría hacer que no se está haciendo? ¿Cómo se podrían mejorar los procesos actuales? ¿Cuáles de las innovaciones son correctas para la organización? Estas son algunas de las preguntas que la fundación debería hacerse. En un principio, al menos, las respuestas encontradas deberían tender a ser más simples. Mantener un enfoque realista, con metas alcanzables, podría llegar a ser la clave del éxito.

A veces, las buenas intenciones pueden verse socavadas por deseos inalcanzables. Tomarse un momento para reformular ideas básicas, como cuál es la misión o la visión, es algo tan simple como crucial. En el área de recursos humanos, se suele hablar de la *estrategia* de la empresa. Pero ¿por qué sirve hablar de esto? Porque, si no se sabe a dónde se va, se puede avanzar sin rumbo alguno y se puede no saber qué hacer ante los obstáculos que se puedan llegar a presentar. Se intenta siempre, desde esta área, motivar a que las organizaciones tengan un plan en mente, antes de que lo ejecuten, a que sean organizadas y tomen buenas decisiones. Lamentablemente, esto es imposible de lograr sin ciertos fundamentos. En definitiva, se propone la implementación de algunos procesos de gestión con la idea de solidificar a la fundación como organización.

Para lograr los objetivos de FUNADEP, se considera que internet puede ser una aliada indiscutida. Por ello, para implementar una buena gestión de la comunicación institucional, se sugiere:

- Identificar la o las audiencias a las cuales FUNADEP desea acceder.
- Terminar de construir la página web con documentos, publicaciones, artículos e informes sobre las temáticas de la fundación.
- Definir un manual de estilo, “voz” y tono para la comunicación digital. Actualizar constantemente las redes sociales con contenido interesante para las audiencias definidas.
- Aumentar la cantidad de *fans* y seguidores en las redes. Generar *leads* y acciones para interactuar con ellos. Por ejemplo, a través de Instagram se pueden subir encuentros o juegos en las historias.
- En las publicaciones, ampliar el abanico de deportes, ya que se observó que muchas estaban vinculadas con el fútbol.

- Implementar como redes principales a Instagram y Twitter. Un objetivo debería ser el conseguir mayor visibilidad como “marca”.
- Sería ideal poder incorporar un *community manager* que defina qué tipos de contenidos subir, cómo gestionarlos y cómo deberían incorporarse.

Estas ideas actualmente se están llevando adelante en el marco del proyecto “Cambiar las Reglas”, que apunta a exponer sugerencias e ideas para modificar costumbres arraigadas en la práctica del deporte. En paralelo, están trabajando en el proyecto las dos alumnas becarias, Lucila Bettale y Sofía Benítez. Y, a su vez, intervinieron en el segundo cuatrimestre del año 2019 unos treinta y dos alumnos en las comisiones de Factor Humano 1 de ambas sedes de la universidad, y en la materia Comunicación Institucional con el foco de apalancar la materialización del proyecto expuesto.

APRENDIZAJES

A continuación, se exponen las opiniones de los participantes del proyecto sobre el PAC con FUNADEP:

La utilización de FUNADEP como objeto de estudio en este trabajo se nos presentó como un proceso de aprendizaje en cada uno de nosotros de manera real porque, al ir recorriendo cada uno de los modelos, autores y conceptos de la materia fuimos observando su aplicación en una organización concreta. Además, este aprendizaje posibilita generar soluciones al presidente de FUNADEP, una organización sin fines de lucro...

Al principio, tuvimos dificultades para interpretar algunos temas de la fundación, su funcionamiento, inclusive, cuál era el objetivo y el aporte que ellos esperaban de nosotros. Pero mediante la visita de Luis Bozzani, las conversaciones con Antonella y Mercedes, pudimos ir clarificando todas nuestras dudas y comenzar a implementar el desarrollo del informe final...

Finalmente, creemos que trabajos como estos (con organizaciones y personas reales) nos sirven como experiencia para poder aplicar distintos temas que vamos estudiando en la carrera de Licenciado en Factor Humano. Es más, funcionan como una práctica preprofesional que nos posibilita experimentar actividades que nosotros vamos a realizar dentro de una organización en un futuro cercano, pero ya como profesionales de Factor Humano. (Factor Humano 1, sede Martínez).

Por su parte, los alumnos de Factor Humano 1, sede Centro, expresaron:

Durante la participación y desarrollo de este proyecto, tuvimos la oportunidad de experimentar una serie de aprendizajes (se destacan algunos):

- Conocer una fundación vinculada al deporte. Interiorizarnos en cómo funciona social y políticamente. Adquirir conocimientos sobre cómo el deporte puede ayudar a resolver problemáticas sociales.

- Aplicar conceptos teóricos de alta complejidad en una organización real. Expandir nuestra área de especialidad, empujando los límites de su aplicación.
- Detectar problemáticas no expuestas de manera explícita y enfocarnos en resolverlas con nuestros conocimientos adquiridos en la universidad.

Finalmente, integrantes de la comisión de Comunicación Institucional Sede Martínez (segunda etapa del proyecto en 2019) expusieron:

La presencia de FUNADEP como organización participante en el proyecto de RSU-AC en este trabajo se nos presentó como un proceso de aprendizaje “real”, “vívido” para cada uno de nosotros porque al ir recorriendo cada uno de los modelos, autores y conceptos de la materia fuimos observando su aplicación en una organización concreta.

Además, este aprendizaje posibilita generar soluciones a FUNADEP, una organización sin fines de lucro.

Nosotros deseamos que este trabajo posibilite la mejora de la organización y que sea percibido como solución a algunas de las problemáticas identificadas.

Entendemos que le pueden servir para asegurar la continuidad de la fundación e, incluso, lograr la auto sustentabilidad.

REFLEXIÓN

En relación con el modelo de cuadrantes del aprendizaje y servicio, la primera experiencia con FUNADEP se puede considerar como un proyecto de acción comunitaria áulico con aplicación en campo, ya que se realizaron actividades que permitieron aplicar los conocimientos y habilidades adquiridos a un contexto real. En paralelo, es de destacar que, si bien no se realizaron iniciativas netamente solidarias, los futuros titulados han podido modelar actitudes prosociales e incluso reflexionar en los valores de FUNADEP permitiéndoles formarse de manera más integral como futuros profesionales de recursos humanos. Esto se ha podido trabajar de manera articulada con los programas de las materias participantes.

Se considera que el “Proyecto FUNADEP-EAN” para ubicarse en el cuadrante de Aprendizaje y Servicio requiere mayor calidad de servicio solidario, aspecto que podrá alcanzarse en etapas posteriores. Si bien su deseo y su objetivo es adquirir aprendizajes y, a la vez, colaborar con FUNADEP para que logre ser autosustentable, tanto su primera como su segunda etapa fueron diagnósticas y de diseño de dispositivos. En efecto, en esas etapas se identificaron oportunidades de mejora, se propuso un plan de comunicación y se presentó un plan de acción, y aunque esto dista mucho de haber logrado una mejora en las condiciones de gestión y de operación de FUNADEP, se considera que esta situación se podrá trabajar en próximas etapas del proyecto.

Finalmente, analizando el eje horizontal, hubo una buena integración del aprendizaje sistemático y se implementaron los aprendizajes académicos formales en la actividad de servicio

desarrollada. Por su parte, en el eje vertical, vinculado con la calidad del servicio solidario, fue de un nivel menor porque solo se realizó una primera etapa diagnóstica.

Referencias bibliográficas

- Cervera Fantoni, A. L. (2015). *Comunicación total* [5ta. Ed.]. Madrid: ESIC.
- Chaves, N. (2001). *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional* [6ta. Ed.]. Barcelona: Gustavo Gili.
- CLAYSS. (s. f.). Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicio Solidario. <http://www.clayss.org.ar/>
- Costa, J. (2006). *Imagen corporativa en el siglo XXI* [2da. Ed.]. Buenos Aires: La Crujía.
- Escuela Superior de Diseño de Barcelona. (18 de febrero de 2018). El concepto de comunicación digital en la actualidad. <https://www.esdesignbarcelona.com/int/expertos-diseno/el-concepto-de-comunicacion-digital-en-la-actualidad>
- Etkin, J. R. y Schvarstein, L. (1989). *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Fernández López Javier. (2006). *Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- Fundación Deporte y Desafío. (s. f.). <https://deporteydesafio.com/>
- González, I. (21 de septiembre de 2016). Qué es comunicación digital y por qué es importante en las empresas. *Ilifebelt*. <https://ilifebelt.com/que-es-comunicacion-digital-y-por-que-es-importante-en-las-empresas/2016/09/>
- González López, R. (2017). *El deporte como medio de inclusión social*. [Tesis de grado]. <https://core.ac.uk/download/pdf/132346197.pdf>
- Kemp, S. (24 de enero de 2017). Digital In 2017: Global Overview. *We Are Social*. <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview>
- Ley de Fundaciones. Ley N° 19836 (1972). <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/65000-69999/65478/norma.htm>
- Penguin, W. (23 de julio de 2019). Qué son las Redes Sociales y para qué sirven. *Yoseo Marketing*. <https://www.yoseomarketing.com/blog/que-son-las-redes-sociales-para-que-se-utilizan/>
- Pereda Marín, S. y Berrocal, F. (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Pérez Heredia, D. (23 de febrero de 2017). El deporte como para conseguir la inclusión social. *Revista Digital Inesem*. Recuperado de <https://revistadigital.inesem.es/educacion-sociedad/inclusion-social-deporte/>
- Pérez-Lucena, R. (22 de diciembre de 2019). *¿Qué es una fundación?* <http://abogadodefundaciones.com/que-es-una-fundacion/>

Tascón, M. (Dir.). (2012). *Escribir en internet. Guía para los nuevos medios y las redes sociales*. Barcelona: Fundéu.

Ziliotto, V. M. (s. f.). Redes sociales como herramientas para las organizaciones no gubernamentales. Estudio de caso: Fundación NPS Global. https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=9967&id_libro=476

**EXPERIENCIAS DE INCLUSIÓN DIGITAL EN LA FORMACIÓN DE JÓVENES Y ADULTOS
MAYORES**

***EXPERIENCES OF DIGITAL INCLUSION IN THE FORMATION OF YOUNG AND ELDERLY
ADULTS***

ALEXIS ALBERTO PÉREZ*

RESUMEN

Dos experiencias de formación en el área de conocimiento de la informática, teniendo como fundamento la inclusión digital, se desarrollaron en dos entornos y contextos diferenciados. En un primer caso para jóvenes en condiciones socioeconómicas de vulnerabilidad y en segundo caso, orientado a adultos mayores con inquietudes y necesidades de acceso a la información y el uso de la tecnología. En ambos casos se trataron contenidos similares, pero la diferencia estuvo en las estrategias, tanto por las características de cada audiencia, como por las asimetrías de la experiencia de los diversos participantes. La propuesta educativa planteada al comienzo de la formación requirió algunos ajustes, en función de las cualidades de los participantes y en respuesta a una experiencia de aprendizaje pertinente, en sintonía con sus expectativas y necesidades. Los resultados y la experiencia de los ciclos de formación se resumen a continuación.

Palabras clave: Educación, informática, inclusión

ABSTRACT

Two training experiences in the area of computer science knowledge, based on digital inclusion, were developed in two different environments and contexts. In a first case for young people in socioeconomic conditions of vulnerability and in the second case, it is aimed at older adults with concerns and needs for access to information and the use of technology. In both cases similar contents were treated, but the difference was in the strategies, both for the characteristics of each audience, and for the asymmetries of the experience of the different participants. The educational proposal raised at the beginning of the training required some adjustments, depending on the qualities of the participants and in response to a relevant learning experience, in line with their expectations and needs. The results and experience of the training cycles are summarized below.

Key words: Education, computing, inclusion

* Profesor de Informática en la Escuela Argentina de Negocios EAN

INTRODUCCIÓN

La inclusión digital es una directriz de la Organización de la Naciones Unidas para la educación la ciencia y la cultura UNESCO. La era actual de disrupción tecnológica hace imperativa la adquisición de competencias digitales que faciliten el acceso y uso de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación TIC, por parte de todos los ciudadanos a lo largo y ancho del planeta en lo que se ha denominado la Aldea Global.

Tal y como lo expresa la UNESCO (2019):

Las sociedades del conocimiento inclusivas son la vía del progreso, ya que su cimiento lo constituye el conjunto formado por el ingenio humano, las innovaciones técnicas y la pujanza del conocimiento y la información.

Es decir que la sociedad moderna requiere de acceso a la información y por ende a la tecnología actual que le permita mejorar sus condiciones de vida y relación con el entorno. En ese sentido UNESCO (2019) reitera:

Esas sociedades poseen un potencial susceptible de lograr impactos positivos y duraderos en la educación, la prosperidad económica, la inclusión social y la protección del medio ambiente, haciéndonos avanzar así hacia una nueva era de paz y desarrollo sostenible.

Reconocidas las directrices de instancias internacionales y regionales, en contexto con las necesidades del entorno cercano de la Escuela Argentina de Negocios EAN, la institución lejos de ser una entidad enclave se ha relacionado y comprometido con la formación tanto de los jóvenes a quienes se ofertan las diversas opciones educativas y además ha extendido su acción para contribuir con la formación de ciudadanos de diversas edades y con necesidades de aprender y aprehender el uso y aplicación de la tecnología.

El presente documento resume dos de las experiencias ejecutadas en la formación de jóvenes, adultos y adultos mayores, desde el compromiso de la responsabilidad social universitaria y como aporte para contribuir en el cierre de brechas asociadas el uso de la tecnología y el acceso a la información.

En la primera sección se desarrolla el detalle de las dos experiencias, desde su contexto, el programa de formación, las áreas de conocimiento abordadas y los resultados de las cohortes hasta el momento formadas.

DESARROLLO

Contexto

En el marco del compromiso de la Escuela Argentina de Negocios EAN con su entorno y como acción concreta para la inclusión digital, tal y como lo establece la UNESCO en sus directrices en materia educativa; se han ejecutado dos experiencias de formación que tienen sus rasgos particulares y a la vez puntos de coincidencia sobre el aprendizaje para el uso de las TIC en la vida cotidiana y como palanca para el desarrollo individual, potenciar el trabajo colaborativo para alcanzar mejores oportunidades y facilitar una mejor calidad de vida.

Igualmente, en el marco de la Responsabilidad Social universitaria RSU, la EAN ha materializado alianzas, proyectos y acciones concretas para llevar del verbo al hecho iniciativas en favor de su entorno, tanto en la sede de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires CABA, como en la sede de Martínez en la provincia de Buenos Aires, Argentina.

La Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana URSULA, señala en su declaración aspectos orientadores sobre el papel de las instituciones educativas universitarias. URSULA (2019):

La Responsabilidad Social Universitaria no se limita a acciones generosas voluntarias, es una política de gestión que abarca permanentemente a toda la institución y cubre todos los aspectos de su quehacer administrativo y académico.

Es así como la EAN ha materializado dos alianzas para dar vida a dos iniciativas que detallaremos seguidamente. La alianza con la Fundación Lamroth en Vicente López, provincia de Buenos Aires, cercano a la sede de la EAN en Martínez. De la misma manera la alianza con el Banco Supervielle en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

La primera experiencia, la alianza EAN - Fundación Lamroth, está centrada en jóvenes en situación social de vulnerabilidad a quienes se les ha brindado la oportunidad de formarse en un curso de introducción a la informática. Desde conceptos, herramientas y la elaboración de productos digitales en diversos formatos. Teniendo como eje transversal la motivación, la búsqueda de oportunidades y el incentivo hacia el emprendimiento.

La segunda experiencia es producto de la alianza EAN - Banco Supervielle, en esta ocasión dirigida a adultos mayores para la formación en diversos aspectos sobre el uso de dispositivos, equipos y aplicaciones computarizadas. Las herramientas de uso cotidiano para acceder a la información, facilitar la comunicación y mejorar el desenvolvimiento en las opciones que ofrecen hoy día las TIC.

En ambos casos se brindarán detalles en las siguientes secciones del documento sobre el contexto específico, los participantes, la experiencia en los respectivos ambientes de aprendizaje.

Alianza EAN - Fundación Lamroth

Experiencia con jóvenes

Contexto - Programa - Resultados - Experiencia

En la localidad de Florida, Vicente López, de la provincia de Buenos Aires, se encuentra la sede de la Fundación Lamroth, quienes vienen ejecutando programas de acción social articulándose con organizaciones e instituciones en zonas de bajos recursos. En tal sentido la Fundación abrió sus espacios para recibir a jóvenes de las referidas comunidades para brindarles una oportunidad de encuentro, aprendizaje y motivación.

La EAN interviene con el acompañamiento pedagógico para facilitar los contenidos, recursos y experiencias que permitan ofrecer una solución educativa a los jóvenes que participan en la formación. Es así como se conforma un curso de Introducción a la Informática que comprende los aspectos conceptuales del computador, pasando por el uso del sistema operativo, la gestión de la información, la ofimática, las herramientas en línea para la producción de contenidos y las facilidades de comunicación.

El programa se estructura y planifica bajo el siguiente esquema:

Tabla 13. Estructura y planificación de los contenidos.

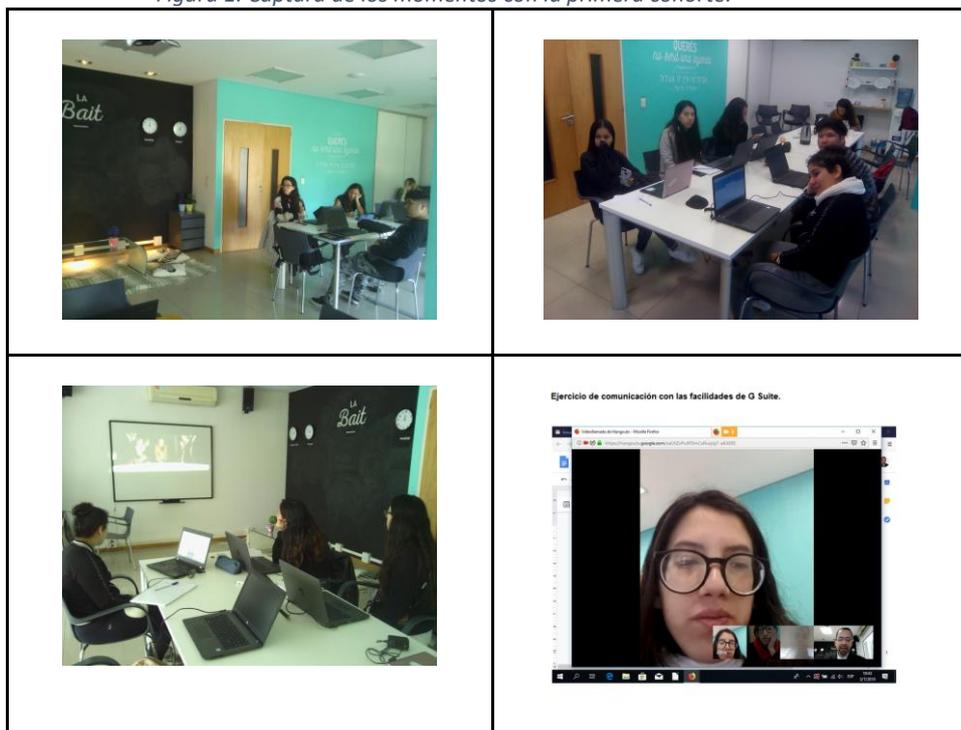
Nro Sesión	Contenidos
Sesión 1	Presentación del equipo y bienvenida Introducción a la computación
Sesión 2	Conociendo al PC Sistemas Operativos
Sesión 3	Introducción a la Ofimática
Sesión 4	Ofimática Editor de Texto
Sesión 5	Ofimática Hoja de cálculo
Sesión 6	Ofimática Presentaciones de ayudas visuales
Sesión 7	Elaboración de presentaciones con herramientas en la nube

Sesión 8	Las Comunidades virtuales y el Trabajo colaborativo
Sesión 9	Herramientas de comunicación en el siglo XXI Mensajería, videoconferencia y Teleclases
Sesión 10	Cierre Entrega de Diplomas

Fuente: registros propios.

Inició el 08 de mayo y culminó el 17 de julio del año 2019. Participaron seis jóvenes. Actualmente está en proceso una segunda cohorte que inició el 28 de agosto con la participación de seis jóvenes.

Figura 1. Captura de los momentos con la primera cohorte.



Fuente: registros propios.

Las edades de los jóvenes rondan los dieciocho años y están en la transición de la etapa de educación secundaria a la universitaria. El nivel de entrada en el manejo de la computadora es muy básico con mejor desenvolvimiento en el uso de los dispositivos móviles. Por esa razón además de ejecutar las sesiones presenciales, se propiciaron las condiciones para la conformación de una plataforma de mensajería instantánea denominada Telegram.

