



Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones

ANALES CONLAD 2023

ISSN on line 2451-6589 - *Volumen IV*

Equipo Editorial:

Mg. Lic. Elsa Ibarra

Téc. Sup. en D.G. y

Publicidad: Betty
Humeniok

Colaboradora: Fátima
Barakat Arce

Periodicidad Anual

9° CONGRESO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN

12° ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA REGIÓN JESUÍTICO GUARANÍ

Lema: *"La administración y el administrador en la transformación digital en pos del desarrollo sostenible"*

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES - FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Teléfono: 0376 - 4480006. Fax. 0376 - 4480988 Correo Electrónico:
conlat@fce.unam.edu.ar: www.fce.unam.edu.ar: <https://conlad.fce.unam.edu.ar/>

Contenidos - VOLUMEN IV –ANALES CONLAD 2023	Pág.
ISSN en línea 2451-6589	
INTRODUCCION	2
CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL. UN ANÁLISIS DESDE LOS TIPOS CULTURALES	
ORGANIZATIONAL CULTURE AND JOB SATISFACTION. AN ANALYSIS FROM THE CULTURAL TYPES. <i>Góngora Norberto Hugo. Nóbile Cecilia. Alconada Manuela</i>	4
MODELOS DE NEGOCIOS E INDICADORES DE GESTIÓN PARA FARMACIAS	
BUSINESS MODELS AND MANAGEMENT INDICATORS FOR PHARMACIES. <i>Morieta Juan José</i>	23
APRENDER INGLÉS CON MODELOS PSICOLOGICOS Y HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN	
LEARNING ENGLISH WITH PSYCHOLOGICAL MODELS AND ADMINISTRATIVE TOOLS. <i>Humeniok Betty. Ibarra Elsa</i>	38
PROPUESTA DE UN MODELO SIMPLIFICADO DE REGISTRO Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN PARA OPTIMIZAR LA TOMA DE DECISIONES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS	
PROPOSAL FOR A SIMPLIFIED MODEL OF REGISTRATION AND INFORMATION PROCESSING TO OPTIMIZE THE DECISION-MAKING OF SMALL BUSINESSES- <i>De Girolami Julieta Georgina. Montini Aldo Darío. De Freitas Rodrigo Manuel</i>	51
MARKETING SENSORIAL COMO ESTÍMULO DE DECISIÓN DE COMPRA: CASO PASTELERÍA ROXAS PERÚ	
SENSORY MARKETING AS A STIMULUS OF PURCHASE DECISION: ROXAS PERU PASTRY CASE. <i>Cutipa Limache Alberto Magno. Anchapuri Quispe Manuel.</i>	66
INNOVACIÓN FINANCIERA PARA EMPRENDEDORES: UN ANÁLISIS EXPLORATORIO COMO BASE DE INTERVENCIONES EDUCATIVAS EN EDUCACIÓN FINANCIERA	
FINANCIAL INNOVATION FOR ENTREPRENEURS: AN EXPLORATORY ANALYSIS AS A BASIS FOR EDUCATIONAL INTERVENTIONS IN FINANCIAL EDUCATION. <i>Marturet Florencia. Bernal Laura. Holowaty Héctor Barrete Eduardo</i>	79



INTRODUCCIÓN

Los Anales ConLAd es la Publicación con ISSN on line 2451-6589 que recopila las ponencias aprobadas que los autores expusieron en esta 9° edición del Congreso Latinoamericano de Administración y 12° Encuentro Internacional de Administración la Región Jesuítico Guaraní de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, las mismas han sido distribuidas en 5 volúmenes que incluyen el resumen y el texto completo.

Estos Anales de rigurosa periodicidad anual que desde el año 2010 y hasta el 2013 han sido publicados como Anales Jornada de Administración del NEA (noreste) ISSN en Línea 2313-996X, donde en el año 2011 se incluye el Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní. A partir del año 2014 continua como Congreso Latinoamericano de Administración y Encuentro Internacional de Administración la Región Jesuítico Guaraní (ConLAd). Tienen por objetivo principal:

difundir los resultados de investigación, extensión y similares. elaborados por los autores profesionales de grado y posgrado en el campo de la Administración y de disciplinas que hacen importantes aportes a la ciencia de la Administración.

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

Es un espacio en el cual los actores de la comunidad educativa y de la sociedad en su conjunto aportan experiencia, conocimientos y otros en pos de los Estudiantes de grado de Administración y del graduado en la

Licenciatura en Administración como un profesional preparado para responder a las necesidades de conocimiento en el campo de las Organizaciones mediante su participación en funciones como: dirigir, gerenciar, asesorar; proponer y dar soluciones heterogéneas y estratégicas entre personas, tecnología, cultura varias, etc.; exponer ventajas y beneficios para emprender, desarrollarse y crecer en contextos y mercados competitivos, y en el amplio escenario de los ODS (objetivos de desarrollo sustentable).

Es un proyecto anual incluido en el Plan Departamental, actualmente Cuatrienio 2020-2023 – RCD N° 025/22- dentro del Plan Institucional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (FCE-UNaM) y continúa.

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

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

En esta edición el lema ha sido **“LA ADMINISTRACIÓN Y EL ADMINISTRADOR EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN POS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE”** marco en el cual los autores presentaron y expusieron importantes trabajos.

La novena Edición del ConLAd y décimo primer Encuentro realizado el 11 y 12 de septiembre 2023, ha sido aprobada por la RCD n° 097/23 de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de

Misiones, Institución Anfitriona y sede permanente del Congreso Latinoamericano de Administración y Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní.

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

El entorno actual con vistas al futuro representa un gran desafío para los Administradores, el que debe traducirse en acciones y practicas concretas; estrategias para mantener e incrementar las actividades de las Organizaciones y hacerlas sustentable en los aspectos: sociales, económicos, financieros, tecnológicos, desarrollo de talentos, clientes y

demás partes interesadas del entorno en el cual actúa.

Con este escenario, el 9° Evento ha dado continuidad a las demandas de:

- intercambios y experiencias en el campo de la Administración a un nivel nacional e internacional;
- fortalecimiento y promoción de la carrera de grado de Administración.
- Intercambios y experiencias enriquecedoras logrados en la investigación, en el ámbito organizacional, profesional, empresarial y académico sobre Administración. .
- Reconocimiento y posicionamiento en el contexto del turismo de reuniones.

Lema “La administración y el administrador en la transformación digital en pos del desarrollo sostenible ”

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

Enero a Diciembre 2023 RCD N° 097/23 y RCD N° 025/22

CONLAD



CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL. UN ANÁLISIS DESDE LOS TIPOS CULTURALES

ORGANIZATIONAL CULTURE AND JOB SATISFACTION. AN ANALYSIS FROM THE CULTURAL TYPES

**Área I: Administración/Gestión de las Organizaciones Públicas, Privadas e Intermedias –
Administración de Recursos Humanos.**

Góngora Norberto Hugo

norbertogongora1209@gmail.com

Nóbile Cecilia

cecilia.nobile@econo.unlp.edu.ar

Alconada Manuela

manualconada@hotmail.com

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata

RESUMEN

Interesa aquí analizar las vinculaciones entre la Cultura Organizacional y la Satisfacción en el trabajo. Asimismo, se presentan algunas de las correlaciones positivas y negativas entre la Satisfacción en el trabajo con otras variables organizacionales. Para ello se hizo un relevamiento de 170 organizaciones de los más variados tipos.

Palabras clave: Cultura Organizacional. Satisfacción en el Trabajo.

SUMMARY

Here we are interested in analyzing the links between Organizational Culture and Job Satisfaction. Likewise, some of the positive and negative correlations between Job Satisfaction and other organizational variables are presented. For this, a survey of 170 organizations of the most varied types was made

Keywords: Organizational Culture. Job Satisfaction

INTRODUCCIÓN

Este trabajo debe considerarse como un ejemplo de Ciencia Básica en el campo organizacional., se basa en una metodología desarrollada a partir de 1995 para el estudio de las Culturas Organizacionales.

Desde el año 2002 y hasta el 2012 (diez años) se relevaron cuantitativamente la cultura organizacional de 170 entidades de los más variados tipos (empresas productivas cooperativas, hospitales públicos, clínicas,

escuelas, universidades, organizaciones públicas, hoteles, periódicos, etcétera.)

La Cultura Organizacional no es una variable que cambie abruptamente, ni siquiera en pocos años, salvo algunas excepciones y que por el número de organizaciones analizadas son poco relevantes estadísticamente, así que la información relevada es confiable para estudios de correlación.

En este sentido, Isidoro Feldman, compara los resultados obtenidos por el proyecto Globe realizado entre 1993 y 1995 para Argentina y lo compara con los resultados de un relevamiento con la misma metodología por él realizado que entre 2010 y 2011; concluye que hay pocas diferencias y agrega que “sabemos que el imaginario colectivo en materia de Cultura y Liderazgo pueden experimentar cambios a largo plazo y ante circunstancias que “disparan” /producen dichos cambios. También sabemos que en general, los sistemas culturales tienden a estar firmemente arraigados en el inconsciente colectivo, aún ante el paso del tiempo y pueden perdurar por periodos muy prolongados”.

Por ejemplo, la cultura de una Estación de Servicio puede cambiar con un traspaso de dueño pero la relación que existe entre un jefe autoritario y la innovación, no se supone que tenga muchas alteraciones en el tiempo.

Se utilizaron tres tipos de instrumentos para relevar la información, una encuesta de Cultura Organizacional, otra de Clima Organizacional y una de Justicia Organizacional., en todos los casos fueron presenciales y conservando el anonimato de los respondientes.

Las variables y dimensiones estudiadas alcanzan aproximadamente a unas 400. Las personas encuestadas fueron aproximadamente 4500. con todo ese material se construyó una base de datos tiene 80000 cruce de variables.

Dada la cantidad de datos relevados, se decidió que, además de presentar las variables en forma independiente, se centrarían los estudios en la correlación existente entre las variables y dimensiones, ya que la información obtenida posibilitaría cómodamente su empleo.