En la plataforma TELEGRAM se habilitó un canal unidireccional para enviarles recursos digitales de apoyo, desde infografías, audiovisuales, videotutoriales y centros de soporte y aprendizaje de los fabricantes de las herramientas informáticas. Tal es el caso de Microsoft, Google, entre otras.

Las sesiones presenciales se desarrollaron en dos momentos. El primero, para revisar aspectos conceptuales y luego un segundo momento más extenso para los ejercicios y actividades prácticas enfocadas en el aprender haciendo. Lograron elaborar documentos de texto, presentaciones, infografías y otras ilustraciones con herramientas informáticas.

En el transcurso de las sesiones se desarrollaron conversaciones cortas sobre temas relacionados con la motivación y el emprendimiento, con miras a fomentar el desarrollo y avance en los planes de los jóvenes participantes en el programa.

Por su parte, en la etapa final del curso se desarrollaron dos sesiones de teleclases, utilizando para ello la plataforma de Webconferencia Hangouts de Google. Esto permitió darles la experiencia en el uso de una plataforma de videoconferencia como también motivarlas a su aplicación en sus actividades personales y en su ejercicio profesional.

Alianza EAN - Banco Supervielle

Experiencia con adultos mayores

La alianza entre la Escuela Argentina de Negocios EAN y el Banco Supervielle hizo posible la conformación de un programa de formación en materia tecnológica con el fin de incorporar a adultos mayores en el uso de las facilidades que brindan hoy día las Tecnologías de la Información y de la Comunicación.

Entre los cursos ofertados se da una introducción a temas como dispositivos móviles, el computador personal, las herramientas de ofimática, la navegación web y las redes sociales. Aunque se inicia con aspectos conceptuales fundamentales, la orientación de los cursos es práctica, de hecho, las sesiones se desarrollan en el laboratorio de informática de la EAN.

Cabe destacar el entusiasmo y compromiso de los participantes, quienes han dejado atrás barreras para encontrar oportunidades al comprender cómo el uso de la tecnología puede brindarles ventajas y contribuir en mejorar su calidad de vida. Desde el acceso y búsqueda de información, el uso óptimo de dispositivos móviles, el manejo adecuado del computador y las diferentes herramientas y aplicaciones que mejoran la productividad y uso eficiente del tiempo.

Los cursos ofertados que se han venido ejecutando son:

Tabla 2. Programa de formación

Nro	Curso	Duración (Horas)
1	Introducción al uso de dispositivos móviles	20
2	Introducción al uso del PC	12
3	Introducción a la navegación Web	12
4	Introducción a las redes sociales	12
5	Introducción al uso del editor de texto	12

Fuente: registros propios.

El curso de **Introducción a los dispositivos móviles**, por ejemplo, les ha permitido conocer la versatilidad de un equipo que brinda facilidades en diferentes aspectos:

- Comunicación por cualquiera de las opciones (red celular, bluetooth y WiFi)
- Acceso y navegación a Internet (noticias, home banking, instituciones, servicios entre otros)
- Multimedia (grabador de audio, cámara y videocámara)
- Asistencia personal digital (Agenda, calendario, ofimática y tiempo)
- Múltiples aplicaciones a la medida (Redes sociales, clima, mensajería, correo, entre otras)
- Recomendaciones de seguridad, mantenimiento, configuración y cuidados

El curso de **Introducción al uso del PC** les permite conocer la arquitectura básica del computador, los conceptos fundamentales y lo concerniente al Sistema Operativo. También el manejo del administrador de archivos para la búsqueda y acceso a la información, las facilidades de comunicación como correo electrónico, la conexión de periféricos. Y se complementa con las recomendaciones de seguridad, mantenimiento y uso adecuado del PC.

Otro curso de gran interés ha sido el referente a **Introducción a las Redes Sociales**. En el que se trabaja con plataformas de mensajería instantánea (Whatsapp y Telegram), la red social por excelencia que cuenta con más de dos mil millones de usuarios (Facebook), la red profesional (Linked In). De la misma forma se brinda una visión general de las redes con fortaleza multimedia, como es el caso de audio (Soundcloud), imágenes (Instagram) y videos (Youtube).

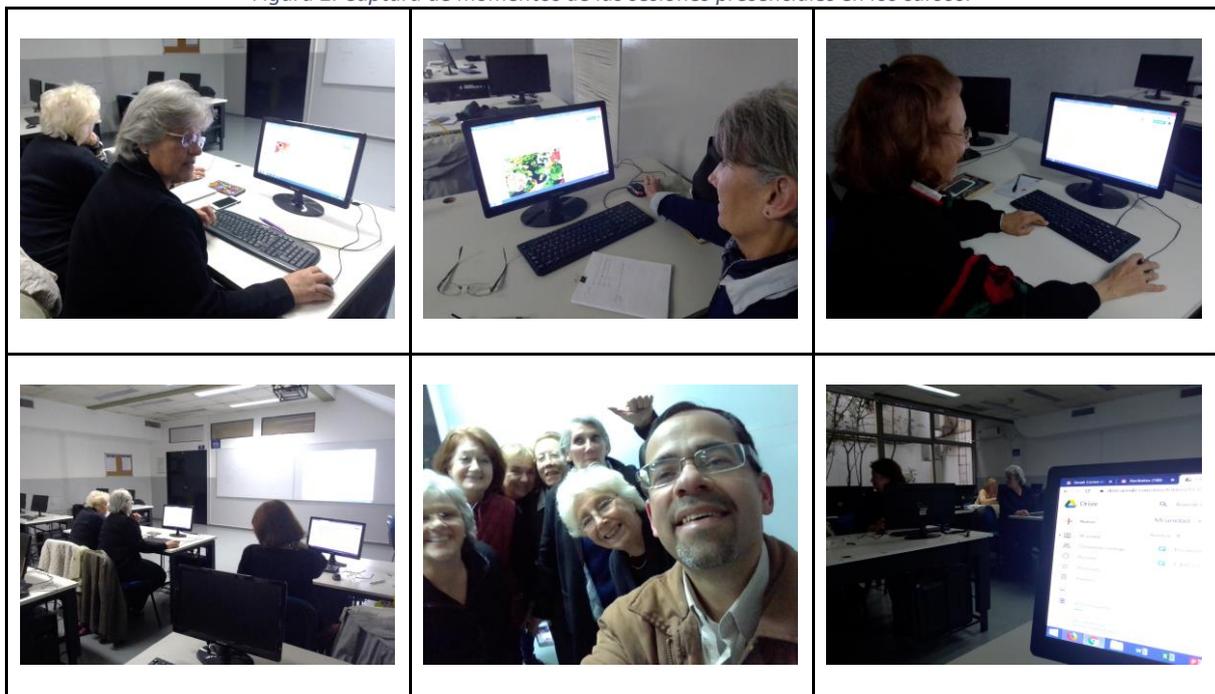
Se trabaja igualmente con la red de micro bloggin (Twitter) y el correo electrónico como base al resto de las plataformas. Se incluye un tema transversal sobre la seguridad en las redes sociales.

El curso de **Introducción al Editor de Texto** es un preludeo a la ofimática y las opciones de la suite que ofrecen diversos proveedores de servicio. Estas herramientas facilitan el trabajo con base a la elaboración de documentos bajo un enfoque de productividad y eficiencia, incorporando también el enfoque de documentos colaborativos.

Por su parte el curso de **Introducción a la Navegación Web**, les brinda los criterios para navegación segura y la búsqueda de información con la herramienta de navegación en la compleja telaraña de la World Wide Web. Desde las funciones básicas hasta la posibilidad de guardar información, la navegación segura y las opciones de configuración del navegador.

Aproximadamente ochenta participantes se han formado en los diferentes cursos. Con la experiencia han logrado ver en las Tecnologías de la Información y de la Comunicación, más una ayuda que un problema. Actualmente están en formación cerca de cuarenta participantes y se estima formar al cierre del año un total de 160 participantes.

Figura 2. Captura de momentos de las sesiones presenciales en los cursos.



Fuente: registros propios.

CONCLUSIONES

El uso del computador y las herramientas informáticas para la elaboración de contenidos en diversos formatos, como la competencia de búsqueda y acceso a la información en una era digital; son dos de los objetivos del programa de introducción a la informática que se desarrolló para dos tipos de participantes.

En el caso de los jóvenes, con mejores habilidades en los dispositivos móviles (Smartphone), se utilizó esa palanca como canal para el envío de información que permitiera complementar las sesiones presenciales. En el caso de los adultos mayores, su ímpetu y ganas de aprender facilitaron el tránsito para la progresiva adquisición de competencias tanto en el uso y manejo de equipos, dispositivos y aplicaciones, como en el acceso y búsqueda de información en la telaraña mundial conocida como Internet.

Basados en la premisa de aprender a aprender, se suministraron recursos de apoyo digital en diversos formatos a los participantes, que además les queda luego de los cursos para seguir su perfeccionamiento y avance.

Aunque el área de conocimiento es meramente tecnológica, en las sesiones presenciales hubo breves espacios para la reflexión sobre temas como la superación, el emprendimiento y la motivación a aprender y actualizarse permanentemente.

En una era de cambios tan acelerados, urge mantenerse al día para hacer un mejor uso de las facilidades que brindan las diversas opciones tecnológicas. Aspecto que fue claramente evidenciado por los participantes en las experiencias de formación y sobre las que se reiteró el compromiso de mantener una actitud de apertura a nuevos paradigmas y a cambiar el esquema y formato como se solucionan los problemas en el siglo XXI.

La intervención de diversas instancias tanto educativas, financieras como sociales; lograron unir esfuerzos y facilitar recursos para la concreción de las dos experiencias expuestas. Es clara evidencia del trabajo conjunto de instituciones en función del bienestar de los ciudadanos.

REFERENCIAS

UNESCO (2019) *Objetivos de Desarrollo Sostenible para la Comunicación y la Información*.

Obtenido de la red el 13 de septiembre de 2019. <https://es.unesco.org/sdgs/ci>

URSULA (2019) *Declaración de URSULA*. Obtenido de la red el 13 de septiembre de 2019

<http://unionursula.org/declaracion-ursula/declaracion-ursula-espanol/>

LA PRODUCTIVIDAD DE UN RETAIL. UNA MIRADA CRÍTICA DESDE LA PERSPECTIVA COMERCIAL*

RETAIL PRODUCTIVITY. A CRITICAL LOOK FROM THE COMMERCIAL PERSPECTIVE

HERNÁN RAMÓN TONIUT*

RESUMEN

La búsqueda de la competitividad en el sector servicios, requiere el uso de un conjunto de indicadores de gestión que orienten las actividades de la organización, al cumplimiento de su estrategia. El objetivo del trabajo es proponer indicadores de productividad desde la perspectiva comercial en una empresa de consumo masivo. Para ello, se aplican los mismos a la descripción de un estudio de un caso en una empresa comercializadora de alimentos. Se aplicaron técnicas de análisis basadas en fuentes primarias (encuestas, registros de observación y entrevistas) y fuentes secundarias de información. A partir del estudio de caso, se proponen un tablero de indicadores para medir la productividad en un comercio minorista que son efectivos para analizar el desempeño de la empresa y facilita la toma de decisiones.

Palabras clave: Productividad, Retail, indicadores, Tablero de gestión.

Abstract.

The search for competitiveness in the services sector requires the use of a set of management indicators that guide the activities of the organization, in compliance with its strategy. The objective of the work is propose productivity indicators from the commercial perspective in a food retail format. Primary data (surveys, observation records and interviews) and secondary data were used to test the indicators. The main contribution is a dashboard of indicators to measure productivity in retail that are effective and appropriate for decision making.

Keywords: Productivity, Retail, indicators, management board

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones utilizan indicadores de gestión para medir su desempeño, y tomar sus decisiones. Estos indicadores denominados KPIs (Key Performance Indicators) son mediciones diseñadas para transmitir de manera sucinta, tanta información como sea posible. Sin embargo, no alcanza con que provean información, también deben orientar las actividades a desarrollar por organización. Tal como señala Peterson (2006) los buenos indicadores son aquellos que mejoran el rendimiento de la empresa cuando están bien definidos, bien presentados, crean expectativas e impulsan acciones. Para que estos indicadores sean eficaces para la toma de decisiones, la construcción de indicadores debe realizarse con una mirada sistémica. “Para

* Trabajo premiado con publicación en RAIN Vol. 6, No. 1 – [Descargar artículo](#)

* Magister en Administración de Negocios, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas Universidad FASTA Docente Universitario, Investigador

trabajar con los indicadores, debemos establecer todo un sistema que vaya desde la correcta aprehensión del hecho o característica, hasta la toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta” (Rodríguez y Gomez Bravo, 1991 p35).

Existen diferentes tipos de indicadores de gestión que, según el alcance, pueden ofrecer una mirada macro, sectorial, sobre la performance de la organización y a partir de un área particular. Dentro de los indicadores generalmente utilizados podemos mencionar la rentabilidad, la productividad, la satisfacción al cliente, rotación de personal, solvencia, liquidez, entre otros. Una empresa puede tener buenos números de rentabilidad, gracias a precios altos, pero su productividad ser baja. A la inversa, una productividad elevada no siempre va acompañada de altos beneficios (Prokopenko, 1989, p.4). Sin embargo, los indicadores de productividad son instrumentos muy utilizados por las empresas para evaluar su rendimiento y el nivel de eficiencia de los procesos, y cada vez más, el concepto de productividad está vinculado a la calidad del producto, de los insumos y del propio proceso.

Aun cuando la literatura avanzó en la definición de numerosos indicadores de gestión, desde la perspectiva comercial, la construcción de indicadores y su medición en casos concretos de aplicación es más escasa. Más aún si se analiza como aquellas dimensiones tenidas en cuenta en los indicadores son utilizados por las empresas para la toma de decisiones y a su vez son valorados por los clientes en su decisión de compra. Teniendo en cuenta este aspecto, el objetivo de este artículo es proponer un conjunto de indicadores de productividad desde la perspectiva comercial y medir estos indicadores en el caso de una empresa de retail de alimentos, evaluando variables que permitan realizar un control de gestión del negocio, a partir de la mirada del cliente. Los resultados de este estudio realizan una contribución empírica sobre el grado de eficacia de los indicadores de gestión de la productividad comercial, integrando la visión de la gestión interna, la percepción del cliente y el modelo de negocios que se estudie. Este aporte empírico se integra a la discusión sobre cómo construir información oportuna, eficiente y representativa de la realidad de empresas con un determinado formato de negocio. Sus conclusiones permitirán ampliar el análisis a otros formatos y otras áreas estratégicas de la empresa.

El artículo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, se desarrolla el marco teórico que da sustento analítico a las definiciones de los indicadores. En segundo lugar, se desarrolla la metodología propuesta para la selección y medición de los indicadores teóricos en el caso. Finalmente se presentan los resultados descriptivos analizados a partir de los indicadores seleccionados y las conclusiones finales.

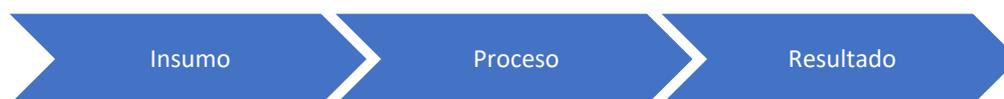
REVISIÓN DE LA LITERATURA

En sectores altamente competitivos, las organizaciones, utilizan indicadores para medir su desempeño. Dentro de los más conocidos y comúnmente aceptados, podemos distinguir: la rentabilidad, la productividad, la satisfacción del cliente, la rotación de inventarios, la facturación y las quejas, entre otras. La productividad puede definirse como la relación entre un producto y un insumo (también denominado activo o recurso). El producto es el resultado que obtiene una organización. Los recursos o insumos son todos aquellos factores que son utilizados para obtener el producto. Para Diz Comesaña et al. (2007) la productividad mide la importancia

de los outputs que se obtienen del proceso de producción respecto a la importancia de los inputs utilizados.

Una primera distinción que debe realizarse, es la diferencia entre la productividad total o parcial. La productividad total es la razón entre el resultado total y la suma de todos los insumos utilizados (materias primas, horas hombre, horas máquina, infraestructura, tecnología). En este caso, la organización agrupa los insumos bajo una misma unidad de medida y mide la eficiencia en el uso de todos los recursos. En segundo término, la productividad parcial, es la relación entre el producto y la cantidad utilizada por uno de los factores, insumos o recursos. En el caso de la productividad parcial, el indicador más utilizado es el de la productividad laboral.

Figura 1: Cadena de la productividad.



Fuente: Elaboración propia

Aumentar la producción y mejorar la productividad no es lo mismo. Una organización puede aumentar la cantidad de unidades producidas, o de clientes atendidos, pero no ser más productivo. La producción mide el resultado en valores absolutos. De la misma manera, una organización puede ser más productiva, al usar “mejor” los recursos y producir menos. Al ser la razón entre dos variables (producto e insumo), la dificultad radica en definir el sistema, establecer cómo van a expresarse las entradas y salidas, por ende, como se mide la productividad. En relación a la definición del sistema (sobre la que va a establecerse el resultado y el insumo), una organización puede medir la productividad del negocio en general, de alguna sucursal, de una unidad de negocio, de un proceso o sobre una persona. Al ser los indicadores, una herramienta de control de gestión que se usa para diseñar sus estrategias, establecer políticas, mejorar procedimiento y formular presupuestos, cada organización establece el conjunto de indicadores que se ajustan a su propia realidad y según su propósito.

En relación a la forma de valorizar la productividad, esta puede medirse a través de variables físicas o valorizadas. La productividad física, mide los resultados y los insumos en una unidad de medida como: unidades, kilos, tickets, metros, horas, personas. En cambio, en la productividad valorizada, los resultados y se expresan los insumos en términos monetarios. La productividad física es utilizada por los técnicos, ya que no está influida por los cambios en los precios relativos y la valorizada por los economistas para realizar comparaciones entre sectores (Carro y González, 2015).

Definido el concepto de productividad, es importante destacar, que la literatura que desarrolla el concepto de productividad y propone indicadores para su medición, se basa fundamentalmente en empresa manufacturera, donde el producto y el insumo son claramente identificados. Si bien la productividad puede medirse en todo tipo de organizaciones, las de servicios tienen ciertas particularidades.

Collier (1987, citados por Evans y Lindsay, 2009, p. 58) define un servicio como “cualquier actividad primaria o complementaria que no produce directamente un bien físico; es decir, la

parte sin producto de la operación entre el comprador (cliente) y el vendedor (proveedor)". De esta manera, un retail (comercio minorista) que acerca productos alimenticios, de un fabricante a un consumidor, representa una organización de servicios. Dentro de las particularidades de las empresas de servicios, que las diferencia de las manufactureras, Diz Comesaña et al. (2007) resaltan que la mayoría de los servicios son el resultado de procesos que se realizan en su mayor parte sino en su totalidad en contacto directo entre el cliente y los representantes de la empresa.

En una organización de servicios pueden identificarse tres elementos que intervienen en su prestación. El cliente, el personal de contacto y la organización. El cliente es el que decide, compra o recibe el servicio. La organización es aquella que dispone de los recursos (tangibles, intangibles y humanos) físicos, infraestructura, sistemas, *know how*, personal, que utiliza para su prestación. El personal de contacto es aquel que mantiene un vínculo directo con el cliente durante el proceso de prestación del servicio. En algunas organizaciones, el nivel de intervención del personal de atención es mayor que en otro de tipo de instituciones. Con respecto al nivel de intervención del cliente y el personal de atención, Correa y Gutiérrez (2017, p.193) señalan "la relación con el cliente emerge como una cuestión estratégica, pues el desempeño del servicio depende fuertemente de la disponibilidad y de la calidad de la actuación de los funcionarios, bien como del propio cliente. En los sistemas en que el nivel de contacto es elevado, el cliente hace parte del proceso, pudiendo influenciar en el tiempo de demanda, en la naturaleza exacta del servicio y en la calidad (o la calidad percibida) del servicio". Para superar las dificultades, relacionadas con el concepto de productividad de los servicios, hay que limitar el efecto del servicio a propiedades medibles y cuantificables, como, por ejemplo, la cantidad de clientes atendidos en cierto período de tiempo, la facturación por hora, los pasajeros transportados por turno etc. Estas concepciones relacionan el efecto productivo con sus efectos medibles, conduciendo a la búsqueda de mecanismos que permitan mejorar los indicadores propuestos por la organización. Maroto Sánchez (2013, p.160) sostiene que "el indicador que tradicionalmente se ha usado para medir la productividad en los servicios, es la relación entre la producción (bruta, neta o valor añadido) y el factor trabajo (ya sea total de trabajadores u horas trabajadas)".

Si ampliamos el análisis a la definición de productividad específicamente en el retail, hay que conceptualizar en qué consiste este formato de negocio para relacionar sus características a los indicadores adecuados. El retail o comercio minorista es una empresa de servicios que ofrece servicios a los consumidores para fines personales o consumo familiar (Marketos y Theodoridis, 2006). Entre sus atributos se destaca que cumplen con la finalidad de acercar el producto del fabricante al cliente, brinda valor agregado ya que cuentan con ubicaciones convenientes (utilidad de lugar), están abiertos las 24 horas (utilidad de tiempo), venden mercaderías diversas (utilidad del surtido) y tienen varias opciones de pago y crédito (utilidad de posesión) (Kerin et al., 2014).

El negocio minorista, como toda organización, debe velar por el mejor aprovechamiento de los recursos. Dubelaar et al. (2002) señalan la importancia de la productividad en la toma de decisiones en las organizaciones de retail ya que proporciona información vital para un número de decisiones tácticas, estratégicas y relacionadas con políticas en la industria minorista. Por ejemplo, la competencia entre las empresas minoristas y las necesidades de crecimiento conlleva la necesidad de invertir, para agregar eficiencia y disminuir los costos, para mejorar el margen y ofrecer precios más competitivos y mejor valor al público (D Andrea et al., 2004). Además, el

tipo de formato de retail según es importante para evaluar la productividad. Reynolds et al. (2005) consideran que, según el modelo de negocios, por ejemplo, si es autoservicio, la cantidad de personas empleadas en la atención al cliente es menor que si es un formato de atención.

Figura 2: Cadena de la productividad en una empresa de servicios



Fuente: Elaboración propia

La empresa, para la prestación del servicio, realiza un conjunto de actividades diversas, asociadas al cumplimiento de su estrategia organizacional y afianzada en su misión, visión y valores. En la faz comercial, y específicamente en contacto directo con el cliente, la organización realiza las siguientes actividades:

- Reponer mercadería de las góndolas
- Colocar cartelería y precios.
- Contar inventario.
- Verificar la fecha de vencimiento.
- Atender al cliente.
- Escanear artículos.
- Cobrar en los diversos medios de pago.
- Diseñar exhibiciones de mercadería.
- Elaborar carteles.

Los insumos que utilizan las organizaciones pueden ser diversos. Los insumos son recursos y activos que la empresa pone a disposición, para la prestación del servicio. La gestión estratégica de los recursos implica vigilar...tres recursos críticos: los inventarios, el espacio y el personal (D Andrea et al., 2004). Para la prestación del servicio, siempre teniendo en cuenta aspectos comerciales del punto de venta, los insumos que utilizan las empresas son:

- Inventario de mercadería.
- Metros de exhibición.
- Horas de trabajo.
- Salario del personal.
- Horario de atención al público.
- Localización del punto de venta.

Mejorar la productividad de los activos es identificar aquellos que son pasibles de decisiones que mejoren su desempeño: los inventarios, el espacio de la tienda y la carga de trabajo (D

Andrea et al., 2004). El espacio constituye una carga fija del negocio por el costo del alquiler. Las horas de trabajo y el salario de personal, se relaciona con la carga de trabajo del personal dedicado a brindar servicio al cliente desde distintas funciones. Sarantopoulos et al. (2013) señalan los factores posibles utilizados para medir la productividad. Dentro de los factores destacados señalan los recursos disponibles como el personal (número de empleados, costo de la mano de obra) y el capital invertido, tamaño de las tiendas, uso de herramientas de TIC, inventarios.

Por otra parte, el resultado constituye el producto de las actividades o procesos desarrollados por la organización. Dentro de los posibles resultados, podemos diferenciar los siguientes:

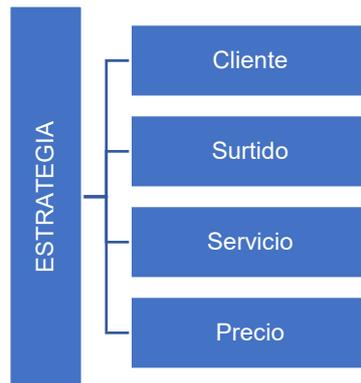
- Número de transacciones.
- Unidades físicas vendidas.
- Facturación realizada.
- Utilidad obtenida.
- Clientes atendidos.

En el comercio minorista, la facturación es una de las actividades claves. El resultado de este proceso puede ser la cantidad de tickets realizados y el insumo, la cantidad de horas del personal. Otra vinculación entre el resultado y el insumo, se puede apreciar, a partir de relacionar las ventas realizadas y el espacio destinado a la venta.

Es necesario aclarar, que la información de cada uno de estos productos e insumos, puede utilizarse en forma total o parcial. Por ejemplo, si quisiera evaluar los datos de una familia de productos (lácteos) para compararlo con otro (infusiones), solo utilizaría la venta de ese grupo y el espacio destinada para su venta. De igual manera, si quisiera evaluar el desempeño de cada una de las personas en forma separada.

Tanto la productividad como el formato de negocios modelan las estrategias comerciales. La gestión minorista supone la toma decisiones sobre ciertos aspectos asociados a su funcionamiento. La estrategia minorista comprende la definición de los factores críticos necesarios para alcanzar un alto desempeño competitivo. Por ende, el desempeño competitivo está asociado a la estrategia. Para esto, debe contar con información que contribuya a realizar un análisis de situación y diseñar indicadores que sirvan para monitorear la evolución de la estrategia. Los comercios minoristas de alimentos suelen sustentar su estrategia en los siguientes pilares:

Figura 3: Pilares de la estrategia minorista



Fuente: Elaboración propia

- Perfil del cliente. La caracterización del cliente puede vincularse con la motivación de acceso al punto de venta. El cliente puede ser de cercanía, es decir, la localización del negocio se relaciona con el espacio donde vive. También puede ser de tránsito, es decir, cuando el cliente se desplaza con ese propósito para ir a realizar las compras hasta el local o finalmente, de tránsito inducido, cuando el cliente pasa por el negocio fruto de su camino hacia otro lugar.
- Surtido. Este aspecto hace referencia al producto que comercializa. El surtido se evalúa a partir de la amplitud y profundidad. La amplitud responde a las líneas o categorías que comercializa, en cambio, la profundidad se relaciona con la cantidad de marcas disponibles de una misma línea. Otra manera de caracterizar al surtido, es a partir del tipo de compra. Puede ser racional o por impulso. Los productos de compra racional son decisiones planificadas por el cliente. En cambio, los productos de compra por impulso se adquieren de forma espontánea, sin premeditación.
- Nivel de servicio: Se relaciona principalmente con el grado de vinculación con el cliente, puede ser de compra asistida, o de auto servicio. En el formato de autoservicio el cliente realiza gran parte de las actividades (busca el producto, releva el precio, analiza y evalúa alternativas). Este tipo de prestaciones también se asocia a la disponibilidad de medios de pago, estacionamiento, cajas rápidas etc.
- Precios. En este pilar, la organización pone énfasis en el precio para captar la atención del cliente. Hay negocios que, al poner énfasis en los precios, reducen el nivel de prestación de servicios para bajar costos y de esa manera ofrecer precios más bajos.

Cada negocio establece su estrategia, definiendo el segmento de mercado que desea acceder, la propuesta de productos que ofrecerá a sus clientes, el servicio asociado como propuesta de valor y el nivel de precios.

METODOLOGIA

En este estudio se aplicó una metodología mixta (cuantitativa y cualitativa) de modo secuencial, de acuerdo a los objetivos de la investigación. La información cuantitativa se basa en fuentes primarias y secundarias. La fortaleza de estos diseños, formulados desde la epistemología pragmática, radica en la riqueza informativa, la triangulación de fuentes y la posibilidad de abarcar una problemática más compleja (Tashakori y Teddlie, 2003).

El estudio de caso es un diseño que permite comprender un sistema cerrado en tiempo y espacio y construir un conjunto de explicaciones no generalizables estadísticamente, pero con transferibilidad teórica (Yin, 1997). La selección del caso objeto de estudio estuvo basada en tres criterios: En primer lugar, en la representatividad sectorial de la empresa elegida como caso testigo; en segundo término, la accesibilidad a la información y al trabajo de campo en la organización y, finalmente, en la relevancia del modelo de negocios en la contribución al campo teórico que aborda la temática. El negocio seleccionado es un formato de autoservicio, con surtido angosto (número de líneas acotado en alimentos) y con profundidad de surtido (variedad de marcas de una línea), de la ciudad de Mar del Plata, con una trayectoria en 45 años, y que emplea a más de 90 empleados distribuidos en sus sucursales, dispersas en toda la localidad. Es un formato de cercanía y con amplia cobertura horaria.

Para la recolección de información primaria se seleccionó la sucursal central, teniendo en cuenta que es la más tradicional, la mayor afluencia y tamaño. Se diseñó una muestra de consumidores por barrido, para la obtención de datos a partir de la encuesta de valoración de atributos del comercio por parte de los clientes. La muestra por barrido se realizó durante una semana, cubriendo todas las franjas horarias y con tres encuestadores en cada una de ellas realizando simultáneamente los registros de observación fuera del local, los internos en la zona de cajas y el encuestador a la salida del local, luego de la compra. Respecto al tamaño de la muestra, 2227 individuos pasaron por el local en el período de referencia, de ellos 394 ingresaron al local y finalmente 216 contestaron la encuesta. La tasa de respuesta es del 54% del total de consumidores que ingresaron al negocio.

La figura 4 muestra las fuentes utilizadas para llevar adelante esta investigación.

Figura 4: Herramienta de recolección de datos.



Fuente: Elaboración propia

En la primera etapa, se realizaron entrevistas con informantes claves de la organización, que permitió reconocer el modelo de negocios, a través de las estrategias comerciales implementadas, los recursos involucrados y las principales actividades claves que realiza el personal en el punto de venta. Esta información se complementó con documentación de la empresa y con la encuesta a consumidores. Esta última indagó en dimensiones como: características sociodemográficas, valoración de atributos de compra, factores que incidieron en la compra del día, nivel de satisfacción del cliente, entre otros. Complementariamente, se elaboró una guía para el seguimiento y observación del cliente, dentro del punto de venta, para medir ciertos comportamientos y actitudes.

En la segunda etapa, y a partir de un conjunto de indicadores propuestos, se utilizaron fuentes documentales provistas por la organización. A partir de estos datos se construyeron ratios y estadísticas descriptivas para valorar la frecuencia de respuestas y construir y medir correlaciones parciales entre variables.

Finalmente, se integró en un análisis holístico, los datos provistos por la organización, el análisis de las entrevistas en profundidad, los resultados obtenidos en el procesamiento de las encuestas y las observaciones a fin de identificar los aspectos centrales y construir las relaciones que dan estructura al modelo de indicadores propuestos.

RESULTADOS

Para evaluar los pilares de una estrategia comercial de un formato minorista de alimentos, se seleccionaron algunos indicadores de productividad que sirven para medir el desempeño y, en función de su análisis e importancia, son utilizados en el diseño de acciones tendientes a mejorar su estrategia competitiva. Para esto, se han clasificado los indicadores, en función a los pilares estratégicos establecidos para retail minorista: Perfil del cliente, surtido y nivel de servicio.

El análisis del perfil del cliente de la organización, es determinante para el diseño de acciones que contribuyan a atraer consumidores, que se ajusten al segmento deseado. A partir de la observación podemos conocer los intereses, a partir de cada gesto, acción o cuando la evitan. Los clientes contribuyen a diseñar, los mejores indicadores (Serapio y Paredes, 2016 p.38).

El Cuadro 1 muestra los indicadores de productividad propuestos para analizar la perspectiva del cliente. Cada indicador contiene su nombre, las variables que se utilizan para medirlo, su definición y utilidad del indicador, para la definición de la estrategia de la empresa.

Cuadro 1: Indicadores de productividad perfil del cliente.

Nombre	Variable	Definición	Utilidad
Tasa de conversión externa	Clientes que ingresan al negocio / Personas que pasan por la puerta	Mide la tasa de clientes que ingresan al negocio sobre aquellas personas que pasan por la puerta.	Medir el tipo de público que tiene la empresa y la efectividad de la cartelería y acciones comerciales.

Tasa de conversión interna	Cientes que compraron/ Cientes que ingresaron al negocio	Mide la tasa de clientes que ingresan al negocio y compran.	Conocer la cantidad y la razón por la que clientes no compran, sirve para evaluar el surtido, la exhibición del negocio, los precios o el nivel de atención
Tasa de visualización de ofertas	Cientes que se pararon para ver las ofertas de la vidriera/ Personas que pasaron por el negocio	Evalúa la tasa de efectividad en la comunicación sobre las personas que pasan por la puerta del negocio.	Se utiliza para evaluar el cambio, modificación o mejora en la cartelería externa para la comunicación de las ofertas.
Tasa de efectividad de las ofertas	Cientes que ingresaron/ Personas que se pararon a ver las ofertas	Mide en qué medida, los clientes que se informaron sobre las ofertas, tomaron la decisión de ingresar al negocio.	Se utiliza para evaluar la propuesta de las ofertas, precios, productos y texto.

Fuente: Elaboración propia en base a la Observacione3s de los Consumidores

La Tabla 1 muestra los indicadores propuestos para medir la productividad a partir del perfil del cliente. Cada variable cuenta con los datos obtenidos luego del relevamiento realizado en el caso de estudio.

Tabla 1: Indicadores de productividad perfil del cliente.

INDICADORES	VALOR
Tasa de conversión externa	0,1769
Tasa de conversión interna	0,9486
Tasa de visualización de ofertas	0,1248
Tasa de efectividad de las ofertas	0.3177

Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta a Consumidores

La observación externa de la empresa nos permite medir la tasa de conversión externa, definida a partir del tráfico que tiene el punto de venta. Informa la cantidad de clientes que ingresan sobre el tráfico de público en el punto de venta. Según la medición de los casos observados, la

tasa de conversión fue de 0,1769. Esto significa que por cada 100 clientes (una familia se contó como un solo cliente) que pasaron, 17 ingresaron al negocio. Al ser un punto de venta que opera con clientes de tránsito inducido (público se desplaza por el frente del negocio camino a otro lugar), la tasa de conversión obtenida es alta. Cuando una organización depende del nivel de tráfico inducido, está sujeto a variables incontrolables por la empresa. El clima, el funcionamiento de las instituciones que actúan como influencia de ese tráfico y otros aspectos estacionales repercuten en la cantidad de clientes que circulan y, por ende, de los que ingresan al negocio.

Respecto a la tasa de conversión interna, en el estudio de caso analizado, se observa que es elevada (0,9486), lo que representa que la mayoría de los clientes que ingresaron al negocio terminaron efectivizando una compra. La tasa de conversión “revela el rendimiento en el contexto de la venta sobre las oportunidades que existieron” (Chivu y Antoce, 2014). Por otra parte, podríamos establecer una tasa de no conversión que sería la resta entre 1 y la tasa de conversión interna ($1 - 0,9486 = 0.0514$). Este valor, indica los clientes que ingresaron y no compraron. Sobre este indicador la empresa tiene que diseñar estrategias que mejoren la atención y la evaluación de su propuesta comercial.

En cuanto a la tasa de visualización de las ofertas, que se utiliza para ver en qué medida la gráfica en la vidriera es efectivamente percibida por los clientes cuando transitan por la vereda del local, se mide un valor de 0,1248.

El segundo grupo de indicadores relevantes se relacionan con el surtido, que comprende el conjunto de artículos ofertados por la organización. El Cuadro 2, enuncia los potenciales indicadores de productividad asociado a la propuesta que realiza la empresa, en relación a los productos a comercializar.

Cuadro 2: Indicadores de productividad surtido.

Indicadores	Variable	Definición	Utilidad
Ticket promedio	Facturación / Cantidad de Ticket	Mide el promedio de ventas de los clientes que han realizado compra en el negocio.	Diseñar acciones tendientes a incrementar la facturación, aumentando el monto de compra promedio de cada cliente.
Ticket de clientes	Monto de compra por ticket	Establece la cantidad de tickets que hay en ciertos rangos de venta.	Diseñar acciones para incrementar la facturación en ciertos rangos de facturación.
Tasa de compra sobre lo planificado	Compra realizada/	Mide en que media, la empresa puedo satisfacer las	Sirve para saber aquellos productos que el cliente pensaba comprar y pudo

	Compra planificada total	necesidades del cliente y vendió sobre compras no planificadas.	hacer (por diferentes razones). A partir de esto pueden replantearse surtido, precios, exhibiciones etc.
Rotación de inventario	Facturación mensual / Stock de mercadería	Este indicador, representa la cantidad de veces en el mes, que se vende el inventario medido en un momento dado.	Es utilizado para repensar el surtido de familias, grupos y el espacio destinado a su exhibición.
Días de stock	30/ Rotación	Representa la cantidad de días de stock que tiene la empresa o grupo de productos, en función a una venta promedio.	Cuando la cantidad de días de stock es baja, y la reposición no es constante, puede verse resentida la exhibición o tener un quiebre de stock.

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 2 expresan los valores obtenidos luego del trabajo de investigación.

Tabla 2: Indicadores de productividad del surtido.

INDICADORES	VALOR
Tasa de compra sobre lo planificado	0.8971
Rotación de inventario	0,83
Días de stock	36 días

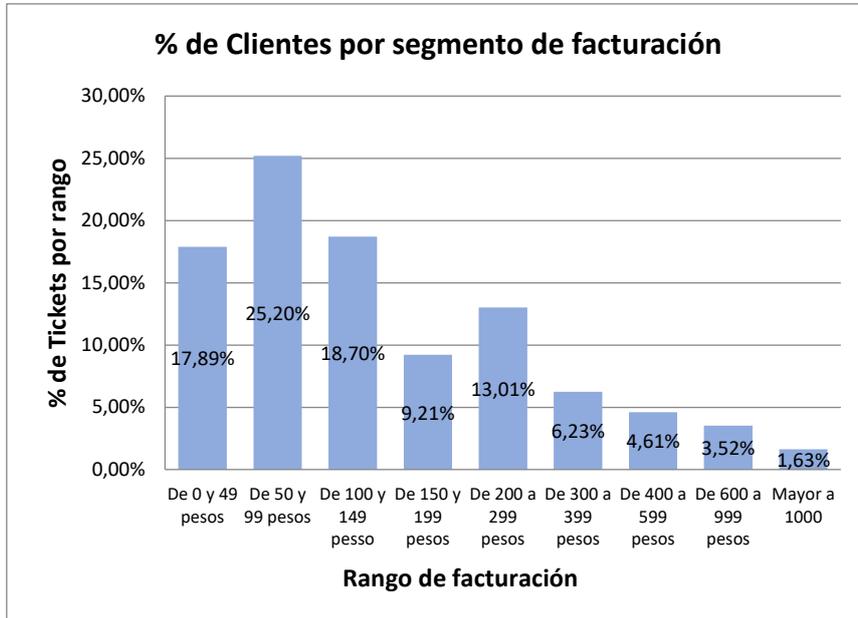
Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta a Consumidores

Ticket promedio. El ticket promedio relaciona el monto de facturación de la empresa, sobre la cantidad de operaciones realizadas. El tipo de artículo, la marca y la cantidad, determinan el monto de compra del cliente. Sin embargo, esto se ve influenciado por, la motivación (la razón de la compra), la oportunidad y el poder de compra. Al constituirse sobre un promedio, no necesariamente constituye un reflejo sobre la situación del negocio.

Ticket de clientes. La siguiente variable a considerar es analizar la facturación de cada uno de los tickets en forma individual. En la Figura 1 proponemos un análisis de los tickets por rango de

compra. Aquí podemos apreciar donde se concentran la mayor parte de las operaciones, tomando como referencia el monto del ticket.

Gráfico 1: % de Ticket por segmento de facturación



Fuente: Elaboración propia en base a la Observación de Consumidores

De acuerdo al valor de la mediana, el 50 % de los tickets hacen el 83,74 % de la venta, y el restante 50 %, hacen el 16,26 % de la facturación. Por otra parte, si se mide la tasa de compra sobre lo planificado, que evalúa la medida en que el cliente pudo conseguir todos los productos que pensaba comprar, dio un valor de 0.8971. Esto indica que hay un grupo de clientes que no compraron o consiguieron a totalidad de productos que deseaban.

Con respecto a la rotación de inventarios, el valor del indicador es de 0,83. Para realizar el cálculo, se proyectaron las ventas obtenidas durante la semana de estudio, a 30 días de venta. El indicador muestra el 83% del stock se vende en el mes. El indicador de rotación, es utilizado para el cálculo de los días de stock. Para medir la productividad del inventario, se puede calcular los diferentes días de stock, al dividir la cantidad de días sobre la rotación. En este estudio su valor es de 36 días. Es decir, la empresa, a partir del stock que tiene, puede abastecer al cliente durante 36 días. El local para contar con una presentación visual acorde debe establecer los días de stock necesarios. En este negocio, los días de stock ideales son 27 días, por tanto, la diferencia puede interpretarse como mayor stock respecto al necesario.

Por último, se consideran los indicadores relacionados con el nivel de servicios. Dentro de los factores de servicios propuestos por la empresa podemos identificar los siguientes: Horas de atención al público, cantidad de empleados, modelo de atención y metros de exhibición. El Cuadro 3 refleja los indicadores que se han determinado para medir la productividad del servicio.