Para cada tema estudiado se presentarían las correlaciones positivas y negativas entre las variables y dimensiones. Así se trabajó en temas como trabajo en equipo, ética, motivación, estrés, temor, la mirada de corto plazo y largo plazo en las organizaciones, el estilo de liderazgo, importancia del jefe inmediato, el clima de la organización, la innovación, reconocimiento de los méritos, la valoración del personal, entre muchos otros.

Las características que tienen estos trabajos, es que no son fáciles de leer para aquellos que no están acostumbrados a consultar investigaciones con datos cuantitativos y tienen cierta dificultad de comprender las variables que se presentan a través de las distintas dimensiones, ya que en algunos casos se referencian directamente a los autores que fueron tenidos en cuenta. Una descripción detallada llevaría un espacio considerable. En esos casos consideramos apropiado que el lector que quiera profundizar consulte la fuente citada. Sin embargo, hemos tratado que estos casos sean mínimos.

En esta oportunidad interesa analizar las correlaciones positivas y negativas existentes entre: el tipo de cultura organizacional y la satisfacción en el trabajo y las distintas variables y dimensiones organizacionales que se presentarán en el presente trabajo. Es importante entender cómo el contexto organizacional resulta ser de gran influencia

sobre el comportamiento de sus empleados; esto implica que no resulten ser meros hechos aislados, sino que se generan ante ciertas condiciones y variables; como así tampoco se observan en todos los tipos culturales identificados por la teoría organizacional. De esto nos encargaremos en el presente trabajo, de relacionar la Cultura Organizacional con las percepciones de los miembros de la organización en lo referido a Satisfacción en el trabajo.

En este documento se hacen referencias generales respecto a este tema a los efectos del lector tenga un conocimiento de aquello a que nos estamos refiriendo pero que no pretende agotar la bibliografía que se ha escrito sobre estos temas.

Este trabajo pretende dar a conocer resultados parciales de una investigación realizada en el marco del proyecto acreditado “Estudios de las Culturas Organizacionales como determinantes del comportamiento de las personas que trabajan en ellas”, desarrollado conjuntamente en el Instituto de Investigación Administrativa de la Facultad de Ciencias Económica de la Universidad Nacional de La Plata y en la Universidad Nacional de Tres de Febrero, que comprende un estudio sobre la Cultura Organizacional (170 organizaciones), el Clima Organizacional (123 organizaciones), la Confianza Organizacional (135 organizaciones) y la Justicia Organizacional (92 organizaciones).¹

Se encuentra estructurado de la siguiente manera: en primer lugar se presenta el marco teórico utilizado, luego se exponen los objetivos del documento, la metodología desarrollada para el estudio, , posteriormente se presentan los resultados obtenidos y finalmente se realizan algunas conclusiones.

Reiteramos que nuestra intención es vincular la Cultura Organizacional con la satisfacción laboral es un tema que se le ha dado una gran

¹ Deberíamos agradecer a los centenares de alumnos de postgrado de distintas Universidades que contribuyeron a la obtención de datos que se extendió por diez años. Participan alumnos de la Universidad de San Juan Bosco, Universidad Nacional del Comahue, Universidad Nacional de

Lujan, Universidad Nacional de Tres de Febrero, Universidad Nacional de La Plata, Universidad Nacional de La Pampa, Universidad Nacional de Misiones y Universidad Católica de Salta y miembros de otro tipo de organizaciones que hicieron posible este trabajo.

importancia entre las cuestiones organizacionales, hallándose miles de estudios acerca de estas acepciones. Sin embargo, la conceptualización que es utilizada como base teórica no es unívoca entre los autores, quienes asignan importancia relativa a muy diferentes factores que parecen afectar la Satisfacción Laboral, enfatizando en algunos casos aspectos intrínsecos del trabajador, o cuestiones organizacionales en otros.

Objetivos

Los objetivos del presente trabajo son:

- a) vincular la Cultura Organizacional con Satisfacción laboral
- b) determinar con qué variables y dimensiones de la Cultura Organizacional se correlaciona la Satisfacción Laboral.

METODOLOGÍA

Para el relevamiento se utilizaron encuestas que incluyen preguntas cerradas con otras de control, lo cual facilita la tarea de operacionalización de conceptos, así como la rápida identificación de indicadores adecuados para el estudio de la cultura organizacional. Asimismo, la encuesta ofrece las ventajas propias del empleo de este tipo de metodologías, tales como la posibilidad de entrevistar a numerosas personas, el ser generalizable al universo bajo muestreos probabilísticos, su carácter claramente descriptivo de una realidad que se asume como estable, entre otras.

En relevamiento incluye la indagación sobre variables referidas a la cultura organizacional, clima organizacional (que comprende la Satisfacción Laboral) y la justicia organizacional.

Le ofrece a la respondiente frase donde tenga que expresar su grado de satisfacción, en algunos casos, o grado de acuerdo en otros. La escala de Likert utilizada propone 5 grados de satisfacción (Desde Totalmente satisfecho hasta Totalmente Insatisfecho) o de acuerdo (Desde Totalmente de Acuerdo hasta Totalmente en Desacuerdo).

MARCO TEÓRICO

Cultura Organizacional

En una primera aproximación es posible definir a la *cultura organizacional* como el conjunto de normas, creencias, valores, costumbres, rituales, lenguajes, artefactos y presunciones básicas existentes en una organización. Numerosos autores han definido este concepto, dando lugar a diferentes enfoques o perspectivas para abordarlo.

Pfeffer (2000) señala que la cultura es un cuerpo o tradición aprendida que rige lo que uno necesita saber, pensar y sentir para cumplir con las normas a fin de convertirse en miembro. Cuando se aplica a los ambientes organizacionales, la cultura es considerada como las reglas compartidas que rigen los aspectos cognoscitivos y afectivos de los miembros de una organización, y los medios por los cuales se moldean y expresan aspectos de particular relevancia como los significados, supuestos, normas y valores.

Por su parte, Matsumoto (1996) la describe como un conjunto de actitudes, valores, creencias y conductas compartidas por un grupo de personas, pero diferentes para cada individuo, transmitida de una generación a otra.

Desde el punto de vista organizacional, Hofstede (1999) analiza los modelos mentales vinculados a la cultura organizacional.

Ésta se manifiesta por medio de símbolos, héroes y rituales, como prácticas y valores a diferentes niveles de profundidad, que no se pueden observar a simple vista. Este autor utiliza el lenguaje informático para explicar cómo opera la cultura. La computadora posee un hardware que se puede ver, pero opera mediante un software que no se puede ver. Una persona tiene un cuerpo que se puede ver y órdenes mentales que no.

Por otra parte, las organizaciones tienen elementos que se pueden ver, como los empleados, y el software mental lo conforma la cultura. Bajo esta perspectiva, la cultura se aprende, no es heredada.

Para Schein (1985) la cultura es:

“Un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que haya ejercido la suficiente influencia como para ser considerado válido y, en consecuencia, ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

Este autor agrega también una interesante idea sobre el proceso de formación cultural, cuando un grupo de personas ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes con el tiempo se origina una visión compartida del mundo que los rodea y el lugar que ocupan en él.

Por lo tanto, para el surgimiento de una cultura determinada se necesita, al menos, la existencia de un grupo y que este haya compartido un número suficiente de experiencias para llegar a esta visión compartida.

O'Reilly y Chatma, mencionado por Pfeffer (op. cit) definieron a la cultura como un esquema de valores compartidos (que establecen qué es lo importante) y normas que precisan las actitudes y los comportamientos apropiados para los miembros de la organización (como sentir y comportarse).

Smircich (1983) distingue entre la cultura como variable, como “algo” que una organización tiene, y la cultura como raíz de la propia organización. A su vez, considera dos tipos de variables, una independiente, externa a la organización (cultura de la sociedad) y otra interna (resultado del desempeño y las representaciones de los individuos de las organizaciones).

A su vez, autores como De Val Pardo (1997), identificaron algunas características comunes que definían a la cultura y que están presentes en las definiciones anteriores:

- Ser intangible: la cultura se manifiesta a través de comportamientos y normas.

- Depender de la percepción individual: la objetividad no cabe al depender de las percepciones de los sujetos.
- No medirse fielmente: los indicadores permiten sólo una aproximación al concepto.
- Ser conocida por todos los que se ven afectados: este punto no implica que sea aceptada por los mismos.

Martin y otros (2004), expresan tres perspectivas diferentes sobre lo que es cultura:

1. El enfoque de la integración: Esta perspectiva plantea la necesidad de que las culturas organizacionales muestren cohesión, uniformidad, alto grado de acuerdo general, consistencia y homogeneidad de pensamiento y comportamiento. Se considera que esta cultura es deseable y lograda, y se la considera una herramienta que permite unificar los valores y normas de comportamiento y que puede ser útil para generar lealtad, compromiso, productividad y eficacia financiera. Las empresas que se desempeñan uniformemente cuentan con culturas vigorosas. Así es como se recomienda una “**cultura fuerte**” la cual se utiliza como guía de un compromiso alto, lo que deriva en una mayor productividad y, por lo tanto, una mayor rentabilidad. Se supone que el gerente, el empresario, tiene la capacidad de crear y establecer culturas fuertemente unificadas, articuladas a través de la formulación de una visión, misión y valores compartidos. En este esquema, sugerir que pueden existir conflicto y ambigüedad en las organizaciones era una anomalía.

Con los años se fue investigando y se llegó a la conclusión de que no era cierto que tener una cultura fuerte generaba mejores resultados.

Analizando la literatura, hay dos tipologías de culturas que intentan plantear tipos ideales:

- Por un lado, tenemos a Quinn, Rohrbaugh, Daft (2000) y otros que distingue entre descentralización y flexibilidad, y centralización y control.
- Por otro lado, tenemos a Blake y Mouton (1984) que distinguen entre la orientación a los resultados y la orientación a la gente.

2. El enfoque de la diferenciación: Este planteo señala básicamente que las interpretaciones de las culturas generan manifestaciones que son complejas y diferenciadas internamente, y que el acuerdo general en las organizaciones sólo ocurre dentro de los límites de las subculturas. Básicamente se afirma que el único modo de entender la cultura es bajar la lente y mirar profundamente en las interacciones entre personas y sectores internos de las organizaciones.

Hay algunos autores que sostienen que tal vez no haya que hablar de cultura en la organización, sino de una **sumatoria de sus subculturas**.

El único modo de conocer las culturas es penetrando profundamente en el interior de la organización. Así, no solo se ve lo positivo o atractivo de las organizaciones, sino su cara desagradable, los aspectos simbólicos de la cultura y se observa lo disfuncional.

Hay *subculturas horizontales*, que se relacionan con la diferenciación clásica de ocupaciones y de lugares de trabajo, y *subculturas verticales* que se relacionan con diferenciaciones que tienen que ver con grupos de empleados, subculturas profesionales, grupos integrados por distintos orígenes étnicos, etc. Además de las subculturas se presta atención a las *contraculturas*, que reflejan un conjunto de ideas, creencias y valores que se oponen a la *cultura dominante*.

3. El enfoque de la fragmentación o ambigüedad: Los autores de este enfoque

defienden que el tratamiento del estudio de las culturas organizacionales es inconsistente. La interpretación de la cultura es múltiple y compleja, hay falta de acuerdo general, falta de consistencia, ambigüedad, incertidumbre y contradicción. Se plantea que el poder se difunde por distintos niveles a lo largo de la organización, produciéndose un flujo constante de intercambios. Se señala que hay pocas pautas para controlar el proceso de cambio, que es contradictorio. Por otra parte el concepto de ambigüedad asociado a la cultura presenta otro dilema importante, ya que la definición de prácticas culturales es difícil, por cuanto tanto el concepto de cultura como las prácticas asociadas a este son muy ambiguas.

4. Norberto Góngora (2008), teniendo en cuenta los hallazgos de Hofstede (1999), considera que existe un cuarto **enfoque, el de la interdependencia o diversidad**, que destaca la importancia de la influencia mutua entre la cultura de las organizaciones y la cultura contextual. Esta perspectiva plantea básicamente que las organizaciones no son islas y que, para comprender su cultura, hay que tener muy presente la cultura del contexto donde actúan. Cada persona lleva dentro de sí modelos de pensamientos, sentimientos y actuación potencial que ha aprendido a lo largo de su vida. Esto se denomina programas mentales que conforman la cultura. El individuo puede desviarse de estos programas mentales y reaccionar de manera creativa, pero es muy difícil desaprenderlos. Los programas mentales se originan en los entornos sociales en que se ha crecido.

Para describir y caracterizar la cultura de cada organización se toma un nivel de cultura denominado “tipos culturales”, que incluye conceptos desarrollados originalmente por Robert Blake y Jane Mouton (1984) y Bill Reddin.

Éstos son cinco tipos: **Paternalista, Apática, Anómica, Exigente e Integrativa**, los cuales surgen a partir del cruce de dos grandes dimensiones.

La primera es la **orientación a las personas**, la cual se refiere a la preocupación existente en la organización respecto al bienestar o la situación de los miembros de la organización; la segunda

es la **orientación a los resultados**, referida a la preocupación de la organización por la obtención de resultados y logro de objetivos.

En el siguiente gráfico se exponen las características de cada tipo cultural

Gráfico 1. Tipos Culturales



Algunas definiciones sobre satisfacción

Para facilitar el acceso a las diversas conceptualizaciones se pueden consultar textos recientes donde se han realizado una minuciosa recopilación de definiciones y dimensiones, es un concepto claramente polisémico: vg. PEREZ VILAR, PABLO SEBASTIAN (2011); PUJOL-COLS LUCAS Y DABOS GUILLERMO (2018):

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor 1988).

De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas.

Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998).

Para Schermerhurn, Hunt y Osborn (2005:118) la satisfacción laboral es definida como: *“el grado en el cual los individuos experimentan sentimientos positivos o negativos hacia su trabajo”*.

Dos elementos caben destacar en esta definición: la caracterización de la satisfacción como un sentimiento en sentido positivo (satisfacción propiamente dicha) o negativo (insatisfacción), y el hecho de que ese sentimiento puede tener distintos grados de intensidad en uno u otro sentido.

Davis y Newstrom (2003:246) estiman que la satisfacción laboral es

“el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con los que los empleados ven su trabajo”.

Ésta definición es más amplia que la primera, pues incluye las emociones, y al igual que la anterior considera que pueden ser favorables (satisfacción propiamente dicha) o desfavorables (insatisfacción).

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001:121) la satisfacción laboral es *“una actitud que los individuos tienen sobre su trabajo”.* En ésta definición, los autores consideran que la satisfacción laboral es un concepto más amplio que un sentimiento y/o una emoción, puesto que lo consideran como una actitud, que por lo tanto tienen un componente cognitivo, uno afectivo y otro conductual, frente al trabajo.

¿Qué factores inciden en la Satisfacción laboral?

Existen diversos factores que inciden o afectan la satisfacción laboral y éstos varían según las perspectivas de los autores, quienes enlistan diferentes aspectos particulares a la hora de estudiar la satisfacción laboral.

Para Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001:12) los factores que generan satisfacción son cinco: pago, naturaleza del cargo, oportunidad de ascenso, supervisor y compañeros.

Para Herzberg (en Vroom y Deci, 1999:786) existen factores que generan satisfacción y otros que previenen la insatisfacción, es decir, factores motivacionales y factores higiénicos. Los factores higiénicos son: salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, administración de la organización y relaciones interpersonales. Los factores

motivacionales son: reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía, trabajo en sí y posibilidades de avance.

Fernández-Ríos (1999:321), considera que la satisfacción, es una actitud general hacia el trabajo compuesto por la apreciación que los trabajadores tienen sobre las condiciones en las cuales se realiza el trabajo. En tal sentido, Fernández-Ríos señala siete factores: retribución económica, condiciones físicas del entorno de trabajo, seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, relaciones con los compañeros de trabajo, apoyo y respeto a los superiores, reconocimiento por parte de los demás y posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo.

Existen innumerables estudios actuales sobre satisfacción, cada uno enfatizando aspectos diferentes. Es el caso de Asenjo Fenoy, De Dios Chacón, Banqueri López (2012) que han logrado relacionar una alta satisfacción laboral con trabajos cualificados, es decir cualquier trabajo relacionado con la preparación académica anterior del trabajador. El modelo de análisis de la satisfacción laboral utilizado se corresponde con el desarrollado por Meliá y Peiró (1998) y comprende 5 dimensiones, Participación, Prestaciones, Supervisión, Intrínseca y ambiente.

Por otro lado, en la Universidad de Huelva, en España se realizó un estudio de la satisfacción laboral del personal administrativo, utilizando la escala de Satisfacción en el Trabajo de Warr, Cokk y Wall (1979). Se tomaron 16 factores agrupados en:

- Intrínsecos: aborda aspectos como el reconocimiento laboral, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc.
- Extrínsecos: aborda aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, el salario, las condiciones físicas del trabajo.

Entre las conclusiones más interesantes pueden citarse

“...Los resultados muestran un nivel más alto de satisfacción laboral en las mujeres, los trabajadores de más edad y los con un mayor antigüedad...()... Se concluye que son los factores externos, más concretamente, las relaciones sociales con los mandos superiores los que producen menor satisfacción en esta muestra, independientemente de las distintas variables medidas” (Alonso Martín, 2008).

También es interesante el trabajo realizado en una empresa petrolera en Venezuela, el cual analizó el grado de satisfacción laboral de los empleados en relación al tipo de trabajo (calificado o no), salario, oportunidades de ascenso, supervisión y relación con los compañeros de trabajo y las características biosociodemográficas y laborales de los empleados estudiados.

En este trabajo se concluye que, en mayor o menor medida, todas estas variables influyen en la satisfacción laboral, reconociéndose las más importantes como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo y las oportunidades de promoción.

Un trabajo a destacar es el desarrollado por la Universidad de León, donde se relevaron datos de casi 300 trabajadores de servicios humanos (como por ejemplo los empleos relacionados con la salud y la educación). En éste se relaciona la satisfacción en el trabajo, la autoestima y el estrés, en función a la profesión y al género. Para ello utilizaron varios instrumentos de recolección para medir las siguientes variables: Satisfacción en el trabajo, Cansancio emocional, Despersonalización, Realización personal, Distrés y Autoestima. Uno de los resultados interesantes es la estrecha relación entre la insatisfacción laboral con Cansancio emocional y Despersonalización.

Por último, muchos autores han tratado de demostrar la relación entre altos niveles de satisfacción en el trabajo y una alta productividad. Este es el caso de Chiang Vega y Ojeda Hidalgo quienes hallaron una relación positiva entre estas dos variables, pero unidas a otros aspectos, en sus palabras “...En definitiva

se establece que las dimensiones de satisfacción con el trabajo en general, satisfacción con la relación con el jefe y satisfacción con el reconocimiento están significativamente relacionadas con la productividad.” (Chiang Vega y Ojeda Hidalgo, 2011).

Sin embargo, hay literatura que no confirma estos resultados.

Debemos agregar que hay alguna confusión en algunos autores respecto a la diferencia entre motivación (que es el impulsor que lleva a trabajar y con la satisfacción (que es el resultado de ese trabajo ya que la correlación entre las dos variables es de 0.738..

Asimismo, querríamos puntualizar que, en los últimos años, al menos en América Latina los análisis sobre Cultura y Satisfacción se han remitido a estudios de casos.