Cuadro 3: Indicadores de productividad nivel de servicio.

Indicadores	Variable	Definición	Utilidad
Ticket por hora	Cantidad de ticket / Horas de trabajo	Mide la cantidad de tickets realizados, tomando como referencia la carga de trabajo, medida en horas del personal.	Establecer la carga de trabajo en el local, en función a la distribución de los tickets, en un rango horario.
Venta por metro lineal	Facturación / Metros lineales de exhibición	Establece las ventas que realiza la empresa, a partir de los metros lineales de exhibición disponible.	Sirve para comparar la venta lineal entre locales y también, para analizar la venta entre grupos en una misma sucursal. Puede darse que grupos tengan mayor venta por metro que otros.
Venta por hora	Facturación / Horas de servicio	Establece el monto de ventas que tiene cada negocio, en relación con las horas de atención al público.	Este indicador se utiliza para ver la carga de trabajo por día, por semana y por mes. A partir de esto puede programarse horarios y días de recepción de mercadería, días para el otorgamiento de francos, vacaciones etc.
Ticket por empleado	Cantidad de Ticket / Empleados	Cuantifica la cantidad de tickets que realiza el local, en relación a la cantidad de empleados disponibles.	Se utiliza para realizar comparación entre locales de una misma cadena, y medir la carga de trabajo.
Ticket por día	Ticket/ Día del mes o semana	Cuenta la cantidad de tickets que realiza una local	Se utiliza para medir la carga de trabajo, establecer horarios de

		según el día de la semana o mes.	atención, definir francos, disposición del personal etc.
Venta por personal	Facturación / Cantidad de empleados	Considera la venta que realiza el local, en relación a la cantidad de empleados que tiene.	Se utiliza para realizar una comparación entre locales de una misma cadena, y medir la carga de trabajo.
Tiempo de permanencia en la caja	(Horario de salida de la caja- Horario de ingreso a la caja)	Computa el tiempo que espera de un cliente en la línea de caja, hasta que finaliza la operación.	Se utiliza para diseñar acciones o formular políticas tendientes a disminuir el tiempo de espera del cliente: agregar nuevas caja, abrir cajas disponibles.
Tiempo de compra	(Horario de ingreso a la caja - Horario de ingreso al negocio)/ticket	Computa el tiempo que tarda un cliente en realizar la compra en el local.	La permanencia del cliente evaluar el lay out del negocio, analizando el recorrido del cliente.
Vinculación con los compradores	Clientes atendidos que compraron/ Cantidad de Ticket	Mide la cantidad de clientes que fueron atendidos por un repositor, vendedor durante la estadía en el local.	Sirve para diseñar políticas y acciones de capacitación para el personal de atención al cliente. El establecimiento de argumentos de venta etc.
Vinculación con los no compradores.	Personas atendidas que no compraron/ Personas que no compraron	A partir de los clientes que no realizaron la compra, se establece la cantidad de esos clientes que fueron atendidos.	Sirve para diseñar políticas y acciones de capacitación para el personal de atención al cliente.

Fuente: Elaboración propia

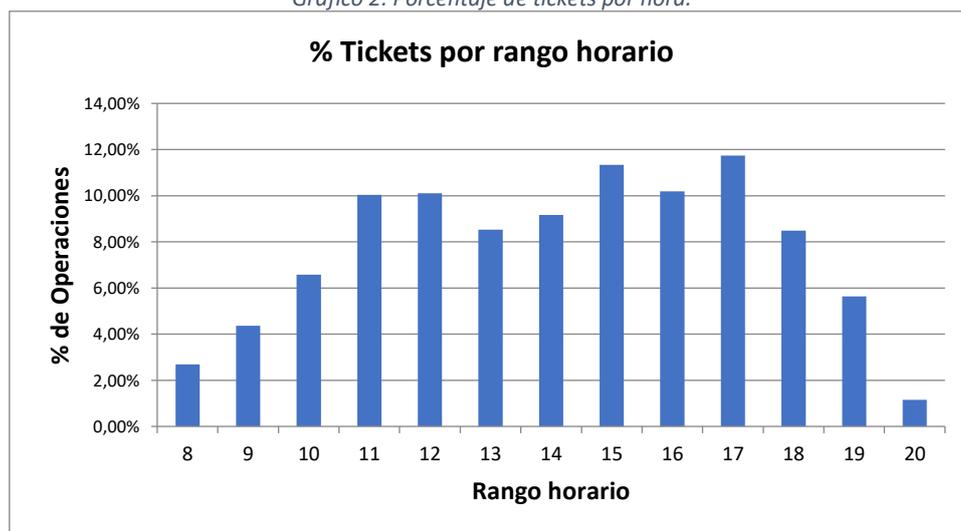
Tabla 3: Indicadores de productividad del nivel de servicio.

INDICADORES	VALOR
Ticket por hora	47,75
Ticket por empleado	58,02
Ticket por día	458,4
Tiempo de permanencia en la caja	1:39
Tiempo de compra	4:51
Vinculación con vendedores de los que compraron	0,1978
Vinculación con clientes que no compraron	0,25

Fuente: Elaboración propia en base a la datos secundarios y observación del consumidor

La carga operativa del local, puede medirse a través de la cantidad de operaciones realizadas por hora. Este valor surge de la división del ticket realizado y las horas de atención al público. En el relevamiento realizado, la sucursal realizó 47,75 tickets promedio por hora y por día. Cuando este se evalúa por franja horaria (Figura 2), durante la primera mañana, la cantidad de tickets es 21,6 por hora, llegando al mediodía la cantidad de tickets es 46,6 y durante la tarde, el número crece a 52,27 por hora. El siguiente gráfico muestra el porcentaje de tickets realizados sobre el total, por franja horaria.

Gráfico 2: Porcentaje de tickets por hora.



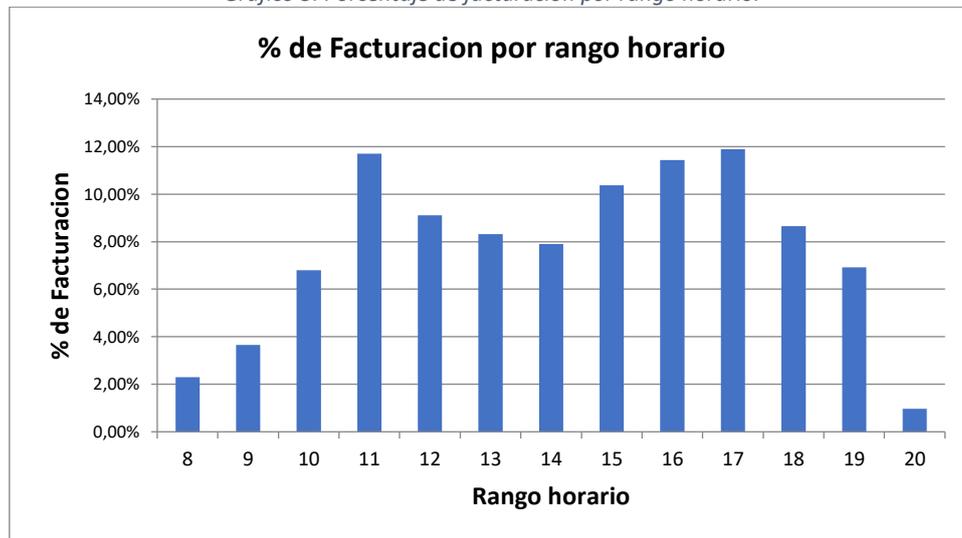
Fuente: Elaboración propia en base a los datos secundarios

En formatos minoristas, el espacio destinado a la presentación de los artículos, juega un rol importante. Cada metro de exhibición debe contribuir a la facturación del negocio. La

organización debe analizar en qué medida, el espacio destinado a la exhibición de la mercadería, suma facturación o contribución marginal. El valor obtenido durante el análisis debe ser utilizado como indicador para comparar con otra sucursal del negocio. En un análisis más profundo, podría definir un indicador de venta por metro lineal de exhibición para familias, grupos, líneas o marcas, de forma tal, que permita optimizar el espacio, destinando mayor a menor exhibición a productos que tengan una mejor performance. Sin embargo, en organizaciones y sectores dinámicos la exhibición no estática, por lo que el espacio se modifica diariamente, lo que ocasionaría una dificultad para establecer un indicador tan específico.

Venta por hora, en formatos de servicio, el horario de atención es una variable importante para el cliente. Este indicador, sirve para sacar la media de venta por hora del negocio. Ahora bien, ofrecería un mayor valor agregado, si esta indicador podría desagregarse por rango horario. Esta particularidad, permitiría planificar el trabajo del personal, establecer horarios de ingreso, la coordinación con la logística interna, la entrega de proveedores, entre otras. El siguiente gráfico muestra el porcentaje de facturación realizada sobre el total, por franja horaria.

Gráfico 3: Porcentaje de facturación por rango horario.



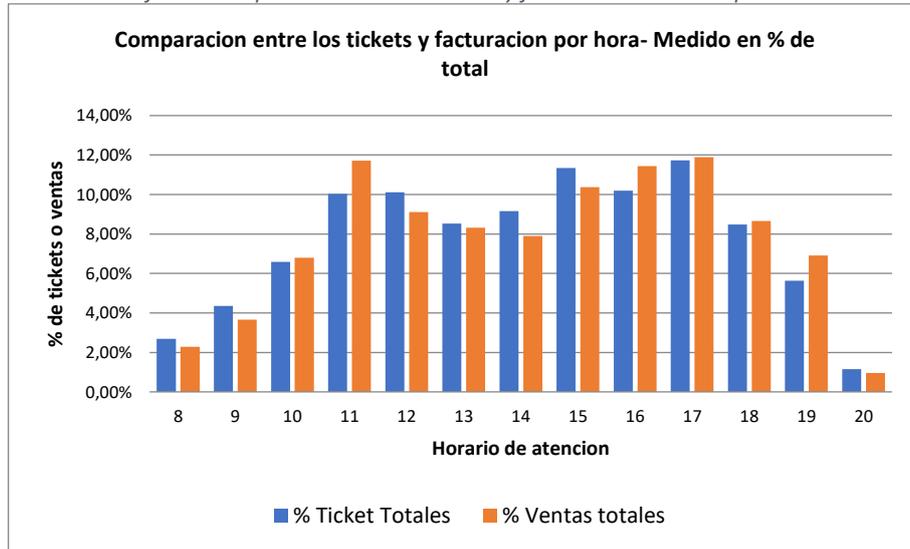
Fuente: Elaboración propia en base a los datos secundarios

El Figura 4 muestra la comparación entre los tickets y el monto de facturación por hora. Como puede apreciarse, existe una relación pareja, lo que indica que el ticket promedio durante la franja horaria se mantiene.

Una problemática asociada a medir los tickets facturados por cada empleado es que la cantidad de ticket realizado por empleados, depende del monto del ticket. Un cajero puede haber cobrado un artículo, que representa un ticket, y otro cajero cobrado 50 artículos, que también representa un ticket. Por ello una medida alternativa para medir la carga laboral de la sucursal, es a través del promedio de operaciones realizadas por la empresa por día (Figura 5). En el estudio de caso, la carga operativa de cada empleado no es igual durante toda la semana. Hay días en que la cantidad de operaciones es menor y otra donde el volumen de trabajo aumenta. Aquí también puede utilizarse este indicador para la gestión del personal, establecer los francos,

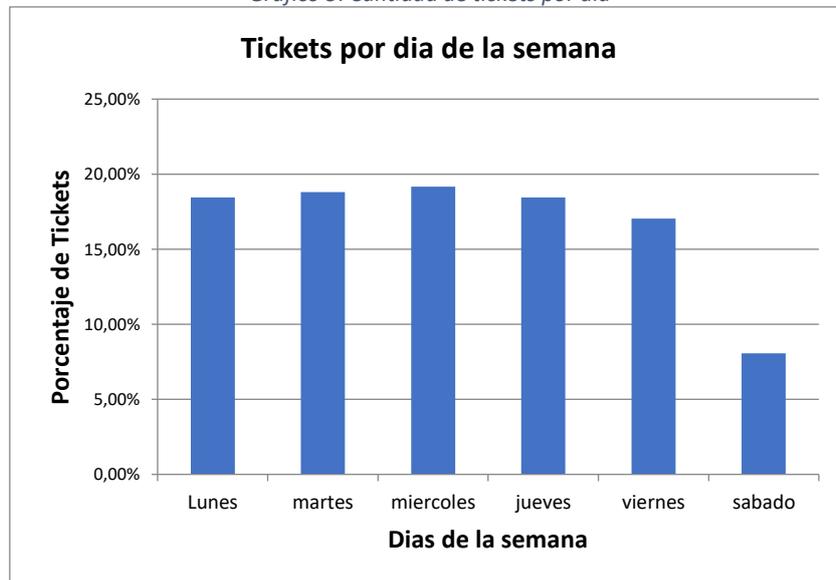
pero también para diseñar acciones comerciales que sirvan para equilibrar las ventas, planificar la entrega etc. El siguiente grafico muestra la participación de la cantidad de tickets por día.

Gráfico 4: Comparación entre los tickets y facturación realizada por hora



Fuente: Elaboración propia en base a los datos secundarios

Gráfico 5: Cantidad de tickets por día



Fuente: Elaboración propia en base a los datos secundarios

Respecto a las ventas por personal, este indicador sirve para evaluar en qué medida el personal contribuye a generar un valor agregado a través de la facturación. En empresas de servicios, el costo laboral suele tener una participación relevante dentro de los costos totales del negocio, es por ellos, que debe buscarse su optimización.

El tiempo de permanencia en el local, en formatos de negocios que se basan en la venta por impulso, ayuda a mejorar la venta. Por supuesto, en la medida que la permanencia sea deseada y no forzada. Asimismo, el tiempo de permanencia en la caja es un indicador que se utiliza para evaluar el tiempo medio de espera de los clientes antes de su salida del negocio. La facturación y cobranza es una actividad que no le ofrece un valor agregado al cliente, por lo tanto, la empresa puede establecer políticas de administración de cajas (apertura, prioridades etc.) de forma tal que minimice el tiempo de espera del cliente. En el estudio el tiempo promedio de permanencia (4.51 minutos) es superior al tiempo promedio en caja (1.39 minutos), siendo esto una situación favorable en términos de productividad comercial.

Vinculación con los compradores. En formato de autoservicio, la vinculación dentro del salón entre un cliente y un empleado del negocio suele ser bajo. Sin embargo, hay que tener presente que depende el formato minorista, la cantidad de artículos varia y el cliente puede requerir asistencia para encontrar un artículo a personal del negocio. En este punto juega un papel fundamental la estrategia de merchandising de la empresa, ya que, si un cliente no encuentra el producto que fue a buscar y no tiene la oportunidad de tomar contacto con un cliente, la venta puede perderse. El indicador de vinculación fue 0,19

Vinculación con los no compradores. En el relevamiento realizado, el indicador de vinculación con los clientes que no compraron fue menor a 0,25, es decir, hubo una porción de cliente que no compraron y no tuvieron contacto con vendedores. Un cliente que sale del negocio sin ser atendido por un cliente, puede ser un claro ejemplo de pérdida de venta.

CONCLUSIÓN

La productividad mide la eficiencia de los recursos de la organización, vinculándolo con los resultados obtenidos. En un formato de retail, la organización desarrolla un conjunto de actividades, de forma tal, que el cliente adquiera los productos que pone a su disposición. Dentro de las tareas comerciales podemos destacar la reposición de mercadería, la cobranza, el control de inventario, el ajuste de los mínimos de exhibición, atención al público, etc. Para el ejercicio de su tarea, la organización cuenta con un conjunto de recursos tales como: metros de exhibición, horas de trabajo, máquinas registradoras, sistemas de información, stock de mercadería etc. Los resultados obtenidos a partir del caso ponen en relieve la importancia de variables como los tickets, ventas, contribución marginal, clientes atendidos, entre otros.

La evaluación de productividad de un formato minorista puede realizarse tomando como referencia diferentes variables. La definición de los indicadores depende de la cultura organizacional, de la estrategia del negocio y las políticas implementadas para alcanzar los objetivos. Cada organización deberá definir qué indicadores necesita para monitorear su desempeño. Es importante que esta definición sea sustentable en el tiempo, ya que un indicador por sí mismo no reporta utilidad si no se lo compara con otros y puede analizar su evolución a partir de acciones concretas realizadas por la empresa. La lectura de los indicadores hay que hacerla tratando de evaluar todas las perspectivas posibles. Por ejemplo, la apertura de nuevas cajas, para agilizar el proceso de check out, puede disminuir la cantidad de operaciones realizadas por un cajero. Con respecto a la facturación, debe realizarse una estimación de las ventas a valor constante (en países con inflación es determinante) para la correcta comparación. Respecto a los aspectos vinculados al personal, las jornadas completas y medias jornadas y la

variación salarial en negocios que no cumplen las leyes laborales, puede inducir a contradicción en la comparación de estos índices. Los estudios de productividad entre locales de una misma cadena sirven para medir el desempeño, ajustar estructuras de personal, procedimientos, desarrollar programas de capacitación etc. Si bien la información permite realizar comparaciones entre locales, es necesario tener algunos aspectos en cuenta: la característica estacional del mercado, los precios nos reflejan necesariamente la calidad del servicio, la comparación entre negocios con diferentes tamaños, surtidos etc.

Este artículo pone en relevancia la necesidad de contar con diferentes fuentes de información para obtener indicadores integrales que den cuenta del desempeño de la actividad comercial de la empresa. Los resultados obtenidos reflejan que la información no debe surgir solamente de los sistemas propios y que sirven analizar variables estrategias y diseñar acciones para su mejora. Fuentes primarias como la observación, encuestas y la incorporación de nueva tecnología como cámaras y sensores, servirán para relevar datos y efectuar comparaciones. La tecnología puede darnos un aporte muy importante con el uso del big data, desarrollando retail intelligence. Esta herramienta resulta del uso de una combinación de algoritmos capaces de analizar grandes volúmenes de datos (big data) y a través del uso de herramientas tecnológicas, con el objeto de integrar en tiempo real y de forma interactiva información relevante para la toma de decisiones que sirven al funcionamiento del local y su interacción con los clientes. De esta manera podrán medirse los clientes que circulan por el negocio por minuto y franja horaria, actos de compra según el sector el sector del negocio, mapas de calor para medir la circulación del cliente, la productividad de cada uno de los niveles de góndola (ojos, manos y pies), de las zonas calientes del negocio, la optimización del espacio según ventas, contribución marginal y espacios asignado entre otras.

BIBLIOGRAFIA

- Añón Higón, D., Bozkurt, O., Clegg, G., Grugulis, I., Salis, S., Vasilakos, N y Williams; AM. (2010) The Determinants of Retail Productivity: A Critical Review of the Evidence. *International Journal of Management Reviews* 201-217
- Carro Paz, R, González Gómez, D. (2012). *Productividad y Competitividad*. Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Mar del Plata
- Chivu, C, Antocea, A O. (2014). A review of the conversion rate in monitoring the marketing performance of retail wine shops. *Horticulture*. Vol. LVIII. 45-1512014
- Correa Espinal, A, Gutiérrez Roa, F. (2017). *Medición de la Productividad en Empresas de Servicios y su Impacto en la Salud Mental de los Trabajadores*. Memorias de la Décima Sexta Conferencia Iberoamericana en Sistemas, Cibernética e Informática (CISCI 2017) (190-195)
- Diz Comesaña, E, Rodríguez López, N y García Vázquez, JM. (2007). La mejora de la productividad en las empresas de servicios. *Revista de Ingeniería de Organizaciones, Dirección y Organización* 34, 79-90.
- D Andrea, G, Ring, L, Tigert, D. *Retail Management*. (2004) Claves de la estrategia y la gestión minorista. Editorial Temas. Buenos Aires

- Dubelaar, C, Bhargava, M, Ferrarin, M. (2002) Measuring retail productivity What really matters? Journal of Business Research 55 417– 426
- Evans, J.R, Lindsay, W.M. (2009) Administración y control de calidad. Cengage Learning. México.
- Gerasimos, M, Yannis, T. (2006) Measuring Performance in the Retail Industry. Conference Paper, 129-140
- Kerin, R, Hartley, S, Rudelius, W. (2014) Marketing. Mc Graw Hill. México.
- Maroto Sanchez, A. (2013), La relación entre servicios y productividad: Un tema a impulsar en el ámbito regional y territorial, Revista Investigaciones Regionales 27, 157-183.
- Peterson E T. (2006) The Big Book of Key Performance Indicators.
- Prokopenko, J. (1989) La gestión de la productividad. Organización Internacional del Trabajo. Suiza
- Reynolds, J, Howard, E, Dragun, D, Rosewell, B y Ormerod, P. (2005) Assessing the Productivity of the UK Retail Sector, Journal The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research 15, 237-280
- Rodríguez J F y Gomez Bravo L, (1991), Indicadores de calidad y productividad en la empresa. Editorial Nuevos Tiempos. Venezuela
- Sarantopoulos P, Kioses, L Doukidis, G. (2013) Productivity and Efficiency in Grocery Retail. The institute of retail customer godos
- Serapio, R y Paredes, F. (2016) Tus clientes definirán los mejores KPI. Revista Claves del Retail 38-39
- Strauss, A., Corbin, J., eds.. (1997) Grounded theory in practice. Thousand Oaks: Sage.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (Eds.). (2003) Handbook of Mixed Methods in social and behavioural research. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R.K.. (1989) Case Study Research: design and Methods, Applied social research Methods Series, Newbury Park CA: Sage.