(ABRAJAN CASTRO, MARÍA GUADALUPE; CONTRERAS PADILLA, JOSÉ MANUEL; MONTOYA RAMÍREZ, SANDRA: 2009); (GARCÍA, Osvaldo E.; PELEY, Rosario; PERTÚZ, Saúl O.; PÉREZ, Kethy L. y VILORIA, Javier: 2020; PANDURO BARTRA ROGER FERNANDO; 2021); CÓRDOBA, NATALI SOLEDAD, 2018.); (PUJOL COLS LUCAS J. 2018); VARGAS ECHEVERRÍA, SHILIA LISSET, MIRTA MARGARITA FLORES GALAZ, 2020; GONZÁLEZ MILLÁN Y PARRA PENAGOS CARLOS ORLANDO: S/F) (GÁLVEZ RUIZ PABLO, MOISÉS GRIMALDI PUYANA, ANTONIO JESÚS SÁNCHEZ-OLIVER, JESÚS FERNÁNDEZ GAVIRA, JERÓNIMO GARCÍA FERNÁNDEZ: AÑO 2017; BACH. VANIA ALEXANDRA MUÑOZ PEQUEÑO: 2019.)

DESARROLLO

Relevamiento de los Tipos culturales

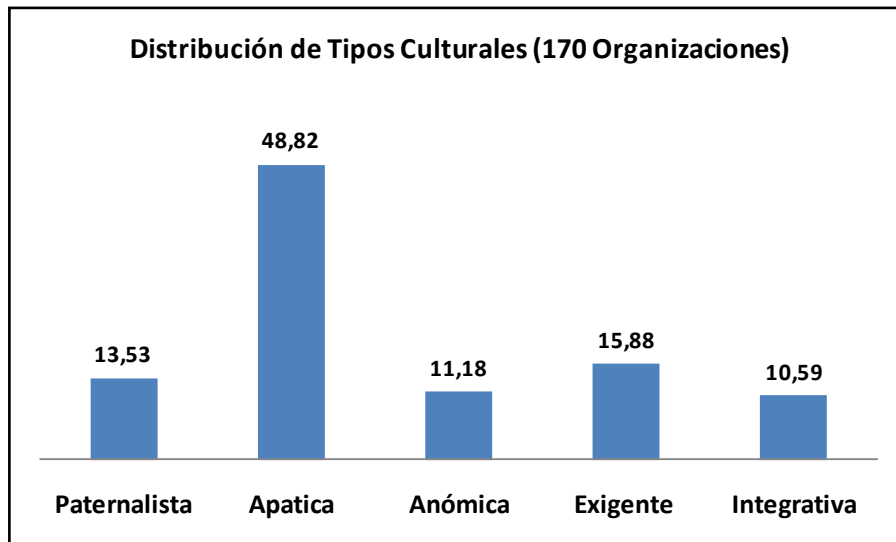
A través de los sucesivos proyectos de investigación desarrollados se han relevado 170 organizaciones, clasificadas de acuerdo a sus rasgos culturales predominantes, identificándolas con algún tipo cultural en particular: Paternalista, Apática, Anómica, Exigente e Integrativa.

Se esta manera podemos decir que las organizaciones estudiadas se distribuyen de la siguiente forma: las organizaciones con Cultura Paternalista son 23 (13.6%), las de Cultura Apática son 83 (48.8%), las de Cultura Anómica son 19 (11.2%), las de Cultura

Exigente son 27 (16%) y las de Cultura Integrativa son 18 (10%).

De manera gráfica se observa de la siguiente manera:

Gráfico 2



Fuente: Elaboración propia en base a datos relevados

De esta manera, los tipos culturales se transforman en las unidades de análisis, de allí que los datos obtenidos muestran la comparación de las variables asociadas con la Satisfacción según la mencionada clasificación.

Relevamiento de la Satisfacción Laboral

En lo referido a la Satisfacción Laboral, tema central de este trabajo, el cuestionario empleado incluye las dimensiones siguientes, para las que se han desarrollado bloques de preguntas, alcanzando un total de sesenta y dos.

- El grado de **satisfacción general** en el trabajo en esa organización.
- **Estructura de la organización:** comprende la existencia o no de reglamentos, normas internas y exigencias impuestas por la organización formal, el estilo de autoridad, el ambiente físico, etc.
- **Comunicaciones:** refiere a la forma y los estilos comunicacionales preferidos dentro de la organización.

- **Recompensas:** incluye tanto el sistema de remuneraciones monetarias como otro tipo de recompensas que la organización ofrece a sus miembros, tales como la promoción y los ascensos, la posibilidad de “hacer carrera”, la capacitación, etc. Se indaga sobre la relación existente entre tarea y remuneración.
- **Relaciones Humanas:** comprende el grado en que se establecen vínculos de apoyo mutuo y solidaridad hacia el interior del grupo u organización, o bien dificultades/conflictos derivados de rivalidades y competencia personal o grupal.
- **Autonomía /responsabilidad:** relativo al grado en que los miembros de la organización perciben que pueden desempeñarse con un cierto nivel de responsabilidad individual en sus cargos, asumiendo riesgos y tomando decisiones.

- **Organización y valores:** comprende el sistema de valores que la organización sustenta y guían su acción para con sus empleados y clientes/usuarios.
- **El jefe:** incluye la percepción del estilo de liderazgo de los jefes inmediatos por parte de los empleados, al grado en que los jefes evalúan y reconocen el trabajo de sus empleados y realizan devoluciones sobre los trabajos realizados.
- Comparando con organizaciones similares, esta organización me ofrece una mayor estabilidad laboral.
- Comparando con organizaciones similares, la remuneración que recibo por mi trabajo es adecuada.
- En esta organización siempre percibo la remuneración en término (según los plazos establecidos legalmente).
- La organización me otorga beneficios no monetarios (obra social, días por examen, licencias, etc.) adecuados.
- En relación con mi jefe directo me siento totalmente satisfecho.
- **SATISFACCIÓN:** Es el promedio de la comunicación que tengo con mis pares y superiores, con las posibilidades de desarrollo que he tenido, con la relación con mis subordinados y con la tarea que realizo.

Es importante aclarar que para los objetivos de este trabajo se han considerado las variables agrupadas como “Satisfacción General” y una variable síntesis de cada dimensión.

Por tanto, las variables analizadas en este trabajo son:

- En términos generales, con trabajar en esta organización en este momento estoy **SATISFECHO**: Se mide una opinión general sobre la satisfacción.
- Con la comunicación que tengo con mis pares y superiores estoy satisfecho.
- Con las posibilidades de desarrollo estoy satisfecho.
- Con la relación con mis subordinados estoy satisfecho.
- Con la tarea que realizo estoy satisfecho.
- Con las oportunidades de capacitación que tuve hasta ahora estoy satisfecho
- La comunicación que mantengo con mis superiores es satisfactoria, ágil y oportuna.

Análisis de la vinculación de los distintos tipos de Cultura organizacional y la Satisfacción en el trabajo

Los datos se exponen en forma de índices calculados a partir de la cantidad de respuestas obtenidas en función de la escala de Likert utilizada, la cual comprende los niveles de 1 a 5, asociando el 1 a “Totalmente Satisfecho”, “Totalmente de acuerdo” o “Muy frecuentemente” y el 5 a “Totalmente insatisfecho”, “Totalmente en desacuerdo” o “Nunca”, dependiendo de la consigna.

Por otro lado, como los tipos culturales son el eje del análisis, se muestran los datos de forma tal de poder compararlos.

Cuadro 1. Comparación de los tipos culturales

DESCRIPCIÓN	PATERNALISTA	APATICA	ANOMICA	EXIGENTE	INTEGRATIVA	PROMEDIO
En términos generales, con trabajar en esta organización en este momento estoy satisfecho	3,632	3,805	3,402	3,871	4,163	3,775
Con la comunicación que tengo con mis pares	3,655	3,697	3,485	3,939	4,106	3,776

y superiores estoy satisfecho						
Con las posibilidades de desarrollo estoy satisfecho	3,332	3,380	3,204	3,603	3,855	3,475
Con la relación con mis subordinados estoy satisfecho	3,800	3,816	3,585	3,989	3,959	3,830
Con la tarea que realizo estoy satisfecho	3,754	3,825	3,496	3,959	4,093	3,826
Con las oportunidades de capacitación que tuve hasta ahora estoy satisfecho	3,291	3,212	2,799	3,495	3,562	3,272
La comunicación que mantengo con mis superiores es satisfactoria, ágil y oportuna	3,597	3,565	3,300	3,719	4,107	3,658
Comparando con organizaciones similares, esta organización me ofrece una mayor estabilidad laboral	3,361	3,746	3,311	3,621	3,758	3,559
Comparando con organizaciones similares, la remuneración que recibo por mi trabajo es adecuada	2,743	3,169	2,848	2,995	3,372	3,025
En esta organización siempre percibo la remuneración en término (según los plazos establecidos legalmente)	3,754	4,271	3,719	4,116	4,221	4,016
La organización me otorga beneficios no monetarios (obra social, días por examen, licencias, etc.) adecuados	3,543	4,146	3,797	3,774	3,906	3,833
En relación con mi jefe directo me siento totalmente satisfecho	3,750	3,632	3,363	3,700	4,154	3,720
SATISFACCIÓN	3,554	3,585	3,314	3,769	3,917	3,628

Análisis individual de las Culturas Organizacionales y la Satisfacción Laboral

Se observa en el Cuadro I que los distintos tipos de Cultura tienen distintos grados de satisfacción en el trabajo y pero que su

ordenamiento es muy homogéneo en todos los casos

Las organizaciones con Culturas Integrativas tienen mayor puntuación en casi todas las dimensiones de satisfacción laboral con un 3.936 de promedio. Debe recordarse que este tipo de organización son las menos frecuentes entre las 170 que cubre el estudio realizado.

La sigue la Cultura Exigente (3.735), hoy la Cultura Apática con (3.685) (que son las más abundantes en nuestra muestra), la Cultura Paternalista (3.520) y las Culturas Anómicas hoy con un (3.355) de promedio.

Pese a que hemos tomado distintas dimensiones de la satisfacción el ordenamiento es muy similar.

Hay dos dimensiones donde la Cultura Apática tiene hoy más puntaje que la Integrativa: el recibir la remuneración término y los beneficios no monetarios que reciben.

- La Cultura Paternalista presenta mayor satisfacción en la variable “con la relación con mis subordinados estoy satisfecho” (3,800) y presenta la menor satisfacción en la variable “Comparando con organizaciones similares, la remuneración que recibo por mi trabajo es adecuada” (2,743)
- La Cultura Apática presenta mayor satisfacción en la variable “En esta organización siempre percibo la remuneración en término (según los plazos establecidos legalmente)” (4,271) y presenta la menor satisfacción en la variable “Comparando con organizaciones similares, la remuneración que recibo por mi trabajo es adecuada” (3,169)
- La Cultura Anómica presenta mayor satisfacción en la variable “La organización me otorga beneficios no monetarios (obra social, días por examen, licencias, etc.) adecuados” (3,797) y presenta la menor satisfacción en la variable “Con las oportunidades de capacitación que tuve hasta ahora” (2,799)
- La Cultura Exigente presenta mayor satisfacción en la variable “En esta organización siempre percibo la remuneración en término (según los plazos establecidos legalmente)” (4,116) y presenta la menor satisfacción en la variable “Comparando con organizaciones similares, la remuneración que recibo por mi trabajo es adecuada” (2,995)
- La Cultura Integrativa presenta mayor satisfacción en la variable “En esta organización siempre percibo la remuneración en término (según los plazos establecidos legalmente)” (4,221) y presenta la menor satisfacción en la variable “Comparando con organizaciones similares, la remuneración que recibo por mi trabajo es adecuada” (3,372).
- De lo que se observa que salvo en la cultura Anómica en el resto, la variable que presenta menor satisfacción es “Comparando con organizaciones similares, la remuneración que recibo por mi trabajo es adecuada”.
- Se observa que al analizar el promedio general la variable que menor satisfacción genera es percibir que la remuneración que recibo por mi trabajo no es adecuada (3,026) y la variable que mayor satisfacción genera es percibir que en esta organización siempre percibo la remuneración en término (según los plazos establecidos legalmente) (4,016).
- El nivel de satisfacción que percibe una persona no es igual en todos los tipos Culturales.
- El tipo de cultura que presenta *mayor satisfacción* es la Cultura que supone una adecuada combinación entre los altos niveles de orientación a la gente y altos niveles de orientación a los resultados, lo cual implica entre los miembros de la organización compromiso, consistencia, trabajo en equipo, adaptación a los cambios,

comunicación interna fluida y una alta preocupación por el desempeño, tanto individual como grupal. Se trata de aprender de los errores más que de castigarlos y de construir a partir de los conflictos (Cultura Integrativa 4,163).

Seguido de la cultura que hace hincapié en un vínculo laboral que podríamos calificar de demandante e inflexible, esencialmente basado en la fijación de objetivos y en la exigencia de su cumplimiento.

De este modo se incentiva la competencia interna y la insensibilidad frente a las necesidades de los otros. Se prioriza la eficiencia y los aportes individuales, se juzga y se premia o castiga por lo que se produce, y se coloca un especial énfasis en los resultados. Los sistemas de premios y castigos se establecen en base al cumplimiento de objetivos fijados, poniéndose el acento en la remuneración variable según el grado de realización de los mismos (Cultura Exigente 3,871).

- Por el otro lado la que presenta *menores niveles de satisfacción* es una cultura que se presenta como sinónimo de desinterés y falta de involucramiento, indiferencia por el comportamiento de la gente, estado de incertidumbre y confusión, pérdida de entusiasmo, ausencia de recompensas para premiar los éxitos, poca seguridad laboral que a su vez determina el escaso interés por el futuro y preocupación excesiva por lo inmediato centrada principalmente en evitar el despido. Se tiene sensación de estar a la deriva (Cultura Anómica 3,402), seguida de la cultura en la cual se prioriza el cuidado de las relaciones interpersonales por sobre la orientación a los resultados, objetivos y metas. Asimismo, se asocia con el cuidado del bienestar de los miembros de la organización, la lealtad entre la gente, la receptividad frente a las demandas de los empleados, los altos niveles de

seguridad en las funciones, la complacencia hacia la autoridad, el ambiente familiar y amigable y la buena comunicación entre los distintos niveles jerárquicos (Cultura Paternalista 3,632).

- A pesar que la Cultura Integrativa presenta mayores niveles de satisfacción en la opinión general, se observan algunas variables que presentan mayor satisfacción en otras tipologías culturales:
 - o “con la relación con mis subordinados estoy satisfecho” la Cultura Exigente presenta mayor satisfacción (3,989) que la Cultura Integrativa (3,959).
 - o “En esta organización siempre percibo la remuneración en término (según los plazos establecidos legalmente)” la Cultura Apática presenta mayor satisfacción (4,271) que la Cultura Integrativa (4,221).
 - o “La organización me otorga beneficios no monetarios (obra social, días por examen, licencias, etc.) adecuados” la Cultura Apática presenta mayor satisfacción (4,146) que la Cultura Integrativa (3,906).
- A pesar que la Cultura Anómica presenta menores niveles de satisfacción en el promedio general, se observa que las siguientes variables presentan menor satisfacción en la Cultura Paternalista:
 - o “Comparando con organizaciones similares, la remuneración que recibo por mi trabajo es adecuada” la Cultura Paternalista (2,743) y la Cultura Anómica (2,848).
 - o “La organización me otorga beneficios no monetarios (obra social, días por examen, licencias, etc.) adecuados” la Cultura Paternalista (3,543) y la Cultura Anómica (3,797).

Correlaciones entre Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral

Luego de analizar la Satisfacción Laboral en cada tipo cultural, se realizó un estudio de correlación entre las variables de cultura organizacional y las de Satisfacción, seleccionándose las relaciones más relevantes.

A continuación, se describirán las relaciones halladas más significativas.

- 1- Al preguntar en términos generales, con trabajar en esta organización en este momento se observa que los encuestados perciben una relación positiva entre la satisfacción con las posibilidades de desarrollo (0,898), con las oportunidades de capacitación que tuvo (0,863) y con la capacitación recibida es oportuna y útil para mi trabajo (0,821).

Así como se observa que existe una relación negativa, ya que a mayor satisfacción menor es la presión para realizar sus tareas, que la organización está interesada sólo por el trabajo y que las decisiones importantes las toman individuos (-0,609), menor es la percepción de que muchas personas que conocen quisieran irse de la organización (-0,558), las circunstancias de la realidad deben ser favorables y eso beneficia nuestro normal funcionamiento (-0,481) y temor (-0,418).

- 2- Los encuestados perciben con la comunicación que tienen con los pares y superiores una relación positiva con percibir posibilidades de desarrollo en la organización (0,764), con mantener con los superiores una comunicación ágil, satisfactoria y oportuna (0,762), y con que su jefe inmediato los escucha y se muestra abierto a las nuevas ideas (0,708).

Por el contrario se observa que a mayor comunicación con pares y superiores menor es la percepción de sentir gran presión para realizar sus tareas, y al percibir que la organización solo está interesada por el trabajo y que las decisiones importantes las toman individuos (-0,531), menor es la percepción de temor (-0,524), al ser una

organización con baja orientación a los resultados presente (-0,462).

- 3- Al analizar la satisfacción de los encuestados al percibir posibilidades de desarrollo en la organización, se observa que se relaciona positivamente con sentirse valorado y reconocido por la organización (0,807), con percibir una buena comunicación con los pares y superiores (0,764), con sentirse útil y motivado con la tarea que realizan (0,753), con trabajar en esta organización (0,748) y con sentirse satisfechos en términos generales con trabajar en este momento en esta organización (0,752).

Por el contrario se observa que los encuestados perciben que a mayor posibilidades de desarrollo menor es la presión para realizar sus tareas, menor la percepción de que la organización solo está interesada por el trabajo y que las decisiones importantes las toman individuos (-0,536), menor la percepción que muchas personas que conocen quisieran irse de la organización (-0,483) y menor la percepción que las circunstancias de la realidad deben ser favorables para beneficiar nuestro normal funcionamiento (-0,448).

- 4- Al analizar la satisfacción con la relación con los subordinados, se observa una relación positiva con en términos generales con trabajar en esta organización en este momento siento satisfacción (0,427), con percibir que en el área se trabaja en equipo y se ayudan para sacar adelante el trabajo (0,422), con tener una comunicación adecuada con los pares para el desarrollo del trabajo (0,410).

Por el contrario, se percibe que a mayor satisfacción con los subordinados menor es el nivel de conflicto que existe en el área que dificulta la realización del trabajo (-0,381), menor es la percepción de temor (-0,360).

5- Al analizar las tareas que realizan se observa que los encuestados sienten una relación positiva con sentirse útiles y motivados con la tarea que realizan en la organización (0,809), con la recompensa obtenida (0,742), con estar en términos generales satisfecho en este momento con trabajar en esta organización (0,740) y con la capacitación recibida es oportuna y útil para el trabajo (0,701).

Por otro lado se observa una relación negativa, ya que a mayor satisfacción con la tarea que realizan menor es la percepción de que muchas personas que conocen quisieran irse de la organización (-0,514), los empleados sienten gran presión para realizar sus tareas y perciben que la organización está interesada sólo por el trabajo y que las decisiones importantes las toman individuos (-0,477), se percibe un deseo de no permanecer por mucho tiempo en la organización, de 2 a 5 años (-0,392) y menos de 2 años (-0,392).

6- Al preguntar por las oportunidades de capacitación que tuvieron hasta ahora, se observa una relación positiva con la capacitación recibida es oportuna y útil para el trabajo (0,887), al percibir posibilidades de desarrollo en la organización (0,691), al sentirse útil y motivado con la tarea que realizan (0,667).