EL CONCEPTO DE EMERGENCIA TURÍSTICA Y SU APLICACIÓN EN LOCALIDADES DEL INTERIOR DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

MAURO BELTRAMI*

El artículo propuesto se desarrolla en el marco de la reciente iniciativa de actores locales para la declaración de la emergencia turística en el partido de Punta Indio, provincia de Buenos Aires, analizando sus potencialidades y restricciones.

La emergencia constituye una idea polisémica, que se resignifica en función de su contextualización y adjetivación. Asociada, a su vez, a los procesos de producción y consumo, se observan múltiples acepciones¹. En Argentina, el debate y la sanción en el Congreso Nacional de la prórroga hasta 2022 de la Emergencia Alimentaria Nacional (firmada originalmente por Eduardo Duhalde en 2002), junto a la creación de un Programa de Alimentación y Nutrición Nacional, forma parte de la agenda pública y mediática, visibilizando los efectos de la crisis macroeconómica sobre diferentes sectores sociales. El concepto de emergencia también comenzó a aplicarse a la actividad turística. En este sentido, la declaración de la emergencia turística resulta un mecanismo para favorecer la visibilidad de estos territorios donde el turismo representa la principal contribución a la economía local. Es en estos territorios bonaerenses, particularmente del interior, que se toma como objeto de abordaje, particularmente en los sitios que no forman parte de los grandes flujos de demanda y son asociados a la idea de mini turismo.

Justamente, una de las variables de análisis está constituida por los procesos institucionales del Estado nacional y provincial de visibilización e invisibilización turística de los territorios, ligados a las políticas de promoción y de desarrollo. 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 ideológicos². 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

* Universidad Argentina de la Empresa.

¹ La FAO, por ejemplo, utiliza la definición de emergencia en la inocuidad de alimentos que aparece en el Codex Alimentarius, donde se la entiende como "*una situación, ya sea accidental o intencional, en la que una autoridad competente indica un riesgo aún no controlado de graves efectos perjudiciales para la salud pública asociados con el consumo de alimentos, y que requiere medidas urgentes*". Véase: FAO/OMS [Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación / Organización Mundial de la Salud]. (2010). "*Marco FAO/OMS para desarrollar planes nacionales de intervención en situaciones de emergencia relativas a la inocuidad de los alimentos*". Roma, Pág. 11.

² 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.

medio de un sistema institucional.³ En particular, los destinos turísticos de cercanía (adjetivados en ocasiones como “emergentes”) se encuentran en una posición subalterna respecto a los otros. Por lo cual, pueden ser considerados 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.

Sin embargo, una de las razones que limita su tratamiento es la dificultad de enmarcar conceptual y técnicamente las situaciones que pueden considerarse como emergencia turística, dado que la temática no es abordada en la bibliografía ni tampoco aparece explicitada en las normas o procedimientos institucionales de los diferentes niveles del Estado. Asimismo, tomando en cuenta que una crisis macroeconómica afecta a todos los rubros de una forma u otra, la declaración de la emergencia turística amerita llevarse adelante en aquellos municipios o localidades en los que el turismo es la principal actividad económica del distrito.

En síntesis, si bien el concepto de emergencia turística no se encuentra claramente enmarcado aun, no se puede desmerecer la iniciativa local, dado que el sentido de la emergencia turística se va construyendo por medio de las inquietudes y la participación de los distintos agentes turísticos.

³Siguiendo 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 gozan 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.

LAS TRADICIONES ORGANIZACIONALES, CULTURALES Y EL FINANCIAMIENTO COMO FACTORES INFLUYENTES EN LAS ETAPAS INICIALES Y DE CRECIMIENTO DE LOS EMPRENDIMIENTOS DE LA CIUDAD DE ENCARNACIÓN*

ORGANIZATIONAL, CULTURAL TRADITIONS AND FINANCING AS INFLUENCING FACTORS IN THE INITIAL AND GROWTH STAGES OF ENTREPRENEURIAL THE CITY OF ENCARNACIÓN

ESTEACHE CABAÑA, ESTELBINA*

GERHARD WASMUTH, YANINA*

VENIALGO FIGUEREDO, MARCELINO*

RESUMEN

En esta investigación se abordan las tradiciones organizacionales, culturales y el financiamiento de los emprendimientos de la ciudad de Encarnación, identificando las dificultades que manifiestan los jóvenes para emprender proyectos innovadores, ya que, por diferentes factores, se limita la fase inicial y de crecimiento de sus emprendimientos, impidiendo un beneficio a la sociedad, al ecosistema emprendedor y económico. Entre los factores analizados cualitativamente y describiendo los datos recabados mediante un conversatorio con los emprendedores de la zona, las tradiciones organizacionales muestran que dependiendo del rubro en el que se desarrollan estos emprendimientos, las limitaciones se encuentran en el incumplimiento de la planificación propuesta para cada actividad. En el ámbito de las tradiciones culturales, inciden de manera negativa en las labores diarias, las horas excesivas dedicadas al consumo del tereré o mate, así también las llegadas tardías de los personales al puesto de trabajo con argumentos pocos claros. En cuanto al financiamiento de los proyectos se identificó que existe desconocimiento sobre las entidades financieras, cooperativas y las políticas públicas que trabajan por el ecosistema emprendedor desde las etapas tempranas para acompañar con financiamientos y mentorías. En concreto, se detectaron la existencia de instituciones que trabajan para apoyar a los emprendedores en la planificación organizacional con capacitaciones en diferentes áreas empresariales, estas mentorías cuentan con seguimiento para asegurar que los emprendedores puedan mejorar sus hábitos culturales influyentes en las etapas de sus emprendimientos, pudiendo de esta forma acceder al financiamiento de sus proyectos aprovechando los beneficios y oportunidades que ofrecen estas instituciones.

Palabras-clave: Ecosistema Emprendedor. Tradiciones. Cultura. Innovación. Financiación. Organización.

* Trabajo premiado con publicación en RAIN Vol. 6, No. 1 – [Descargar artículo](#)

* Universidad Autónoma de Encarnación - Paraguay

* Universidad Autónoma de Encarnación - Paraguay

* Universidad Autónoma de Encarnación - Paraguay

ABSTRACT

This research addresses the organizational, cultural traditions and the financing of the enterprises of the city of Encarnación, identifying the difficulties that young people manifest in undertaking innovative projects, since, due to different factors, the initial and growth phase of their ventures, preventing a benefit to society, the entrepreneurial and economic ecosystem. Among the factors analyzed qualitatively and describing the data collected through a conversation with entrepreneurs in the area, organizational traditions show that depending on the item in which these ventures are developed, the limitations are in breach of the proposed planning for each activity. In the field of cultural traditions, the excessive hours dedicated to the consumption of the tereré or mate, as well as the late arrivals of personnel to the workplace with unclear arguments, have a negative impact on daily work. Regarding the financing of the projects, it was identified that there is ignorance about the financial entities, cooperatives and public policies that work for the entrepreneurial ecosystem from the early stages to accompany financing and mentoring. Specifically, the existence of institutions that work to support entrepreneurs in organizational planning with training in different business areas were detected, these mentors have follow-up to ensure that entrepreneurs can improve their influential cultural habits in the stages of their ventures, thus being able to access the financing of their projects taking advantage of the benefits and opportunities offered by these institutions.

Key words: Entrepreneurial Ecosystem. Traditions Culture. Innovation. Financing. Organization.

ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

Un «ecosistema de emprendimiento» es una comunidad de negocios donde un conjunto de individuos y organizaciones producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que resultan en empresas dinámicas (Auletta & Rivera- 2011).

En julio de 2010, la Harvard Business Review publicó un artículo del profesor Daniel Isenberg de Babson Global titulado: "Cómo iniciar una revolución empresarial". En este artículo, Isenberg describe el entorno en el que la iniciativa empresarial tiende a prosperar. A partir de ejemplos de varios países del mundo, el artículo propone que los empresarios tienen más éxito cuando tienen acceso a los recursos humanos, financieros y profesionales que necesitan y operan en un entorno en el que las políticas gubernamentales fomentan y protegen a los empresarios. Esta red se describe como el ecosistema de emprendimiento.

Según la revisión de Robbins (2005) citado por Suárez (2017) el emprendimiento puede conceptualizarse como el desarrollo de un nuevo proyecto que busca un determinado fin político, económico o social, entre otros, que además posee características específicas, esencialmente que tiene una cuota de innovación e incertidumbre.

Los emprendimientos y emprendimientos innovadores han ido produciéndose a lo largo de la historia, sin embargo en Paraguay se ha convertido en un tema reciente para la educación superior, tal como puede observarse mediante la promulgación de la Ley 5.669/16 donde el Ministerio de Industria y Comercio a través del Vice Ministerio de Micro Pequeñas y Medianas Empresas impulsa el fomento a la cultura emprendedora en todos los estamentos educativos

del país y que tiene como ejes principales la capacitación en materia de emprendedurismo, el desarrollo del ecosistema emprendedor mediante la innovación, la tecnología y la economía naranja.

Mediante esta ley, se crea la Dirección Nacional de Emprendedurismo (DINAEM) principalmente buscando promover la iniciativa de una cultura de organización interna, mediante la formalización de los emprendimientos y apoyando con mentorías por medio de incubadoras de empresas que validan las ideas teniendo como objetivo la mayor probabilidad de éxitos de las propuestas ya sean tradicionales o de base tecnológicas.

Por ello, desde el Vice Ministerio de MIPYMES conjuntamente con instituciones educativas, públicas y privadas, trabajan con proyectos de incubadoras de empresas INCUNA e INCUNI, apoyando integralmente a los jóvenes emprendedores que desean hacer realidad sus proyectos de empresas innovadoras, tanto en la creación como en la consolidación de las mismas en el mercado.

En Paraguay, según informe realizado por el Consejo Nacional de Ciencias y Tecnologías (CONACYT) en el año 2017, desde su creación en el año 1997, el gobierno ha desarrollado estrategias de apoyo a los emprendimientos, mediante políticas públicas con el patrocinio de sectores privados que siguen estableciendo bases para el desarrollo nacional sustentable.

Otro aporte del CONACYT es a través de su programa PROINNOVA que inició en el año 2017, teniendo como objetivo contribuir a la mejora de la productividad de la economía paraguaya mediante dos ejes fundamentales: el fomento de la innovación y el fortalecimiento del capital humano para la innovación con fondos otorgado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Para potenciar el crecimiento económico del país, desde la generación de ideas hasta su proceso de crecimiento, según informe de la Asociación de Emprendedores de Paraguay (ASEPY), los jóvenes manifiestan la existencia de variables económicas y sociales que dificultan estos procesos, ellas son, la falta de información sobre financiamiento, educación en emprendimiento, así también el marco legal y tributario, las tradiciones organizacionales y culturales propias del país.

En el marco de la formalización de los negocios en Paraguay, el Sistema de Apertura y Cierre de Empresas, institución dependiente del MIC, se crea con la finalidad de simplificar, agilizar y transparentar el proceso de apertura de nuevos emprendimientos empresariales.

Para llevar a cabo una idea de negocio es importante primeramente la organización empresarial, según Werren G. Benni, citado por Romero (2006) El desarrollo organizacional es una estrategia educacional que intenta cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras organizacionales internas y externas propias de una sociedad, para que ésta genere una mejor adaptación a las nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos”.

Según Madrazo (2005), la tradición es una expresión de la permanencia en el tiempo de una comunidad, de esta manera asume la memoria colectiva y generadora de identidad, sin embargo, es una evidencia de la dificultad para el progreso que exige la adaptación a los crecientes cambios. En algunas comunidades es considerada incluso como autoridad, donde dependen de ella, las normas, prácticas, creencias e instituciones, impidiendo muchas veces el crecimiento del individuo y por ende de la sociedad.

En Paraguay existen emprendedores con capacidad de crear emprendimientos innovadores, sin embargo, la falta de tecnologías productivas, organizaciones desarrolladas y esfuerzos colectivos para mejorar los hábitos culturales, dificultan el inicio de la idea y el crecimiento de los emprendimientos.

Un emprendimiento innovador implica un camino mediante el cual el conocimiento se traslada convirtiéndose en un proceso, un producto o un servicio que agrega nuevas ventajas tanto para el mercado como para la sociedad. (Suárez, 2017. Pàg.187)

La etapa inicial de un emprendimiento comienza a partir de la idea y con la elaboración de un plan de negocio, esto implica un estudio previo del mercado al que va dirigido el producto o servicio, el emprendedor, además, debe identificarse con algunas características actitudinales que lo ayude a llevar a cabo su idea, todo ello se da mediante capacitaciones en el área de emprendimiento.

Según el Manual de Implementación de Incubadoras de empresas (2015) la importancia de la puesta en marcha de las incubadoras de empresas es ser integrante del ecosistema de negocios que proporciona un soporte integral al emprendedor, y de ahí surge otorgar un valor agregado a la implementación de materias relacionadas a este eje en las distintas áreas del conocimiento.

Con una mirada al futuro de la ciudad de Encarnación, del país, del contexto socio- económico-laboral, la Universidad Autónoma de Encarnación, alinea su rol a los nuevos desafíos: formar emprendedores encarando estrategias que permitan a los jóvenes universitarios, de las distintas áreas, prepararse para emprender.

Una de las estrategias de transformación educativa, en el proceso de enseñanza- aprendizaje, debe permitir generar nuevos puestos de trabajo a través de la creación de empresas, partiendo de la existencia de una Red de Emprendedores, que se ha gestado en el marco de la asignatura Emprendedurismo, para apoyar a universitarios emprendedores e impulsando los emprendimientos. (Proyecto de Red de Emprendedores de la UNAE. 2019)

La Universidad Autónoma de Encarnación pretende que los egresados/as de las distintas carreras, al término de su proceso de formación posean competencias generales, entre las que se destaca la capacidad para formular y desarrollar proyectos innovadores (UNAE, 2019), por ello es importante la promoción del emprendedurismo dentro de las diferentes áreas de desarrollo académico.

Por otra parte, se considera importante la consolidación institucional y las alianzas con otras universidades y organizaciones, lo que permite adoptar modelos existentes a la realidad universitaria local y regional.

El rol de la Universidad en la implementación del emprendedurismo en distintas áreas, va en consonancia con el documento denominado Hacia una Política Pública Integral Paraguay Joven 2030 (Secretaría Nacional de la Juventud, 2018) “donde se incorpora el concepto de nuevas economías que puede incluir por ejemplo la economía naranja, las economías creativas, la economía ambiental, entre otras que involucran crecimiento y aprovechamiento de recursos”. (P. 29)

Con el desarrollo del ecosistema de innovación y creatividad a nivel universitario se logra un valor agregado a la educación y a la economía creativa- emprendedora, de forma a responder

las interrogantes vinculadas a las dificultades que manifiestan los jóvenes para emprender los proyectos innovadores dentro de la ciudad de Encarnación, potenciando el desarrollo económico local y nacional.

Según el autor Stevenson (2000), haciendo hincapié en el emprendimiento como un fenómeno relacionado con el comportamiento, analizó que los emprendedores éxitos poseen cultura emprendedora, mientras que los ejecutivos exitosos una cultura administrativa. (Formichella, 2004)

La Universidad Autónoma de Encarnación, se encuentra comprometida en el desarrollo del ecosistema emprendedor local y nacional, con la incorporación de esta disciplina en forma transversal al currículum universitario, cumpliendo un rol estratégico en el desarrollo socio-económico- laboral, y de la misma forma esta transferencia de conocimiento en gestión del emprendedurismo entrega nuevas herramientas para el desarrollo de proyectos exitosos.

Por lo mencionado en los apartados anteriores, es de vital importancia que la universidad ofrezca programas formativos que permitan adaptarse a los cambios constantes y las nuevas tendencias tecnológicas, a través de la combinación de conocimientos teóricos y prácticos, para colaborar al desarrollo de jóvenes que demuestran una gran capacidad creativa y de gestión de grupos, con una necesidad de complementar su formación con educación de calidad.

No obstante, en Paraguay existen instituciones que promueven el emprendedurismo mediante políticas públicas enfocados en el marco regulatorio para cambiar la cultura de hacer negocios o la forma en que los emprendedores acostumbran a empezar con sus ideas de negocios, trabajando en conjunto con instituciones privadas para dar a conocer los medios de acceso a financiamientos, mentorías, concursos para postulación de ideas de base tradicionales y tecnológicas, talleres de formalización de empresas y ferias de emprendedores.

Estos programas son iniciativas nuevas, por ende, la sociedad aún desconoce las bases y condiciones, pero desde 2017 el Gobierno Nacional cuenta con un portal abierto para ofrecer información constante a la ciudadanía. <http://www.mipymes.gov.py/>

MATERIALES Y MÉTODOS / METODOLOGÍA

En Paraguay, en los últimos años los emprendimientos han contribuido en gran parte al crecimiento de la economía, por ende, en esta investigación se ha recabado los datos mediante un conversatorio con un diseño Cualitativo-Participativa con los diferentes actores que forman parte del ecosistema emprendedor, “esta metodología motiva a un diálogo reflexivo que permite el análisis de cada uno de los factores internos y externos que afectan a la comunidad Encarnacena, a fin de producir una conciencia en cada uno de los miembros, para que reaccionen y actúen frente a sus necesidades”. (Tomayo y Tomayo, 1999)

La muestra de participantes voluntarios fue, alumnos y egresados emprendedores de la UNAE, emprendedores activos de la ciudad, docentes del área empresarial, representantes del Ministerio de Industria y Comercio (Director de Fomento, Desarrollo e Innovación, Directora General del Sistema de Apoyo a Empresas para la Apertura y Cierre de Empresas-SUACE-, directora de la Dirección de Formación y Capacitación Profesional (DFCP) y Servicio Nacional de Promoción Profesional-SNPP).

La investigación se realizó utilizando el método descriptivo, que, según Sampieri, Collado & Lucio, consiste en describir situaciones, fenómenos, contextos y sucesos detallando cómo son y cómo se manifiestan, no busca establecer una relación entre las variables, únicamente busca medir o recoger información de manera conjunta o independiente. A partir de una guía de 20 preguntas abiertas se analizaron los datos de manera sistematizada por parte de técnicos - en distintas libretas de anotaciones, la conversación también se registró en formato audio, con la finalidad de revisar las informaciones recabadas para la triangulación de los datos.

RESULTADOS

Preguntas formuladas para los emprendedores

¿Cómo consideran que debe ser un negocio innovador?

Debe ser un mercado+ disruptivo, capacidad de crecimiento, más allá de la competitividad que se diferencie de los demás mercados. Esto implica Innovación en tecnológica que repercute en la sociedad de forma positiva, por otra parte, innovar en el negocio implica demostrar más humanidad, energía y pasión por los que uno hace, de esta manera se logra estar en la mente de los clientes siendo siempre la primera opción.

¿En la empresa está permitido el consumo del café, tereré o el mate al personal? ¿Tiene un horario estipulado?

Conversando con los emprendedores de la zona, manifiestan que sus personales no tienen buena concentración cuando no consumen el mate o el tereré en horarios de trabajo, sin embargo, afirman que esos hábitos repercuten al momento de cumplir con sus obligaciones, por el tiempo que invierten en el consumo de dichas bebidas. Esto ocurre porque no se realiza una planificación para las prácticas de esas costumbres y por lo tanto impiden la realización eficaz de las labores.

Mencionan también que se permite el desayuno en horarios laborales, sin embargo, es otro de los factores que dificulta el avance del trabajo porque los personales utilizan mucho tiempo para esa actividad.

Para otros sectores, el desayuno se da en las casas, justamente porque en la empresa se desea transmitir una cultura de respeto, de responsabilidad y el cuidado del aspecto personal, teniendo en cuenta que la comida dentro de la organización y fuera de horario estipulado implica limpieza personal (cepillado-aseo) y una pérdida de tiempo productivo.

¿En cuanto a los horarios forma se controla el ingreso y salida del personal en la empresa? ¿Tiene alguna sanción la impuntualidad/ausencia?