Por otro lado se observa que a mayor satisfacción con las oportunidades de capacitación menor es la presión para realizar sus tareas y perciben que la organización está interesada sólo por el trabajo y que las decisiones importantes las toman individuos (-0,539), muchas personas que conocen quisieran irse de la organización (-0,470), las circunstancias de la realidad deben ser favorables y eso beneficia nuestro normal funcionamiento (-0,432), los encuestados desean seguir trabajando en la organización de 2 a 5 años (-0,412).

7- Al consultar por la comunicación que mantengo con mis superiores es satisfactoria, ágil y oportuna se observa una

relación positiva con las autoridades comunican claramente los objetivos generales y los resultados que va alcanzando la organización (0,771), con la comunicación que tengo con mis pares y superiores (0,762), con su jefe inmediato escucha y se muestra abierto a las nuevas ideas (0,745) y por sentirse valorado y reconocido por la organización (0,731).

Por otro lado se observa una relación negativa con sienten gran presión para realizar sus tareas y perciben que la organización está interesada sólo por el trabajo y que las decisiones importantes las toman individuos (-0,573), se percibe temor (-0,526), el clima de comunicación existente en la organización es que se considera que la gente y la organización es cerrada y secretista, tanto para los de afuera como para los miembros de la organización, que sólo personas especiales encajan en esta (-0,523).

8- Al preguntar si comparado con organizaciones similares esta organización me ofrece una mayor estabilidad laboral se observa una relación positiva con comparando con organizaciones similares, la remuneración que recibo por mi trabajo es adecuada (0,558), al sentir satisfacción con la tarea que realizan (0,540) y al sentir satisfacción en términos generales con trabajar en esta organización en este momento (0,533). Por el contrario se observa una relación negativa con percibir que muchas personas que conocen quisieran irse de la organización (-0,414), los empleados sienten gran presión para realizar sus tareas y perciben que la organización está interesada sólo por el trabajo y que las decisiones importantes las toman individuos (-0,370) y al sentirse siempre nervioso y tenso en el trabajo (-0,326).

9- Al preguntar si comparado con organizaciones similares la remuneración que recibo por mi trabajo es adecuada se observa una relación positiva con considerando el estrés y las presiones de mi

trabajo, las recompensas que recibo son justas (0,781), con considerando mis responsabilidades las recompensas que recibo son justas (0,757) y con considerando mi esfuerzo las recompensas que recibo son justas (0,751).

Por el contrario, se observa una relación negativa con percibir que muchas personas que conocen quisieran irse de la organización (-0,593), al existir desconfianza entre empleados y superiores (-0,378) y al existir en la organización temor a expresar desacuerdos con los jefes (-0,363).

- 10- Al consultar si la organización otorga beneficios no monetarios (obra social, días por examen, licencias, etc) se observa una relación positiva con percibir la remuneración en término (según los plazos establecidos legalmente (0,568), con la mayor estabilidad que ofrece la organización comparado con organizaciones similares (0,492), con percibir que la remuneración es adecuada (0,492) y por tener buen capital humano (0,420).

Por otro lado, se observa una relación negativa con la percepción que es mejor un trabajo donde todos trabajan juntos y no se diferencia ni se premia a personas en forma individual (-0,424), el nivel de conflicto que existe en mi área dificulta la realización del trabajo (-0,338).

- 11- Al preguntar si con la relación con el jefe directo se siente totalmente satisfecho se observa una relación positiva con mi jefe inmediato me brinda ayuda, orientación y entrenamiento para que pueda mejorar mi desempeño (0,840), mi jefe inmediato logra desarrollar a sus colaboradores (0,837) y mi jefe inmediato muestra respeto por sus colaboradores (0,833).

Por el contrario, se observa una relación negativa con en una cultura orientada al trabajo los empleados sienten gran presión para realizar sus tareas, que la organización está interesada solo por el trabajo y que las

decisiones importantes las toman individuos (-0,455), enterarse de lo importante a través del radio pasillo (-0,411).

CONCLUSIONES

Muchas veces hay confusión en la literatura entre los conceptos de satisfacción y motivación porque la correlación entre ambas variables alcanza a 0.738. Pareciera que quien está satisfecho manifiesta estar motivado y viceversa.

Los miembros de las organizaciones con Culturas Integrativas están más satisfechos que los otros tipos culturales casi en todas las dimensiones estudiadas, seguidas por las Culturas Exigentes.

Es muy importante señalar la alta incidencia de la satisfacción con el jefe directo en las Culturas Integrativas (0.451)

Como era esperable la menor satisfacción se manifiesta en las remuneraciones en todas las culturas mira mayor satisfacción es con recibir las remuneraciones en términos también en todas las culturas.

Si tenemos en cuenta la literatura organizacional hay algunas variables “virtuosas” que tienen correlación con la Satisfacción en el trabajo:

La información es transparente en la organización: 0.316

Se saca experiencia de los errores cometidos: 0.345

Hay innovación permanente y cooperación en la organización: 0.368

Hay un deseo de permanencia en la organización: 0.386

Los empleados están motivados: 0.738

Se realiza trabajo en equipo: 0.531

Hay ética en la organización: 0.642

Hay confianza dentro de la organización: 0.534

Hay un buen clima de trabajo: 0.793

Pero no hay correlaciones significativas con el pensamiento a largo plazo: 0.192

Considerando las variables que no son vistas de una manera positiva por la literatura.

El temor dentro de la organización: -0.418

El jefe autoritario: - 0.302

Distancia jerárquica total (Hofstede): - 0.375

Teniendo en cuenta los resultados relevados se tendría la tentación de pensar que aquellas organizaciones que tienen una baja satisfacción en el trabajo deberían cambiar su Cultura por una Cultura Integrativa. Lamentablemente debemos señalar que esto no es tan sencillo.

Las culturas organizacionales están condicionadas por mencionar sólo algunas variables: el tamaño, la tecnología que utilizan, por el producto que desarrollan, por el tiempo de elaboración del producto, por el nivel educativo que tienen sus miembros, por el horizonte temporal con el trabajador, etcétera

Asimismo, debemos puntualizar que no hay un solo camino para cambiar las culturas ni siquiera sus dimensiones, nos pareció oportuno adjuntar un cuadro que señala las correlaciones de las distintas variables virtuosas.

Como verán las correlaciones son diversas y se diferencian en múltiples aspectos.

La Satisfacción en el trabajo es sólo una de ellas

MAYORES CORRELACIONES EN LAS VARIABLES SELECCIONADAS					
	CONFIANZA	SATISFACCIÓN	MOTIVACIONJ	EQUIPO	ETICA
1	CLIMA ORGANIZACION AL PROMEDIO	SATISFACCIÓN (CLIMA)	RECOMPENSA (CLIMA)	RELACIONES HUMANAS (CLIMA)	ORGANIZACIÓN Y VALORES (CLIMA)
2	Los empleados que sus problemas son tenidos en cuenta	CLIMA ORGANIZACION AL PROMEDIO	SATISFACCIÓN (CLIMA)	CLIMA ORGANIZACION AL PROMEDIO	La organización tiene un fuerte compromiso social con la comunidad
3	ETICA	RECOMPENSA (CLIMA)	Satisfacción con la tarea	Jefe respeta a sus colaboradores	CLIMA ORGANIZACION AL PROMEDIO
4	ORGANIZACIÓN Y VALORES (CLIMA)	Posibilidades de desarrollo	CLIMA ORGANIZACION AL PROMEDIO	Jefe promueve el trabajo en equipo	Sentirse un verdadero grupo de trabajo
5	COMUNICACIÓN (CLIMA)	Satisfacción con la tarea	Orgullo de pertenecer	VALORACION DEL JEFE	Los empleados son tenidos en cuenta
6	Colaboración y ayuda mutua entre las diferentes áreas	SATISFACCIÓN INDIVIDUAL	Posibilidades de desarrollo	SATISFACCIÓN (CLIMA)	Colaboración y ayuda mutua entre las diferentes áreas
7	Sentirse un verdadero grupo de trabajo	ORGANIZACIÓN Y VALORES (CLIMA)	SATISFACCIÓN INDIVIDUAL	RECOMPENSA (CLIMA)	COMUNICACIÓN (CLIMA)
8	El Jefe logra desarrollar a sus colaboradores	Recomendación a un amigo para trabajar en la organización	ORGANIZACIÓN Y VALORES (CLIMA)	Colaboración y ayuda mutua entre las diferentes áreas	En esta organización las actividades están bien definidas
9	VALORACION DEL JEFE	ESTRUCTURA (CLIMA)	Recomendación a un amigo para trabajar en la organización	Acceso a la información que necesito para trabajar	Existen canales de expresión de las necesidades del personal
10	RECOMPENSA (CLIMA)	Orgullo de pertenecer	COMUNICACIÓN (CLIMA)	El Jefe inmediato escucha y se muestra abierto a las nuevas ideas	Recomendación a un amigo para trabajar en la organización