Por otra parte, en cuanto al cumplimiento de las horas de entradas y salidas, la mayoría respondieron que es un problema constante, porque los personales acostumbran a llegar tarde o no avisan temprano su ausencia, además de presentar argumento poco congruente al momento de justificar su atraso. Esto ocasiona desorganización en las actividades, puesto que el trabajo de la persona ausente se debe cubrir con un mismo personal, la cual da paso a cumplir con las tareas de forma parcial y al mismo tiempo implica mala atención al cliente.

Normalmente estas situaciones se dan porque no existe una sanción por la impuntualidad o por la ausencia sin aviso, por ello, se vuelve un mal hábito que dificulta definir una cultura de organización empresarial, e impide al emprendimiento a consolidarse como empresa.

En cuanto a la planificación organizacional

Participaron emprendedores de diferentes rubros, por una parte, existe un sector que en definitiva no cuenta con un plan establecido en cuanto a la planificación, organización ni control de las actividades, estos emprendedores se lanzan al mercado con sus productos sin haber definido una estrategia corporativa, sin una Misión, Visión y objetivos.

En cambio, hay rubros que sí trabajan en base a los procesos Administrativos, definiendo la planeación, realizando el seguimiento de los objetivos propuestos y controlando la eficacia y eficiencia de las actividades.

ENTIDADES QUE FINANCIAN PROYECTOS Y TRABAJAN POR EL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

-SINAMIPYMES

Órgano consultivo Multi-sectorial que tiene como finalidad “el Planeamiento y ejecución de Políticas y acciones de fomento para la competitividad de las Mipymes”, bajo el liderazgo del Viceministerio de Mipymes del Ministerio de Industria y Comercio, que, a su vez, tiene a su cargo la responsabilidad de “Dirigir y coordinar las funciones establecidas en la Ley N° 4457/12 PARA LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES)

-Dirección Nacional de Emprendedurismo DINAEM

La Ley 5669 de Fomento a la Cultura Emprendedora crea en 2018 el Consejo Consultivo y la DINAEM dentro del marco del Viceministerio de Mipymes del MIC con el objetivo de establecer los instrumentos para llevar a cabo la investigación, el desarrollo y sustentabilidad de proyectos emprendedores, creando medidas de apoyo, económicas y financieras.

Apoya al emprendedor a través de tres programas:

Programa Doble E: El primer componente de este programa es Emprendedores Exitosos y busca desarrollar la 1ra red de mentores y ángeles inversores del Paraguay, así como espacios de motivación que permitan al emprendedor tener contacto con casos de éxito.

El segundo componente: Espacio Emprendedor crea espacios de coworking, clubes de emprendedurismo y engloba la iniciativa Lanzamientos E, que planea identificar mensualmente de 10 a 12 emprendimientos interesantes y convocar a la prensa para hacerlos noticia. Por último, en el marco de Economía Emprendedora, todos los meses la DINAEM imparte metodologías para validar ideas de negocio y llevarlas a la acción. Ejemplos de su aplicación fueron el reciente Incubathon y Modelo Beta.

Programa Paraguay Emprendedor: Este programa tiene como objetivo identificar las oportunidades que otros ministerios ofrecen al emprendedor y trabajar con esos organismos en programas puntuales. Paraguay Emprendedor también tiene un espacio dentro del CEE del Ministerio de Trabajo; acompaña al programa PROINNOVA del Conacyt; está desarrollando con la Secretaría Nacional de la Juventud el programa Foco Emprendedor; con el MITIC una iniciativa de economía digital para el emprendedurismo; y por último, acaba de firmar un convenio con la

Senatur y la Oficina de la Primera Dama, para la creación de un programa llamado Turismo Joven Emprendedor.

Programa Desarrollo de Proveedores. Perteneciente al Viceministerio de Mipymes, la DINAEM se encarga dentro de este programa del componente Desafío Emprendedor, buscando identificar necesidades en la producción, facturación, importación y exportación de cadenas productivas en Paraguay que puedan ser cubiertas por iniciativas de jóvenes locales.

-Proyecto de Competitividad Micro empresarial

El Programa Competitividad Micro empresarial (PCM) encarado por el Ministerio de Industria y Comercio (MIC), a través del Viceministerio de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), se enmarca en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2030, en sus ejes de acción:

1. Reducción de pobreza y Desarrollo social
2. Crecimiento económico inclusivo

En este contexto, el Ministerio de Industria y Comercio, teniendo como un objetivo fundamental la creación de empleo, establece diez líneas estratégicas para contribuir al logro de las acciones propuestas a nivel nacional.

El PCM basa sus fines, propósitos, objetivos y líneas de acción en tres de estas estrategias: 1) Promoción de la competitividad e innovación empresarial; 2) Propiciación de cadenas de valor y asociatividad y; 3) Promoción de la participación público-privada. Asimismo, también considera sus tres pilares principales que son la Información Actualizada, la Facilitación de Trámites y la Supervisión Transparente.

El Viceministerio de MIPYMES a través del PCM, busca que las micro, pequeñas y medianas empresas generen nuevos empleos, desarrollen productos innovadores, accedan a mercados importantes y generen incrementos en los ingresos para que de esta forma las empresas puedan ser más competitivas.

Por otro lado, apunta al trabajo conjunto y coordinado con el Sector Privado y organismos e instituciones del Sector Público que apoyen procesos de desarrollo de las MIPYMES nacionales. Así, este Programa tiene como base principal la generación de empleo con prioridad en sectores específicos como la confección, metalmecánica, artesanía, frutihortícola, alimentos, olería y carpintería, por la posibilidad de tener un impacto rápido y ampliado. http://www.sice.oas.org/SME_CH/SICE_SME_CH_PRY_s.asp

-Sub Secretaría de Estado de Tributación (SET)

Institución comprometida a gestiona los procesos conforme al marco legal y requisitos aplicables, facilitando el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes, a través de recursos apropiados, colaboradores íntegros, competentes y comprometidos con la transparencia y eficiencia; promoviendo la mejora continua y la innovación constante de sus servicios. <https://www.set.gov.py/portal/PARAGUAY-SET/>

-Sistema Unificado de Apertura y Cierre de Empresas (SUACE)

Es un esquema institucional, que busca fortalecer el clima de negocios en Paraguay, y por tanto, contribuir a incrementar el número de empresarios extranjeros y nacionales interesados en invertir, producir y/o comerciar en el país. <http://www.suace.gov.py/>

-Banco Central del Paraguay (BCP)

Es una institución independiente que desarrolle una gestión eficiente y creíble, basada en la excelencia de sus valores y talentos, reconocida en el ámbito nacional e internacional.

<https://www.bcp.gov.py/>

-Banco Nacional de Fomento

Trabaja para promover el desarrollo económico y social del país a través de servicios bancarios y financieros, priorizando los proyectos de fomento estratégicos e inclusivos".

<https://www.bnf.gov.py/>

-INAN

Trabaja para proteger la salud de la población fomentando hábitos alimentarios saludables y asegurando el consumo de alimentos inocuos y de buena calidad nutricional, contribuyendo además a mantener la disponibilidad de alimentos. <http://www.inan.gov.py/site/>

-Dirección Nacional de Propiedad Intelectual del Paraguay (DINAPI)

Ente público, autónomo, autárquico que diseña, implementa, fomenta y coordina las políticas de propiedad intelectual; promueve la industria creativa, la creación e innovación cultural y tecnológica, propiciando la competitividad del país, y; otorga y protege los derechos de propiedad intelectual, ofreciendo seguridad jurídica a sus titulares. <https://www.dinapi.gov.py/>

-Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación – (MITIC)

Diseña e implementa políticas públicas que promuevan y faciliten la conectividad, la inclusión, la innovación tecnológica y la economía digital; así como aquellas que involucren la creación y difusión de contenido relevante y plural desde los medios estatales, generando un proceso amplio de inclusión social desde la comunicación pública, transparencia en la gestión y promoción de la cultura y la identidad. <https://www.mitic.gov.py/>

-Agencia Financiera de Desarrollo (AFD)

Banca pública que impulsa el desarrollo económico y la generación de empleos a través de la canalización de recursos financieros destinados a proyectos de inversión y préstamos a la población, que se otorgan mediante bancos, financieras y cooperativas acreditadas.

<https://www.afd.gov.py/>

-Fondo de Garantía (FG)

Institución que trabaja para Proporcionar soluciones de garantías a micros, pequeñas y medianas empresas, para un mayor y mejor acceso al crédito disponible en el sistema financiero formal. <https://www.fogapy.gov.py/>

-Ventanilla Única de Importador (VUI)

Es una institución autónoma, facilitadora del comercio internacional, responsable de una eficiente recaudación de los tributos y fiscalizadora del tráfico de mercaderías.

<https://www.aduana.gov.py/>

-Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social (MTESS)

Tiene como Misión, regir la política del Trabajo, Empleo y Seguridad Social, garantizando el cumplimiento de la normativa laboral vigente, la prevención y solución de conflictos, la mejora de las condiciones de trabajo y el respeto de los derechos fundamentales del trabajador para el progreso de nuestras empresas en beneficio del desarrollo socioeconómico del país, en un marco democrático y de diálogo social. <https://www.mtess.gov.py/>

-Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNPP)

Desarrolla competencias laborales, promoviendo el pensamiento crítico, con el fin de mejorar la empleabilidad y la emprendibilidad. <https://www.snpp.edu.py/>

-Centro de Entrenamiento del Emprendedor

El centro dispone de una unidad de formalización y apoyo al emprendedor, otra de orientación y capacitación, además de una unidad de innovación que ayudará a identificar y desarrollar nuevas iniciativas de negocio.

Este centro tiene el propósito de fomentar y estimular el espíritu emprendedor de jóvenes paraguayos. Compuesta por las áreas de formalización, asesoría y de apoyo financiero que estarán a cargo de profesionales abocados a la tarea de guiar y acompañar a las personas que se acerquen al CEE en los procesos de formalización de sus emprendimientos y servicios.

Las áreas de asesoría con las que se contará son: asesoría tributaria (obtención del RUC e impuestos); asesoría legal (personería jurídica, gestión de marcas y patentes); asesoría para la formalización en la Dirección Nacional de Vigilancia Sanitaria, en el Instituto Nacional de Alimentación y Nutrición, entre otros.

El área de apoyo financiero tendrá como objetivo acelerar la creación, fortalecimiento y/o escalabilidad de emprendimientos a través de la conexión con instrumentos financieros del ecosistema de emprendedurismo e innovación. <https://www.mtess.gov.py/cee-emprendimientos>

-Fundación Paraguaya

El programa está enfocado en la eliminación de pobreza, acompañando a jóvenes, adultos, especialmente a mujeres, de escasos recursos, buscando activar el potencial emprendedor y de superación.

Algunos de los planes son:

Semáforo de eliminación de pobreza: Es una plataforma que ayuda a las personas y a sus comunidades a salir de la pobreza. Lo pueden utilizar las microempresas, empresas formadas, y personas que deseen trabajar por su comunidad.

Comité de mujeres emprendedoras: Son créditos, cuya garantía es solidaria y están dirigidos a grupos de mujeres en situación de vulnerabilidad que quieran fortalecer alguna actividad comercial o desean iniciar un nuevo emprendimiento.

Diferentes tipos de créditos de la fundación se encuentran en la página oficial <http://www.fundacionparaguaya.org.py>

Crédito estudiantil, agropecuarios, para microempresas, para jóvenes, para la vivienda, de consumo, para aguatería y junta de saneamiento, para la salud, micro franquicia, personas con discapacidad, etc.

Cuentan con diferentes programas y fuentes de financiamiento internacionales como KIVA y Global Giving (<https://www.kiva.org/>) <https://www.globalgiving.org/>).

Emprendé Paraguay Este es un programa de capacitación y escalamiento de emprendimientos juveniles, donde se busca otorgar herramientas para que los jóvenes puedan apuntalar sus emprendimientos. En esta propuesta reciben el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo y la Youth Business International.

-Crédito Agrícola de habilitación

Entidad pública que brinda servicios financieros y que promueve la asistencia técnica y comercialización a través de alianzas con el sector público y privado, contribuyendo a la inclusión financiera y al desarrollo sostenible de emprendedores preferentemente rurales. www.cah.gov.py

-Proinnova es un programa del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)

Cuenta con un fondo de USD 10.000.000 otorgado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que como otras entidades financieras canaliza sus recursos de apoyo al emprendedor a través de iniciativas como esta.

El programa financia hasta un 80% los proyectos de innovación y desarrollo tecnológico presentados por micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), ya sean individuales o asociativas (consorcios conformados por pymes e instituciones tecnológicas o académicas). De igual modo, apoya proyectos de creación y arranque de empresas de base tecnológica de reciente creación (menos de 18 meses desde su primera facturación). Para acceder al programa es necesario contar con el patrocinio de una de las incubadoras designadas por el CONACYT (Incuni, Kog , Lansol, Cime, StartupLab, Incubadora de la Universidad de San Carlos). <http://www.conacyt.gov.py/proinnova>

CONCLUSIÓN

En esta investigación se han abordado tres aspectos importantes que pueden guiar al éxito de un emprendimiento, teniendo en cuenta la realidad de la ciudad de Encarnación, y son las tradiciones organizacionales, culturales y el financiamiento de los proyectos.

La investigación se ha realizado mediante un conversatorio realizado entre emprendedores de la ciudad de Encarnación, incluyendo a los estudiantes y egresados emprendedores de la Universidad Autónoma de Encarnación. En la misma, se han podido recabar datos importantes sobre las dificultades que afrontan los emprendimientos, principalmente en su etapa de inicio y crecimiento, la primera se encuentra en las tradiciones organizacionales que mostraron limitaciones en la planificación de las actividades dependiendo del rubro en el que se desarrollan, evidenciando una falta de preparación en ese aspecto, la cual indica que una buena idea de negocio no es garantía de éxito sin la correcta aplicación de los procedimientos organizacionales, y es ahí donde se fortalece la importancia de las instituciones educativas, especialmente las universidades con los programas curriculares de emprendedurismo e

innovación, o en otros casos de instituciones que promuevan el emprendedurismo proporcionando asesorías o mentorías.

Las tradiciones culturales se convierten en aspectos negativos que impiden la realización eficiente de las actividades de los colaboradores de un emprendimiento, algunos hábitos o prácticas características de la cultura paraguaya, como el consumo del tereré o el mate en horarios laborales sin una planificación efectiva, obstaculizan el buen desempeño en el trabajo, esto se ajusta a lo planteado por Madrazo (2005), quien afirma que la tradición asume la memoria colectiva y generadora de identidad, sin embargo, es una evidencia de la dificultad para el progreso que exige la adaptación a los crecientes cambios, impidiendo muchas veces el crecimiento del individuo y por ende de la sociedad.

Emprender en el siglo XXI implica adaptarse a los cambios constantes para la inserción y permanencia en el mercado, para ello, el emprendedor debe estar actualizado generando innovaciones en sus ideas de negocios, productos o servicios, por lo tanto las tradiciones culturales pueden convertirse en factores de dificultad en el proceso de adaptación a dichos cambios, esto se refleja en las informaciones recabadas en el conversatorio con los emprendedores, puesto que se confirmó que los mismos son conscientes de que tanto la cultura organizacional y las tradiciones, forman parte de una debilidad en la gestión, sin embargo, por una característica cultural propia del Paraguay dificulta realizar cambios para adecuarse a las nuevas tendencias de modelos de negocios.

El tercer aspecto abordado en esta investigación es el financiamiento de los proyectos, identificando desinformación sobre la existencia de instituciones que trabajan por el ecosistema emprendedor, sin embargo se ha identificado que el gobierno nacional ha implementado políticas públicas para fomentar el espíritu emprendedor de toda la ciudadanía paraguaya, se está trabajando conjuntamente con otras instituciones públicas y privadas para dar a conocer los programas destinados para el emprendedor.

Para obtener los beneficios de estas políticas, las personas emprendedoras deben, acceder a la educación en emprendedurismo, desde la planificación de actividades, por una organización estructural, integración de los recursos materiales y humanos, y control de todas las acciones, pudiendo de esta manera definir una cultura organizacional.

Se identificaron también la existencia de distintas instituciones que trabajan para apoyar a los emprendedores en la planificación organizacional, con capacitaciones en diferentes áreas empresariales, realizando mentorías para aumentar la probabilidad de éxito en los emprendimientos, reduciendo las barreras manifestadas en las diferentes etapas de un proyecto, que permita el acceso a financiamientos, aprovechando los beneficios y oportunidades que ofrecen estas instituciones.

Se destaca la relación de la Universidad Autónoma de Encarnación con su entorno, pues figura como un ente articulador y se evidencia el apoyo en formación de cultura emprendedora desde las distintas áreas del conocimiento, en forma transversal en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes universitarios, considerando de esta forma que estarán preparados para contribuir con el desarrollo económico del país mediante la generación de empleo y autoempleo.

De esta manera se puede afirmar que existen herramientas necesarias para el fortalecimiento del emprendedurismo en el Paraguay y por ende en la ciudad de Encarnación, por medio de las políticas públicas, instituciones educativas e instituciones financieras tanto públicas como privadas, pero es necesario una mejor divulgación de los programas que ofrecen para que más emprendedores tengan acceso a dichos beneficios.

Referencias

- Auletta, N., & Rivera, C. (2011). UN ECOSISTEMA PARA EMPRENDER. *Debates Iesa*.
- Bóveda, J., Oviedo, A., & Yakusik, A. (2015). Manual de implementación de incubadoras de empresas.
- Formichella, Maria Marta (2004) El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Buenos Aires, Argentina
- Madrazo Miranda, María (2005) Algunas consideraciones en torno al significado de la tradición, 09 de agosto de 2019, Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28150907>
- Romero Martín, Flor (2006). Organización y Procesos Empresariales. Quinta Edición.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. Colombia: McGRAW - HILL.
- Secretaría Nacional de la Juventud-SNJ-2018, 09 de agosto de 2019, <https://paraguay.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/Paraguay%20Joven%202030%2018julio.pdf>
- Suàrez Galvis, Fernando (2017) Fomento del emprendimiento a través de actividades académicas e investigativas.
- Proyecto Red de Emprendedores de la Universidad Autónoma de Encarnación (2019)
- Universidad Autónoma de Encarnación, 09 de agosto de 2019, http://www.unae.edu.py/tv/index.php?option=com_content&view=article&id=512&Itemid=393
- <https://infonegocios.com.py/nota-principal/falta-de-educacion-financiera-y-tributaria-son-las-principales-barreras-para-emprendedores>

SITUACIÓN DE LOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ENCARNACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

MARÍA DE LOS ÁNGELES ALVARENGA*

JESSICA ALEJANDRA SALAS**

ESTELBINA ESTECHE♦

MATÍAS DENIS♦♦

Resumen

Este trabajo presenta los resultados sobre los motivos que manifiestan los docentes de la Universidad Autónoma de Encarnación en el ámbito de la profesionalización de la investigación y su divulgación. Las convocatorias para los procesos de evaluación y acreditación de las carreras a las cuales se ve sometida la Educación Superior valora que las instituciones cuenten con investigaciones orientadas a la obtención de nuevos conocimientos y su aplicación, por lo que los docentes deben tener conocimientos en materia de investigación para llevar a la práctica dentro y fuera del aula, garantizando el nivel de formación científica y técnica de los estudiantes. Mediante una metodología cuantitativa, descriptiva, a través de una encuesta a 52 docentes de las distintas carreras de grado de la UNAE, pudimos identificar el índice actual de docentes que se desenvuelven de manera más profesionalizada en el ámbito de la investigación, ejecutando investigaciones y difundiéndolas en eventos académicos-científicos y en revistas de alto impacto. Los resultados arrojan que sus producciones se dan por el cumplimiento de tareas vinculadas a trabajos fin de posgrado (19%), pero mayoritariamente existe un porcentaje (35%) que no realizan producciones científicas ni publicaciones en revistas indexadas. En cuanto a la profesionalización de la investigación, tan solo un 10% manifiesta esta situación, hecho que predispone a que el índice de producción científica en revistas indexadas sea, tan solo, de 6 docentes. Cabe destacar que el plantel de docentes tiene en su mayoría (77%) un perfil etario de entre 25 y 40 años, con experiencia en docencia de 1 a 5 años en etapas iniciales, lo que podría dar lugar a que este estudio sirva de insumo para fortalecer la actualización y la capacitación en materia de investigación en busca de estimular la producción científica y, por ende, el desarrollo humano.

* Estudiante de Ingeniería Comercial, Integrante del Semillero de Investigación UNAE. angelesalvarengaencina@gmail.com

** Estudiante de Ingeniería Comercial, Integrante del Semillero de Investigación UNAE. jessica2000salas@gmail.com

♦ Docente de la UNAE, Investigadora, Maestría en Educación UNAE. ethycabanas@gmail.com

♦♦ Coordinador Centro de Investigación y Documentación Universidad Autónoma de Encarnación. Mag. en Psicopedagogía (Universitat de València). Estudiante Doctorado en Educación y Desarrollo Humano (Universidad Autónoma de Encarnación). Coordinador Semillero de Investigación. cidunae@unae.edu.py

Palabras-clave: Formación de Docente. Investigación. Publicaciones Científicas. Desarrollo Humano.

Abstract

This paper presents the results on the motives expressed by the professors of the Autonomous University of Encarnación in the field of professionalization of research and its dissemination. The calls for the processes of evaluation and accreditation of the careers to which the Higher Education is subjected values that the institutions have research aimed at obtaining new knowledge and its application, so teachers must have knowledge in the field of research to implement in and out of the classroom, guaranteeing the level of scientific and technical training of students. Through a quantitative, descriptive methodology, through a survey of 52 teachers of the different degree careers of UNAE, we were able to identify the current index of teachers who perform more professionally in the field of research, carrying out research and disseminating them in academic-scientific events and in high impact journals. The results show that their productions are given by the completion of tasks related to postgraduate work (19%), but mostly there is a percentage (35%) that does not make scientific productions or publications in indexed journals. As for the professionalization of research, only 10% manifest this situation, a fact that predisposes the index of scientific production in indexed journals to be only 6 teachers. It should be noted that the teaching staff has a majority (77%) age profile between 25 and 40 years, with teaching experience from 1 to 5 years in initial stages, which could lead to this study serve as input to strengthen the update and training in research in order to stimulate scientific production and, therefore, human development.

Key words: Teacher Training. Research. Scientific Publications. Human development

Introducción

En la Ley N° 4995/13 que regula la Educación Superior, las universidades tienen entre sus fines realizar actividades de investigación. También que deben contar con docentes investigadores capaces de capacitar a los estudiantes para la investigación y el pensamiento crítico, contribuyendo al desarrollo científico de la sociedad tras sus estudios.

Además, la existencia de convocatorias realizadas por la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES), en una de sus dimensiones requiere que las instituciones cuenten con investigaciones científicas y académicas y su posterior publicación en revistas de gran impacto, ya que se concibe que, en la era de la economía del conocimiento (Arocena y Schutz, 2001 citado por Vega, 2017), la investigación supone un factor destacado en el desarrollo humano y en su contribución al desarrollo de la economía regional. Al respecto, según un reporte del Banco Mundial (WORLD BANK, 2006 citado por Sánchez y Ríos 2011) los países asiáticos que han apostado a la inversión en la educación, la capacitación y que han impulsado la innovación científica a través de una política intensa de investigación, profesionalización y desarrollo, hoy en día representan los PIB más altos de la región con su creciente economía.

Así pues, el hecho de que cada vez más se asocie el crecimiento económico de un país con la generación y aplicación de nuevos conocimientos (Vega, 2017), obliga a los docentes universitarios a promover el desarrollo de la investigación durante los procesos formativos, hecho que conlleva, entre otras cuestiones, visibilizar los resultados mediante producciones científicas y/o académicas.

Esta realidad, concretada en dimensiones durante los procesos de evaluación y acreditación, no es aislada, sino que nos encontramos ante un contexto en que existe una participación del Gobierno con programas y financiamientos que apoyan la investigación científica, a la formación y profesionalización de docentes en la investigación para lograr una educación de calidad y el desarrollo socioeconómico.

Algunos de estos programas nacionales en Paraguay están bajo la responsabilidad del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de Paraguay (CONACYT) como es el Programa Nacional de Incentivo a los Investigadores (PRONII), que fomenta la carrera del investigador mediante su categorización, evaluación de su producción científica y tecnológica, así como a través del otorgamiento de incentivos económicos.

También se encuentra activo el Programa de Vinculación de Científicos y Tecnólogos (PVCT), que tiene como finalidad financiar estancias cortas de excelencia del exterior y fortalecer los centros locales. La misma constituye un elemento indispensable para la actualización y capacitación de los investigadores, tecnólogos y encargados de la internalización de sus instituciones.

En esa línea, existe el Programa Nacional de Becas de Postgrado en el Exterior “Don Carlos Antonio López” (BECAL), que fue creado con el propósito de contribuir al aumento de los niveles de generación y aplicación de conocimiento en las áreas de ciencia y tecnología (CyT) y de aprendizaje en la educación a través del mejoramiento de la oferta del Capital Humano Avanzado (CHA) en dichas áreas. Tiene como objetivo fortalecer el conocimiento en tres dimensiones: Investigación, Innovación y Educación.

Todas estas oportunidades vinculadas a la investigación científica son una forma de construir universalmente conocimientos nuevos y sugieren soluciones a problemas concretos, donde las producciones/postulaciones son evaluadas por pares ciegos desde una comunidad académica internacional, que otorga validez universal a los conocimientos producidos en el proceso de aplicación de los modelos y pautas de trabajo (Tomayo y Tomayo, 1999).

Sin embargo, como un proceso de construcción de conocimiento, que inclusive influye en la cultura, es importante hacer una distinción entre la investigación como proceso formativo-académico y la investigación científica orientada a la producción de conocimiento.

En el caso de la primera, se refiere a la reflexión cotidiana como proceso de aprendizaje, vinculando teoría y experiencia pedagógica. Por tanto, se trata de una apropiación de saberes asimilables a partir de un proceso de investigación, que requiere de un educador comprometido con la construcción del nuevo conocimiento y en actualización permanente (Tomayo y Tomayo, 1999).

En el caso de la segunda, tras el carácter didáctico-pedagógico del actuar del docente, la generación de nuevos conocimientos se considera una ayuda al crecimiento de la economía y a la mejora en la calidad de vida de los ciudadanos, se convierte en una profesión específica.

Esto da lugar a que las producciones puedan ser publicadas en revistas científicas indexadas, consideradas según la Real Academia Española como “la publicación periódica de investigación, que denota alta calidad y ha sido listada en alguna base de datos de consulta mundial”

La indexación de las revistas sirve para visibilizar mundialmente el conocimiento, promoviendo el prestigio de los autores al publicar estudios de impacto. También genera una red de comunicación con pares internacionales logrando un mayor intercambio, que posibilite el desarrollo del campo científico nacional y valida el conocimiento generado.

En la actualidad, la Universidad Autónoma de Encarnación, la universidad más joven con más carreras acreditadas a nivel nacional, promueve la profesionalización y producción científica con un plantel de docentes categorizados mediante Resolución del Consejo Superior de Gobierno. Estos, mediante el desarrollo de un proyecto de investigación vinculado a sus cátedras, reciben un incentivo económico, además de distintas facilidades en la movilidad para ampliar su formación y experiencia.

También hay una apuesta por la apropiación y difusión de la ciencia y la tecnología, pues la UNAE organiza anualmente más de 10 espacios que suponen Encuentros de Investigación, Seminarios, Congresos, Simposios y talleres. Al respecto, en los 2 últimos años (2017 a 2019) se ha obtenido, inclusive, el cofinanciamiento del CONACYT en seis ocasiones mediante la Ventanilla de Eventos Emergentes, que tiene la intención de promover la validación y difusión del conocimiento en la comunidad científica nacional, de tecnólogos y la sociedad en general, apoyando la realización de eventos científicos en el Paraguay que permitan fortalecer la difusión de conocimiento científico y tecnológico.

Con el financiamiento de estos programas, se pudieron cofinanciar los Congresos de la Facultad de Ciencias Empresariales (VEVE 17-41 y VEVE 18-122), los Encuentros de Investigación en Ciencias Jurídicas Humanas y Sociales (VEVE 18-60 y VEVE 19-48), el Congreso de Educación y Psicopedagogía (VEVE 19-31) y el Simposio Internacional de Ciencia Arte y Tecnología (VEVE 18-94).

Así pues, en estas ocasiones se pudo contar con conferencias internacionales de alto impacto en las temáticas seleccionadas como ejes centrales, que inclusive estimuló la participación internacional de disertantes en los distintos ejes temáticos presentando sus investigaciones, algunas financiadas por Organismos de Ciencia y Tecnología (ONCYT), otras de estudiantes de grado y postgrado con sus proyectos y tesis; como también el acceso a actualizaciones y capacitaciones mediante talleres dirigidos por los conferencistas internacionales.

Como requisito indispensable para la adjudicación de los fondos públicos, estos eventos cofinanciados por CONACYT exigen que haya un material científico que recoja lo acaecido en el evento emergente, que debe contener las conferencias centrales en formato de artículo científico, informes de las actividades y los mejores artículos científicos de las investigaciones presentadas.

La generación de estos materiales hace que la institución, comprometida con la difusión y apropiación de la Ciencia y la Tecnología, aumente su reservorio bibliográfico, incluya a sus docentes categorizados en el Comité Científico y, a su vez, evitando la endogamia, les permita un espacio para la publicación de sus avances. Si bien la tendencia de la UNAE ya era positiva con la publicación de revistas como La Saeta Académica y de Investigación, y las Saetas Digitales

de cada Facultad, todas de edición anual que van por su volumen 8 y en proceso de indexación, estos materiales surgidos de los eventos resultan didácticos e ilustrativos para que los estudiantes se inicien en la investigación científica, además de la difusión de nuevos conocimientos.

Sin embargo, el índice de docentes que realizan producciones científicas en revistas de alto impacto aún es escasa, por el hecho de que los profesionales no se dedican exclusivamente a la docencia e investigación.

A esto hay que añadirle que mayoritariamente el plantel de docentes está compuesto por jóvenes con pocos años en la docencia y en constante formación en programas de postgrado, que recién se están involucrando en los eventos científicos de la Universidad.

Por ello, con esta investigación identificamos el índice actual de docentes que se desenvuelven de manera más profesionalizada en el ámbito de la investigación, ejecutando investigaciones y difundiéndolas en eventos académicos-científicos y en revistas de alto impacto.

Materiales y Métodos / Metodología

Analizamos los datos obtenidos a partir de una encuesta de 11 preguntas cerradas a los docentes de las carreras de grado en la Universidad Autónoma de Encarnación. La metodología empleada fue cuantitativa, descriptiva, midiendo el índice de docentes que realizan producciones científicas. La muestra fue no probabilística, por conveniencia, en la que participaron 52 docentes (N=52) de un total de 255 que constituyen el plantel completo de docentes de grado en la Universidad Autónoma de Encarnación.

La encuesta se administró durante una semana (lunes a viernes) desde las 17:30 a 18:30 horas, tiempo en el que los docentes se encuentran disponibles en los decanatos, *face to face* entre el encuestador y el encuestado y de manera impresa.

Las variables analizadas corresponden a la edad, a los años de actividad docente, a los motivos de producción científica y a los medios de difusión.

Resultados y Discusión

Como podemos observar en la figura 1, casi el 80% de la muestra ronda entre los 25 y los 40 años, dato resaltable en tanto que la Universidad tiene actualmente 11 años de actividad. Por tanto, su plantel docente puede considerarse joven, con posibilidades de inmiscuirse en el mundo científico y aprovechar las distintas oportunidades, aunque, a su vez, se encuentran en edad de consolidar sus proyectos y trayectorias de vida.

Figura 1. Edades de docentes encuestados

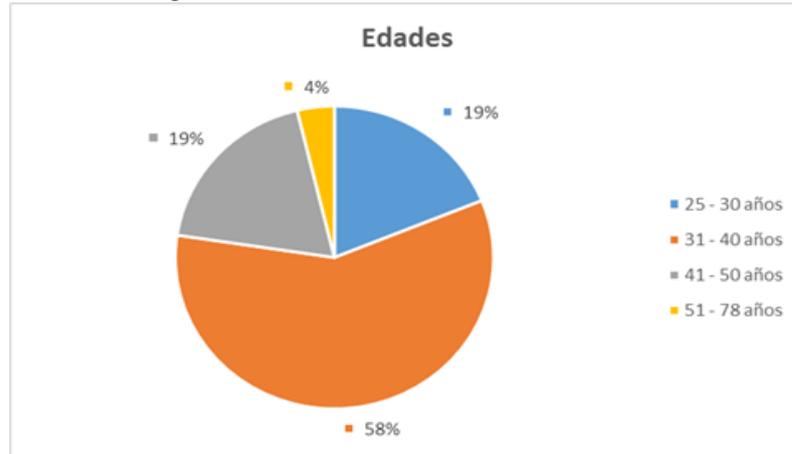
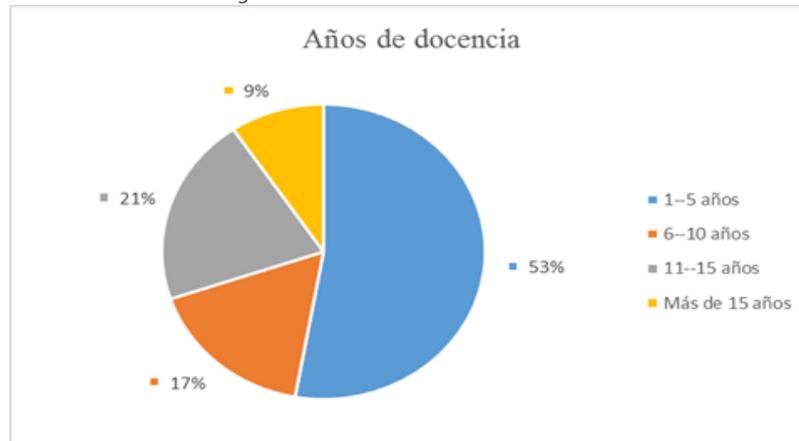


Figura 2. Años en la docencia



Tal como observamos en la figura 2, más de la mitad de los docentes encuestados manifiesta una experiencia incipiente (53%). Este dato se refiere a la experiencia total en la docencia, no exclusivamente a la vinculación con la UNAE, que como comentábamos tiene actualmente 11 años.

Figura 3. Motivos para las producciones y publicaciones



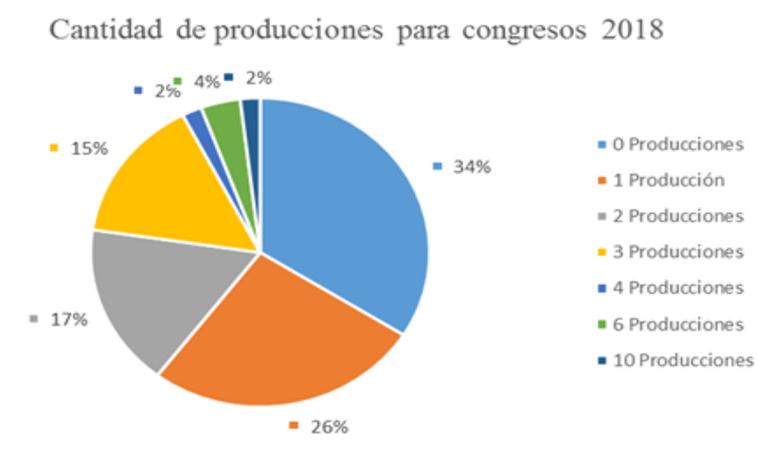
En base a la figura 3, podemos ver que el 35% de los encuestados no realizan producciones ni publicaciones científicas, sin embargo, el 65% restante realizan investigaciones de los cuales podemos destacar que el 32% las realizan por interés propio, por lo que están inmersos en la investigación mediante el desempeño profesional, y un 19% lo hace como requisito académico al estar estudiando en postgrado.

En el caso de los proyectos interdisciplinarios son pocos (4%) los que finalmente difunden los resultados, por lo que el espacio de divulgación científica formativa se ve limitado.

Cabe resaltar que hay un porcentaje mínimo (10% del total) que tienen entre sus intereses –y por lo tanto como forma de trabajo más profesionalizado- la categorización y la consultoría.

Sin las especificaciones de los motivos, sí queda constatado que la Universidad apunta hacia una cultura de la investigación, tal como se demuestra con dos terceras partes de los docentes motivados a la realización de procesos de investigación, pero no computan como profesionalizados en la materia.

Figura 4. Producciones para congresos en el año 2018.



La figura 4 nos muestra la cantidad de producciones de los docentes en el año 2018. Existe un porcentaje del 34% que no realiza ninguna producción, mientras que un 66% manifiesta haber realizado alguna producción. De manera desagregada, la gran mayoría realiza entre una y tres producciones (1-3), lo que responde a un 58% de los consultados.

Cabe resaltar que estas producciones no necesariamente deben salir publicadas ni ser evaluadas por pares ciegos, lo que supondría una validación del conocimiento más restringida.

En la figura 5 vemos que, del 65% (33 docentes) que realiza producciones académico-científicas, un 42% (14 docentes) realiza producciones científicas que posteriormente son evaluadas por pares ciegos, apuntando así a la validación y generación de conocimiento científico.

Figura 5. Cantidad de producciones científicas evaluadas por pares ciegos

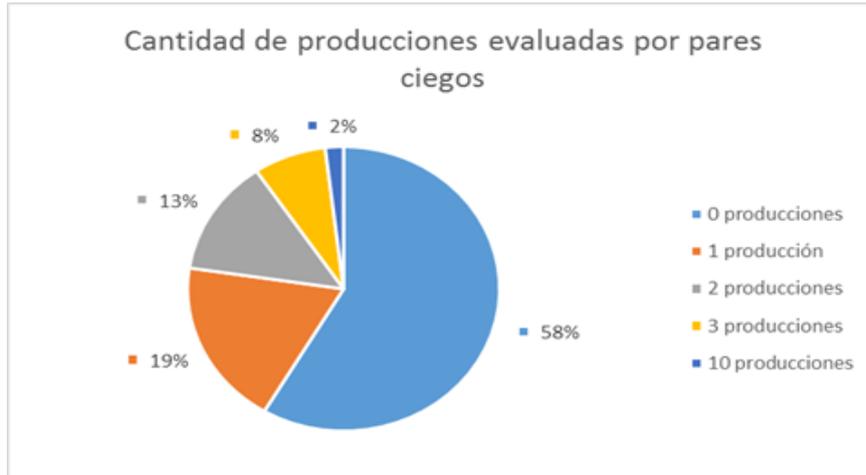
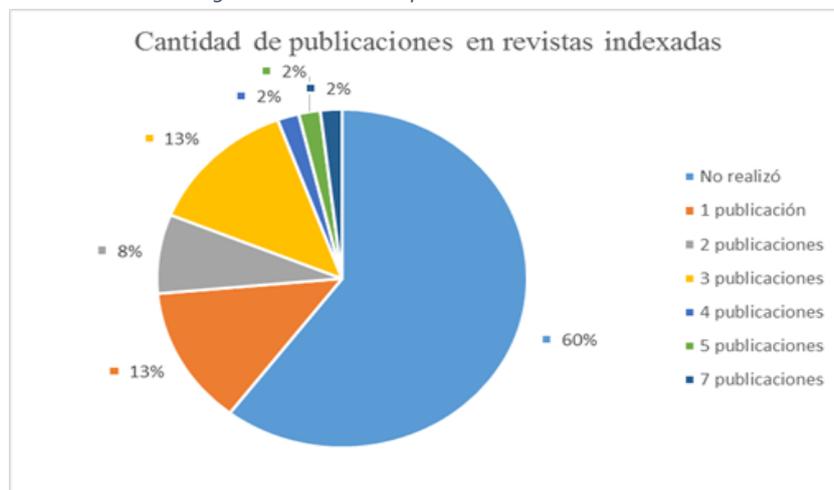


Figura 6. Cantidad de publicaciones en revistas.



Del 42% que remitieron sus producciones a evaluación por pares ciegos, tan solo un 40% consiguió publicar en revistas indexadas a lo largo de su trayectoria. Dentro del cómputo global de profesores que conforman la muestra, hablamos, por tanto, de tan solo 6 docentes que han conseguido publicar en revistas indexadas (11% de la muestra total), por lo que podría considerarse que la universidad aún está en una fase incipiente de producción de conocimiento validado.

Consideraciones finales / Conclusiones

La labor docente va más allá de enseñar una técnica o teoría referente a una disciplina. Se trata de formar personas activas, generadoras de nuevos conocimientos dentro y fuera de la materia desarrollada, con la capacidad de buscar alternativas para solucionar los problemas actuales. A su vez, esto implica que el docente sea un ejemplo y, desde el ámbito educativo, este ejemplo se da mediante la investigación.

A nivel nacional, vistas las iniciativas del CONACYT, se puede considerar que existen oportunidades que deben ser aprovechadas de cara a la profesionalización de la labor investigadora. Sin realizar comparaciones estadísticas, consideramos que en Paraguay existen actualmente oportunidades que, en otros países, inclusive entre los desarrollados, no existen, pues si bien los presupuestos nos darían un indicador clave, el hecho de que Paraguay sea prioritario para la intervención, así como que el ONCYT y todas sus actividades son incipientes, permiten el acceso desde un nivel formativo más básico frente a la competitividad de los países desarrollados.

Desde la trayectoria de la UNAE, se debe apuntar a la consolidación de estructuras sólidas en materia de investigación que permitan atraer a docentes y estudiantes, pues las oportunidades están generadas y, en la medida de las posibilidades de la experiencia, están siendo aprovechadas. Como muestran los resultados, se cuenta con un plantel relativamente novel, por lo que es un desafío latente crear una cultura en investigación que permita seguir proyectándose en la generación de conocimientos y patentes que hasta el momento es mínima, lo que supondría a su vez, incidir en el desarrollo social y económico de la ciudad de Encarnación a partir de la profesionalización del área de la investigación y de la generación del conocimiento para la ciudadanía.