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- BACH Vania Alexandra Muñoz Pequeño: “Cultura organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de una empresa de servicios de entretenimiento”. Universidad Ricardo Palma. Lima. 2019.
- Blake, R. y Mouton, J.: “O novo grid gerencial”, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios. Sao Paulo, 1984.
- Córdoba, N. S.: “La cultura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores médicos y enfermeros de UCIN de una maternidad pública de la Ciudad de Rosario, Argentina. Universidad Nacional de Rosario. 2018.
- Daft, R., “Teoría y diseño organizacional”, Thomson, México, 2000.
- De Val Pardo, I., “Organizar. Acción y efecto”, ESIC, Madrid, 1997.
- Entrevista a Jon KATZEMBACH. En: Revista Gestión. Vol. 4 N° 4. Julio – Agosto 1999. Pp. 68-73.
- Fainstein, Héctor: “La gestión de equipos eficaces”. Organizaciones del Siglo XXI. Ediciones Macchi. Buenos Aires, 1997.
- Gálvez Ruiz, P. Moisés Grimaldi Puyana, Antonio Jesús Sánchez-Oliver, Jesús Fernández Gavira, Jerónimo García Fernández: “Cultura organizacional y satisfacción laboral: propiedades psicométricas de una escala en centros de fitness” Revista de psicología del deporte. Año 2017, Vol. 26, Número Extraordinario 4. Dedicado a: Congreso Mundial de Psicología del deporte (Parte II)
- García, O. E.; Peley, Rosario; Pertúz, S. O.; Pérez, K. L. y Viloria, J.: Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia. Revista Espacios. Vol. 41 (37) 2020 • Art. 4
- Goberna, R. “Aprender a liderar equipos”. Ediciones Paidós. Barcelona. 2001
- Góngora N.; Reija L. y Larrivey F.: “La Confianza Organizacional en los Institutos de Investigación”. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. 2013
- Góngora N., NÓBILE C. y REIJA L.: “Estudio comparativo de la cultura organizacional en Unidades de Investigación de la Universidad Nacional de La Plata”. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. 2013. (Enviado a Revista con referato)
- Góngora N.: “Un juego de palabras con Liderazgo y Equipo”. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Trabajo aceptado en el XXVI Congreso Nacional de ADENAG. ISSN 1853-0796. La Plata. Provincia de Buenos Aires. 2010
- Góngora N., “Enfoques o perspectivas de los estudios de cultura organizacional” en “Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones” Miguel Ángel Vicente y Juan Carlos Ayala (Coordinadores), Editorial Pearson, Buenos Aires, 2008.
- González Millán y Parra Penagos C. O.: “Caracterización de la cultura organizacional. Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial”. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia Seccional Sogamoso. S/F
- Hartzler, M. y Henry, J.. Teoría y aplicaciones del trabajo en equipo. Cómo preparar equipos de trabajo eficaces. Oxford University Press. México D.F., 1999.
- Hofstede, G., “Culturas y Organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia”, Alianza Editorial, Madrid, 1999.
- Martin, J., M. Frost y O. O’Neill, “Organizational Culture: beyond Struggles for Intellectual Dominance”, Graduate School of Business, Stanford, 2004.
- Matsumoto, D., “Culture and Psychology”, Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove, 1996.

- Mintzberg H.: “La estructuración de las organizaciones”. Ariel. Barcelona. 1984.
- Panduro Bartra R. F.: Gestión de cultura organizacional y la satisfacción laboral en organizaciones privadas del sector comercio en la ciudad de Pucallpa. Universidad Nacional De Ucayali. Pucallpa – Perú. 2021
- Pfeffer, J., “Nuevos rumbos en la teoría de la organización”, Oxford University Press, México, 2000.
- Pujo Cols L. J. “Autoevaluaciones Esenciales, Factores Psicosociales del Trabajo y Satisfacción Laboral: Un análisis de su vinculación desde una perspectiva interaccionista”. Tesis de Doctorado. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Tandil, junio de 2018
- Pujo Cols L. J y Dabos G.: Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. Estudios Gerenciales. vol. 34, N° 146, 2018, 3-18
- Reddin, H., “La organización orientada al resultado”, Paidós, Buenos Aires, 1994.
- Robbins S.: “Comportamiento Organizacional”. 13ra Edición. Prentice Hall, México, 2009.
- Rodríguez Porras, J. M.: “El factor humano en la empresa”. Ediciones Deusto. Bilbao, 1999.
- Schein, E., “La cultura empresarial y el liderazgo”, Editorial Plaza Janes, Buenos Aires, 1988.
- Smircich, L., “Concepts of culture and organizational analysis”, en Administrative Science Quarterly, vol. 28, 1983.
- Thiagarajan, S. y Parker, G.: “Equipos de trabajo”. Prentice Hall, Pearson Educación, México D.F., 2000.
- Thompson J.: “Organizaciones en Acción”. Mc Graw Hill. Bogotá.1993. Pujol-Cols, J. y Dabos, G.E. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. Estudios Gerenciales, 34(146), 3-18.
- Pérez Vilar, P. S. (2011). La relación entre satisfacción laboral y cultura organizacional desde las dimensiones del Cuestionario de Cultura Corporativa. III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVIII Jornadas de Investigación Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires
- Abrajan Castro, M. G.; Contreras Padilla, J. M. L; Montoya Ramírez, S.: Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 14, núm. 1, enero-junio, 2009, pp. 105-118 Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C.Xalapa, México
- Vargas Echeverría, S. Lisset, Flores Galaz, M: “Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios”. Investig. bibl vol.33 no.79 Ciudad de México abr./jun. 2019 Epub 08-Ene-2020

MODELOS DE NEGOCIOS E INDICADORES DE GESTIÓN PARA FARMACIAS BUSINESS MODELS AND MANAGEMENT INDICATORS FOR PHARMACIES

Área I: Administración/Gestión de las Organizaciones Públicas, Privadas e Intermedias Empresas privadas con servicio público

Moriena Juan José juan.moriena@fce.unam.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones

RESUMEN

El presente artículo se enmarca dentro del Proyecto de Investigación (PI) 16/E1042-PI. Desarrollo De Sistemas de Información Contable Simplificados para las Pequeñas Empresas de la Ciudad de Posadas. Modelos, Procedimientos y Utilidad.

La interacción de las ciencias económicas respecto a rubros como el de salud, ciertamente generan espacios donde el diálogo, análisis y trabajo en conjunto corresponden a importantes bases para la coordinación de los equipos de trabajo.

Al momento de plantear términos de mercados, rentabilidad, análisis de la cadena de distribución entre otras cuestiones, es imperativo recordar que detrás de estas cuestiones se encuentran personas que deben recibir los medicamentos y servicios relacionados para el cuidado personal y de su entorno.

Además, apréciase el contraste de terminología referida con el cuidado humano, patologías y aspectos sanitarios al integrarse en el vocabulario para operar los indicadores de índole económico y financiero a desarrollarse.

El trabajo propone la aplicación de herramientas útiles para fundamentar la toma de decisiones en las farmacias de Posadas a través de la estructuración en base a Modelos de Negocios, el Método ABC y Cuadro de Mando Integral o conocido también como Tablero de Comando.

Palabras claves: Indicadores. Farmacia. Gestión y Modelos simplificados. ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible).

SUMMARY

This article is part of the Research Project (PI) 16/E1042-PI. Development of Simplified

Accounting Information Systems for Small Businesses in the City of Posadas. Models, Procedures and Utility.

The interaction of the economic sciences with respect to areas such as health, certainly generate spaces where dialogue, analysis and joint work correspond to important bases for the coordination of work teams.

When considering market terms, profitability, analysis of the distribution chain, among other issues, it is imperative to remember that behind these issues are people who must receive medications and related services for personal care and their environment.

Also, appreciate the contrast of terminology referring to human care, pathologies and health aspects when integrated into the vocabulary to operate the indicators of an economic and financial nature to be developed.

The work proposes the application of useful tools to support decision-making in Posadas pharmacies through structuring based on Business Models, the ABC Method and Balanced Scorecard, or also known as Dashboard.

Keywords: Indicators. Pharmacy. Management and Simplified Models, ODS (Sustainable Development Goals)

INTRODUCCIÓN

Problema

Las farmacias cuentan con la posibilidad de trabajar a través de sistemas de gestión integrales que suelen ser subutilizados respecto a la capacidad total que poseen los mismos para brindar información.

De tal modo, en la abundancia de opciones ofrecidas, existen diferentes reportes

fundamentales compatibles entre las farmacias que resultan útiles para el control y la toma de decisiones.

¿Cuáles son los desafíos que surgen al plantear la medición de desempeño basados en un manual predeterminado para el diagnóstico de las farmacias mediante el uso de los sistemas de gestión? ¿Es posible categorizar las farmacias según el relevamiento propuesto?

Objetivos del Proyecto de Investigación

General

- Desarrollar modelos simplificados de registro y procesamiento de información que posibiliten la comprensión y el uso eficiente de las herramientas del Sistema de Información Contable para las pequeñas empresas de la ciudad de Posadas y los Profesionales de las Ciencias Económicas.

Específicos

- Determinar las prioridades y principales requerimientos de esquemas y reportes de información de los gestores, sobre la base de un diagnóstico inicial.
- Establecer líneas de comunicación entre los docentes de las cátedras de Sistemas.
- Administrativos y Actuación Profesional II de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM y las pequeñas empresas de Posadas con el fin de fomentar la utilización de modelos simplificados de registros y procesamiento de información.
- Desarrollar modelos simplificados de registro y procesamiento de información que permitan optimizar la toma de decisiones de las pequeñas empresas de la ciudad de Posadas.

Objetivo del artículo

El presente trabajo se encuentra orientado hacia el último Objetivo Específico comentado, con la intención de proponer un modelo simplificado que responda a las consignas del Modelos de Negocios según la metodología Canvas y herramientas para trabajar mediante el método ABC.

Justificación

La decisión de emprender cualquier tipo de negocio reviste de gran importancia realizarlo sobre las bases de análisis preliminares, estimando un potencial mercado, analizando diversos factores internos y externos, entre otros.

Un condicionante a tener en cuenta es cuando los proyectos revisten ciertas características o regulaciones especiales de un sector, complejizando diversas cuestiones y trabajando con personas provenientes de diversas disciplinas.

En el caso de las farmacias en la provincia de Misiones, a diferencia de otras jurisdicciones dentro del territorio nacional, existe la posibilidad de que quienes deseen emprender una Farmacia no están obligados a ser esas mismas personas de profesión farmacéutica.

La Ley XVII – N.º 93 de la provincia de Misiones en su artículo 61, da validez a lo recién expuesto. El mismo expresa que los propietarios son corresponsables sanitariamente en forma directa de todos los aspectos contemplados por esta ley. Algo más hay que añadir, de manera específica se debe contratar a personal profesional como Director Técnico para el normal giro comercial.

Cosa distinta es el caso en que quienes deseen establecer un negocio en este rubro aquellas personas con título habilitante como Farmacéuticos ya que puede cumplir la función comentada en el artículo recientemente. Agregando a lo anterior con el agregado del contenido referido al artículo 55 de dicha ley. Los farmacéuticos propietarios que cumplen la función de dirección técnica, no pueden extender más de diez (10) horas su horario diario de trabajo, excepto cuando cumplen horarios por turnos obligatorios.