Referencias

Jaider Vega Jurado (2017) Innovación Social. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) - Paraguay

Tomayo, Mario (1999) Aprender a Investigar. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES. ARFO Editores LTDA.

Ley 4995/13 DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

Sánchez, C. y Ríos, H. (2011). La economía del conocimiento como base del crecimiento económico en México. Enlace Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento, 8 (2), 43-60

Real Academia Española. Consultado el día 24 de agosto del 2019.
<https://dle.rae.es/?id=Nsc6UpN>

<https://www.normas-iso.com>

<http://www.conacyt.gov.py/>

<http://www.aneaes.gov.py/v2/>

**GAMIFICACIÓN COMO ESTRATEGIA DIDÁCTICA PARA LA ENSEÑANZA DE LAS
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS: REVISIÓN DE LITERATURA***

***GAMIFICATION AS A DIDACTIC STRATEGY FOR THE TEACHING OF ECONOMIC AND
ADMINISTRATIVE SCIENCES: LITERATURE REVIEW***

LIRA ISIS VALENCIA QUECANO*

ALFREDO GUZMÁN RINCÓN**

HARVEY YESID MONTILLA BUITRAGO***

Introducción

Las estrategias didácticas, entendidas como el conjunto de experiencias, actividades e instrucciones que el docente traza para lograr la construcción del aprendizaje por parte del estudiante (Pérez, Ángel y Bustamante, 2016), han sido fortalecidas por los modelos pedagógicos que permiten de manera más eficiente la incorporación de la innovación docente. Esta, ha supuesto un cambio significativo en dichas estrategias al permitir al estudiante la adquisición de competencias y capacidades en lugar de conocimientos teóricos (Martín, 2017).

Así, la gamificación como estrategia didáctica, ha adoptado las dinámicas, mecánicas y elementos propios de los juegos, posibilitando el desarrollo y fortalecimiento de competencias en los estudiantes, además, de lograr conductas motivadas que facilitan la adquisición del aprendizaje conceptual y procedimental de diversos temas y en diferentes áreas del saber (Llorens et al., 2016; Massa, 2017). Bajo esta óptica, la implementación de dicha estrategia en el escenario de la educación superior ha tomado fuerza en los últimos años, implementándose en diversas disciplinas, como la ingeniería (Acosta-Gonzaga y Wallet, 2018), la medicina (Blevins, Kiscaden y Bengtson, 2017) y la psicología (Kyeswki y Krämer, 2018). Adicionalmente, se evidencia en la literatura sus beneficios, destacándose: 1. La motivación y el compromiso de los estudiantes (Carvalho-Filho, Santos, Ozahata, y Cecilio-Fernandes, 2018; Ding, 2019); 2. Las emociones (Aldemir, Celik, y Kaplan 2018); 3. La inteligencia interpersonal (Bellotti et al., 2014); y 4. La inteligencia emocional (Leaning, 2015; Sánchez-Martín, Cañada-Cañada y Dávila-Acedo, 2017).

Por otro lado, revisiones literarias previas han tenido como objetivo analizar el uso de productos gamificados en programas académicos de Ingeniería (Bellotti *et al.* 2014; Alhammad y Moreno, 2018), educación en farmacia (Cain y Piascik, 2015), medicina (Rutledge et al., 2018) y enfermería (White y Shellenbarger, 2018). Siguiendo esta tendencia, y en aspectos señalados por dichos autores; el presente artículo tiene como objetivo analizar la aplicación de estrategias didácticas gamificadas en programas académicos pertenecientes al área de las ciencias económicas y administrativas.

* Trabajo premiado con publicación en RAIN Vol. 6, No. 1 – [Descargar artículo](#)

* Corporación Universitaria de Asturias y Universidad Santo Tomás.

** Corporación Universitaria de Asturias y Universidad Santo Tomás.

*** Corporación Universitaria de Asturias y Universidad Santo Tomás.

Metodología

La presente revisión literaria sistematizada utiliza como enfoque, la propuesta establecida por Grant y Booth (2009), en la cual se analizan artículos de investigación originales orientados a la implementación de productos gamificados en disciplinas pertenecientes a las ciencias económicas y administrativas entre el año 2009 al 2019. Para ello se identificaron los términos claves de búsqueda siendo éstos: gamificación, estrategias gamificadas, gamificación y educación superior, entre otros. Se realizó la búsqueda de la información a partir de los términos claves en *SCOPUS* Y *Web Of Science (WOS)*, obteniendo así un total de 400 artículos científicos.

Del total de estudios seleccionados se procedió a la lectura de los títulos, resumen y palabras claves de cada uno, depurando los artículos de revisión y aquellos que aplicasen estrategias gamificadas en niveles educativos diferentes a la educación superior, seleccionando así 104, de los cuales 30 implementan productos gamificados en el área de conocimiento objeto de estudio. A fin de sistematizar los artículos identificados, se diligenció dos matrices; la primera, acopió la información general de los documentos (nombre de los autores, año de la publicación, título del artículo, nombre de la revista, número y volumen, URL o DOI, objetivos, metodología abordada, resultados y conclusiones); y la segunda, permitió identificar las áreas de conocimiento y las herramientas digitales educativas para la implementación de la gamificación. Por último, se sintetizó la información mediante un análisis inductivo, por medio del cual, se alcanzó el cumplimiento del objetivo de la investigación.

Resultados

Análisis de las publicaciones

La revisión de los 30 artículos de investigación identificó 13 países de origen, de los cuales se destacan; Estados Unidos con el 30%, seguido por el Reino Unido y España con el 13%. Dentro de los años de análisis se identifica el 2016 y 2018 como los de mayor productividad en el tema de análisis. Finalmente, la distribución por revista científica arroja un total de 21 revistas consultadas, donde el 27% de los artículos fueron publicados por *Computers and Education*, seguido por la revista *Computer in Human Behavior* con una participación del 10%.

Áreas de conocimiento en la implementación de estrategias didácticas gamificadas

A partir del análisis de los artículos de investigación seleccionados, se establecen dos categorías en la clasificación por área de conocimiento pertenecientes a la formación profesional en ciencias económicas y administrativas en las cuales se aplican estrategias gamificadas; la primera, refiere al conocimiento básico, es decir aquellas asignaturas que permiten el desarrollo de competencias profesionales transversales como expresión oral y escrita (Poondej y Lerdpornkulrat, 2016), investigación (Tan y Hew, 2016; Dias, 2017), habilidades tecnológicas (de Freitas y de-Freitas, 2013; de-Marcos, Domínguez, Saenz-de-Navarrete y Pagés, 2014; de-Marcos, Garcia-Lopez y GarciaCabot, 2016; Davis, Sridharan, Koepke, Singh y Boiko, 2018), ética (Wu, 2018), estadística (Wang, Vaughn y Liu, 2011; Huang y Hew, 2018) y matemáticas (Christy y Fox, 2014; Acosta-Gonzaga y Wallet, 2018); y la segunda, concierne al conocimiento específico, representado por asignaturas que buscan el fortalecimiento de competencias disciplinares en el

marco del área de conocimiento, siendo éstas: negocios (Kirillov, Vinichenko, Melnichuk, Melnichuk y Vinogradova, 2016), comercio (Huang, Huang y Tschopp, 2010; Huang, Johnson y Han, 2013), mercadeo (Canhoto y Murphy, 2016), finanzas (Wolf, Bott, Hernández y Grieve, 2018), emprendimiento (Antonaci et al., 2015), economía (Buckley y Doyle, 2017) y comportamiento organizacional (Chapman y Rich, 2018).

El panorama anterior, resalta el aumento en la implementación de estrategias didácticas gamificadas en el área de estudio, propician cambios actitudinales estudiantiles al disfrutar los contenidos particulares de un saber (Acosta-Gonzaga y Wallet, 2018), mejora las habilidades de carácter práctico (de-Marcos et al., 2016), aumenta la confianza del estudiante y con él su conocimiento específico (Wolf et al., 2018), facilita el rol activo del educando al contribuir a las metodologías centradas en el estudiante (Tsay, Kofinas y Luo, 2018) y fortalece capacidades cognitivas como el análisis, la síntesis, la inferencia, entre otras (Wu, 2018).

Herramientas digitales educativas para la implementación de la gamificación

Las herramientas digitales para la implementación de estrategias didácticas gamificadas presentan dos categorías; la primera, corresponde al producto gamificado terminal, es decir, la aplicación de recursos adaptados a la estrategia pedagógica o al objetivo de aprendizaje; y la segunda refiere al diseño y creación de productos gamificados alineados a un contenido pedagógico concreto (Valencia, Guzmán y Rodríguez-Canovas, 2019). En este sentido, y para el caso de las ciencias económicas y administrativas se destaca la aplicación de herramientas para la gamificación centradas en el uso de juegos serios como producto gamificado terminal (Landers y Armstrong, 2017; Buckley y Doyle, 2017; Wu, 2018), así como el uso de los complementos propios de los sistemas para la gestión del aprendizaje – LMS, a fin de crear productos gamificados (de-Marcos et al., 2014; Poondej y Lerdpornkulrat, 2016; Acosta-Gonzaga y Wallet, 2018;), siendo estas últimas las más aplicadas.

Conclusiones

Los productos gamificados, se reconocen como una estrategia didáctica que facilita la relación enseñanza – aprendizaje. En este sentido, se identifica como un recurso que impacta la adquisición de conocimientos básicos y disciplinares en el marco de las ciencias económicas y administrativas.

De esta manera, es de interés para las Instituciones de Educación Superior (IES), en especial en aquellas donde se desarrollan programas pertenecientes al área de las ciencias económicas y administrativas, capacitar a los docentes en la implementación de esta clase de estrategias en especial los juegos serios, así como fortalecer las competencias del profesorado entorno al diseño y creación de estrategias didácticas gamificadas mediante el conocimiento y aplicación de completos propios de las LMS (Cornellà Canals y Estebanell Minguell, 2018).

Por último, y como líneas de trabajo posterior, se sugiere realizar investigación aplicada que pueda validar lo encontrado en esta revisión literaria, mediante la consulta de expertos en gamificación, o el análisis directo en la aplicación docente de las herramientas digitales para

gamificación en los programas académicos provenientes de las ciencias económicas y administrativas.

Referencias

- Acosta-Gonzaga, E., y Walet, N. R. (2018). The role of attitudinal factors in mathematical on-line assessments: A study of undergraduate STEM students. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 43(5), 710-726. doi: <https://doi.org/10.1080/02602938.2017.1401976>
- Aldemir, T., Celik, B., y Kaplan, G. (2018). A qualitative investigation of student perceptions of game elements in a gamified course. *Computers in Human Behavior*, 78, 235-254. doi: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.10.001>
- Alhammad, M. M., y Moreno, A. M. (2018). Gamification in software engineering education: A systematic mapping. *The Journal of Systems & Software*, 141, 131-150. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jss.2018.03.065>
- Antonaci, A., Dagnino, F. M., Ott, M., Bellotti, F., Berta, R., de Gloria, A., Lavagnino, E., Romero, M., Usart, M. y Mayer, I. (2015). A gamified collaborative course in entrepreneurship: Focus on objectives and tools. *Computers in Human Behavior*, 51, 1276-1283. doi: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.11.082>
- Bellotti, F., Berta, R., De Gloria, A., Lavagnino, E., Antonaci, A., Dagnino, F., Ott, M., Romero, M., Usart, M., y Mayer, I. S. (2014). Serious games and the development of an entrepreneurial mindset in higher education engineering students. *Entertainment Computing*, 5(4), 357- 366. doi: <https://doi.org/10.1016/j.entcom.2014.07.003>
- Blevins, A.E., Kiscaden, E. y Bengtson, J. (2017). Courting Apocalypse: Creating a Zombie-Themed Evidence-Based Medicine Game. *Medical Reference Services Quarterly*, 36(4). 313-322. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/02763869.2017.1369239>
- Buckley, P. y Doyle, E. (2017). Individualising gamification: An investigation of the impact of learning styles and personality traits on the efficacy of gamification using a prediction market. *Computers and Education*, 106, 43-55. doi: <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2016.11.009>
- Cain, J. y Piascik, P. (2015). Are serious games a good strategy for pharmacy education? *American Journal of Pharmaceutical Education*, 79(4), 1-6. doi: <https://doi.org/10.5688/ajpe79447>
- Canhoto, A.I. y Murphy, J. (2016). Learning from Simulation Design to Develop Better Experiential Learning Initiatives: An Integrative Approach. *Journal of Marketing Education*, 38(2), 98-106. doi: <https://doi.org/10.1177/0273475316643746>
- Carvalho-Filho, M.A., Santos, T.M., Ozahata, T.M. y Cecilio-Fernandes, D. (2018). Journal Club Challenge: enhancing student participation through gamification. *Medical Education*, 52(5), 551. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/medu.13552>
- Chapman, J.R. y Rich, P.J. (2018). Does educational gamification improve students' motivation? If so, which game elements work best?. *Journal of Education for Business*, 93(7), 314-321. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/08832323.2018.1490687>

- Christy, K. R., y Fox, J. (2014). Leaderboards in a virtual classroom: A test of stereotype threat and social comparison explanations for women's math performance. *Computers & Education*, 78, 66-77. doi: <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2014.05.005>
- Cornellà Canals, P., y Estebanell Minguell, M. (2018). gaMoodlification: Moodle al servicio de la gamificación del aprendizaje. *Campus Virtuales*, 7, 9-25. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6681868>
- Davis, K., Sridharan, H., Koepke, L., Singh, S. y Boiko, R. (2018). Learning and engagement in a gamified course: Investigating the effects of student characteristics. *Journal of Computer Assisted Learning*, 34(5), 492-503. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/jcal.12254>
- de Freitas, A.A. y de Freitas, M.M. (2013). Classroom Live: A software-assisted gamification tool. *Computer Science Education*, 23(2), 186-206. doi: <https://doi.org/10.1080/08993408.2013.780449>
- de-Marcos, L., Domínguez, A., Saenz-de-Navarrete, J., y Pagés, C. (2014). An empirical study comparing gamification and social networking on e-learning. *Computers & Education*, 75, 82-91. doi: <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2014.01.012>
- de-Marcos, L., García-López, E., y García-Cabot, A. (2016). On the effectiveness of game-like and social approaches in learning: Comparing educational gaming, gamification & social networking. *Computers & Education*, 95, 99-113. doi: <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2015.12.008>
- Dias, J. (2017). Teaching operations research to undergraduate management students: The role of gamification. *International Journal of Management Education*, 15(1), 98-111. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2017.01.002>
- Ding, L. (2019). Applying gamifications to asynchronous online discussions: A mixed methods study. *Computers in Human Behavior*, 91, 1-11. doi: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.022>
- Grant, M. J. y Booth, A. (2009) A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information and Libraries Journal*, 26, 91 – 108. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Huang, B. y Hew, K.F. (2018). Implementing a theory-driven gamification model in higher education flipped courses: Effects on out-of-class activity completion and quality of artifacts. *Computers and Education*, 125, 254-272. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.compedu.2018.06.018>
- Huang, W. D., Johnson, T. E., y Han, S. C. (2013). Impact of online instructional game features on college students' perceived motivational support and cognitive investment: A structural equation modeling study. *The Internet and Higher Education*, 17, 58-68. doi: <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2012.11.004>
- Huang, W., Huang, W., y Tschopp, J. (2010). Sustaining iterative game playing processes in DGBL: The relationship between motivational processing and outcome processing. *Computers & Education*, 55(2), 789-797. doi: <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2010.03.011>

- Kirillov, A.V., Vinichenko, M.V., Melnichuk, A.V., Melnichuk, Y.A., y Vinogradova, M.V. (2016). Improvement in the learning environment through gamification of the educational process. *Mathematics Education*, 11(7), 2071-2085. Recuperado de <http://www.iejme.com/article/improvement-in-the-learning-environment-throughgamification-of-the-educational-process>
- Kyeswki, E. y Krämer, N.C. (2018). To gamify or not to gamify? An experimental field study of the influence of badges on motivation, activity, and performance in an online learning course. *Computers & Education*, 118, 25 - 37 doi: <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2017.11.006>
- Landers, R. N., y Armstrong, M. B. (2017). Enhancing instructional outcomes with gamification: An empirical test of the technology-enhanced training effectiveness model. *Computers in Human Behavior*, (71), 499-507. doi: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.07.031>
- Leaning, M. (2015). A study of the use of games and gamification to enhance student engagement, experience and achievement on a theory-based course of an undergraduate media degree. *Journal of Media Practice*, 16(2), 155-170. doi: <https://doi.org/10.1080/14682753.2015.1041807>
- Llorens, F., Gallego, F. Villagrà, C., Compañ, P., Satorre, R., y Molina, R. (2016). Gamificación del Proceso de Aprendizaje: Lecciones Aprendidas. *Revista VAEP-RITA*, 4(1), 25 – 32. Recuperado de <http://repositorio.grial.eu/handle/grial/676>
- Martín, M. (2017). Aportaciones Pedagógicas de las TIC a los Estilos de Aprendizaje. *Revista Tendencias Pedagógicas*, (30), 91-104. Recuperado de <https://revistas.uam.es/tendenciaspedagogicas/article/view/8123>
- Massa, S. (2017). Video Juegos en el Aprendizaje: Oportunidades y Retos. *Prometeica - Revista de Filosofía y Ciencias*, (15), 50-58.
- Pérez, M., Ángel, B., y Bustamante, I. (2016). Estrategias Didácticas para la Enseñanza de los Sistemas Integrados de Gestión en la Tecnología, Gestión Integrada de la Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional en el Centro de la Tecnología de la Manufactura Avanzada del Sena Medellín. *Revista Ingeniería Industrial*, 4(4). 9-15. Recuperado de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/industrial/article/view/8194>
- Poondej, C. y Lerdpornkulrat, T. (2016). The development of gamified learning activities to increase student engagement in learning. *Australian Educational Computing*, 31(2), 1-16. Recuperado de <https://www.semanticscholar.org/paper/The-development-of-gamifiedlearning-activities-to-PoondejLerdpornkulrat/d6921ac0724ee4554a9f2e0de566521c8a311f21>
- Rutledge, C., Walsh, C.M., Swinger, N., Auerbach, M., Castro, D., Dewan, M., Khattab, M., Rake, A., Harwayne-Gidansky, I., Raymond, T.T., Maa, T., y Chang, T.P. (2018). Gamification in action: Theoretical and practical considerations for medical educators. *Academic Medicine*, 93(7),1014-1020. doi: <http://dx.doi.org/10.1097/ACM.0000000000002183>
- Sánchez-Martín, J., Cañada-Cañada, F., y Dávila-Acedo, M.A. (2017). Just a game? Gamifying a general science class at university: Collaborative and competitive work implications. *Thinking Skills and Creativity*, 26, 51-59. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tsc.2017.05.003>

- Tan, M., y Hew, K.F. (2016). Incorporating meaningful gamification in a blended learning research methods class: Examining student learning, engagement, and affective outcomes. *Australasian Journal of Educational Technology*, 32(5), 19-34. doi: <https://doi.org/10.14742/ajet.2232>
- Tsay, C.H-H., Kofinas, A., y Luo, J. (2018). Enhancing student learning experience with technology-mediated gamification: An empirical study. *Computers and Education*, 121, 1-17. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.compedu.2018.01.009>
- Valencia, L., Guzmán, A., y Rodríguez-Canovas, B. (2019). Herramientas Digitales Educativas para la Implementación de Estrategias Gamificadas en Educación Superior: Revisión Literaria. *IX Jornadas Internacionales de Campus Virtuales*. Congreso llevado a cabo en Popayán, Colombia.
- Wang, P., Vaughn, B. K., y Liu, M. (2011). The impact of animation interactivity on novices' learning of introductory statistics. *Computers & Education*, 56(1), 300-311. doi: <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2010.07.011>
- White, M., y Shellenbarger, T. (2018). Gamification of Nursing Education with Digital Badges. *Nurse Educator*. 43(2), 78-82. doi: <http://dx.doi.org/10.1097/NNE.0000000000000434>
- Wolf, C., Bott, S., Hernandez, I., y Grieve, L. (2018). Teaching about the health care industry through gamification. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 82(4), 305-307. doi: <https://doi.org/10.5688/ajpe6422>
- Wu, Y.L. (2018). Gamification design: A comparison of four m-learning courses. *Innovations in Education and Teaching International*, 55(4), 470-478. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/14703297.2016.1250662>



ENCUENTRO INTERNACIONAL EAN

ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, FINANZAS Y GESTIÓN EDUCATIVA



EAN

ESCUELA ARGENTINA DE NEGOCIOS
INSTITUTO UNIVERSITARIO

*Educación
Universitaria
para Emprender*