En el territorio provincial se encuentran 572 registros sin observaciones referidas a farmacias, de esto se observa un total de 198 locales habilitados en la ciudad de Posadas (Ministerio de Salud Pública de Misiones, 2023).

El programa de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos (GIRSU), perteneciente a la Municipalidad de Posadas, es un sistema que, basado en el desarrollo sostenible, tiene como objetivo primordial la reducción de los residuos enviados a disposición final, promoviendo acciones de minimización, reutilización, reciclado y valorización de los mismos. (Municipalidad de Posadas, n.d.)

Dentro del GIRSU opera el Centro Verde Municipal (CEVEMU) comenzando a operar en el año 2020 bajo la premisa de gestionar los residuos desde un enfoque ambiental. Con Posadas Sustentable se amplía su enfoque hacia la Economía Circular y al mismo tiempo se impulsan políticas de restauración ambiental para mejorar la calidad de vida urbana de Posadas. (Municipalidad de Posadas, 2021)

El Programa “Red de Farmacias Sustentables” tiene como objetivo que las farmacias de la Ciudad de Posadas se comprometan a separar los residuos inorgánicos reciclables (papel y cartón, vidrio, plástico y metal) y disponerlos de manera diferenciada. (Municipalidad de Posadas, 2021)

La ONU estableció los ODS con metas por trabajar e intentar cumplirlos para el año 2030. El programa “Farmacias Sustentables” pretende generar su contribución particularmente en:

Objetivo 3: Salud y Bienestar

Objetivo 12: Producción y Consumo Responsable

Objetivo 13: Acción por el Clima

Objetivo 17: Alianzas para lograr los Objetivos

La iniciativa surge desde el equipo de trabajo en una farmacia miembro del Colegio de Farmacéuticos de Misiones, institución que adopta e institucionaliza la misma para luego proponer una acción en conjunto con la Municipalidad.

A partir de la firma de un convenio entre ambas instituciones, se comienzan las actividades de sensibilización y adhesión de farmacias locales para la puesta en marcha.

Con la firma de este convenio también se busca promover la concientización de la preservación

del ambiente a la comunidad en general y en particular a las personas involucradas en el trabajo diario de las farmacias de la ciudad de Posadas. (Municipalidad de Posadas, 2021)

En la página oficial de la Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales (FCEQyN, expresa que los profesionales egresados podrán formular, fabricar, garantizar la calidad y dispensar medicamentos, suplementos dietarios, productos odontológicos, medicamentos fitoterapéuticos, hierbas medicinales, productos biomédicos y cosméticos; desarrollar, evaluar y documentar prácticas de atención farmacéutica; ejercer la dirección técnica de farmacias, droguerías, herboristerías, laboratorios o plantas.

Importa dejar sentado, que dentro del texto precedente se puede notar la ausencia de conceptos correspondientes a las ciencias económicas sobre gestión de negocios.

Para la Real Academia Española emprender significa acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro.

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2018) afirma:

La capacidad emprendedora de una economía requiere de la existencia de individuos con habilidad y motivación para comenzar un negocio, así como las percepciones sociales positivas sobre la misma. Segundo, que la actividad emprendedora de una economía debe incluir la participación de todos los grupos sociales: mujeres, jóvenes, con diferente nivel de educación, capacidades, edades, etc. (p. 29)

Al momento de ser escrito el presente artículo, el programa “Red de Farmacias Sustentables” ha recibido una mención por parte del Comité Evaluador en su participación dentro del marco de las 20mas. Jornadas Federales y 19nas. Internacionales de Política, Economía y Gestión de Medicamentos | 9nas. Jornadas Profesionales Farmacéuticas, evento desarrollado en la ciudad de Santiago del Estero, Argentina.

MARCO TEÓRICO - Fundamentación

En un contexto donde las variables a utilizar se ven modificadas cada vez con mayor rapidez, resulta indispensable conocer la situación actual de un emprendimiento. El monitoreo constante y eficiente hace que aquellas personas que logren realizarlo obtendrán una reducción en la incertidumbre para mejorar su toma de decisiones en consecuencia.

Contar con un control formal, consensado y holístico, reviste una importancia mayúscula ya que los factores internos deberían encontrarse alineados respecto a los externos. A su vez, deben estar en sintonía con los objetivos trazados y lograr la permanencia dentro de los mercados donde planifiquen competir.

Para la ejecución de actividades premeditadas y acordadas entre miembros de un equipo, es necesario contar con indicadores de gestión representativos y evidenciar cuestiones objetivas respecto a la situación de las empresas. Ciertamente, mejorar la planificación y asignación de recursos (manteniendo su correlación respecto a las expectativas) es un importante avance en el camino de lograr las metas propuestas que serán evaluadas por controles al final del período vigente.

No estaría por demás traer a colación que nos encontramos en una economía con fuerte

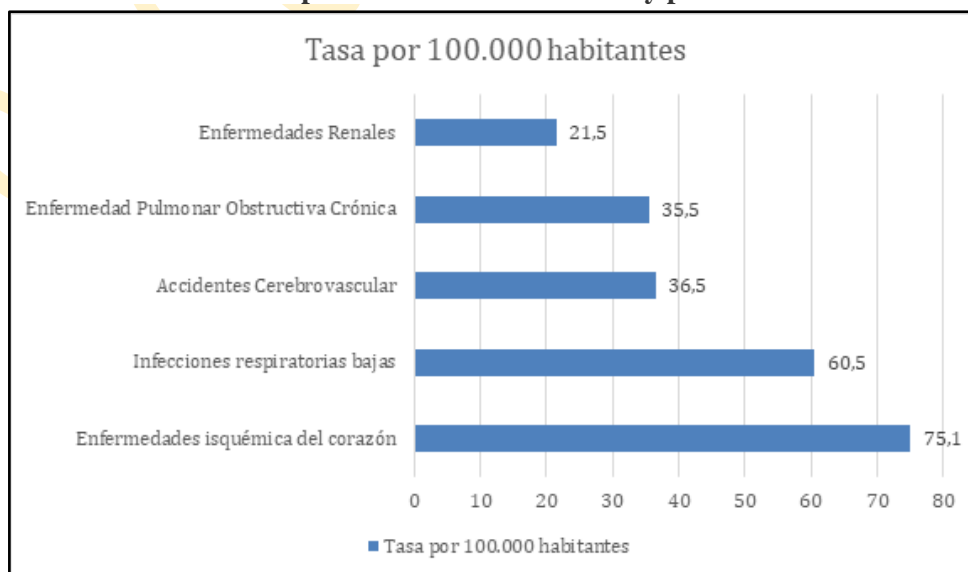
presencia de emprendimientos familiares, donde los vínculos sanguíneos y laborales tienden a entrelazarse. Al llegar aquí, es importante determinar los límites de funciones, responsabilidades del cargo y por sobre todo los resultados esperados plausibles de controlarse para determinar resultados previstos.

En el caso de la gestión de farmacias, confluyen aspectos de diversos orígenes y el involucramiento de profesionales con diferentes incumbencias profesionales.

El factor de la salud, aspectos humanitarios donde se tratan de pacientes y aquellos referidos a los negocios y la perdurabilidad en el tiempo crea la necesidad de trabajar colaborativamente para una cálida atención alineada a objetivos comerciales que permitan la continuidad del proyecto.

Las Enfermedades No Transmisibles (ENT) se refiere a un grupo de enfermedades que no son causadas principalmente por una infección aguda, dan como resultado consecuencias para la salud a largo plazo y con frecuencia crean una necesidad de tratamiento y cuidados a largo plazo. (Organización Panamericana de la Salud, n.d.) Para el año 2019, en Argentina las 5 primeras causas de muerte y pérdida de salud poseen las siguientes tasas por cada 100.000 habitantes:

Gráfico 1. Las primeras causas de muerte y pérdida de salud



Fuente: Elaboración propia en base a la Organización Panamericana de la Salud, n.d.

Los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) pretenden establecer propuestas e indicadores que los países deberían adoptar para la búsqueda de integrar un mundo cada vez más consciente respecto al daño ambiental, los desequilibrios económicos y problemas humanitarios actuales.

Es por esto que se intentará incluir dentro del presente trabajo aspectos relevantes respecto a la temática propuesta.

Posadas cuenta con una oferta educativa cada vez mayor como también más instituciones donde desarrollarlas. Dentro de las mismas posee la carrera de grado de Farmacia, dictada por la Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales (FCEQyN) de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM).

En el sitio oficial de dicha Unidad Académica expresa cual es el perfil e incumbencias comentando cuestiones concernientes al cuidado humano, pero no menciona la importancia de una gestión basada en información para la toma de decisiones que apoye al proceso administrativo en empresas.

Los modelos de negocios están evolucionando en dirección de contar con la necesidad de colocar al cliente en el centro de toda atención, intentando brindar experiencias que posicionan a las marcas dentro de su consideración mediante vivencias y sentimientos de adherencia respecto a los valores e identidad propuestas por las mismas.

Comprender la amplitud y abundancia de datos disponibles para generar información trae a colación la necesidad imperiosa de determinar los límites, componentes de los subsistemas y el beneficio que brindará la información respecto

al costo de obtenerla y su congruencia sobre los planes que poseen las personas a cargo de las farmacias.

Como expresan Hernández Sampieri et al. (2010), “

la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto.

Por otra parte, los mismos autores mencionados manifiestan que los planteamientos cuantitativos se derivan de la literatura y corresponden a una extensa gama de propósitos de investigación, como: describir tendencias y patrones, evaluar variaciones, identificar diferencias, medir resultados y probar teorías.










Respecto a los modelos de negocios existen diversas definiciones a lo largo de los años, pero desde hace unos años obtiene cada vez más importancia la propuesta por los autores del Modelo de Negocios Canvas, quienes exponen que un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. (Ostelwalder & Pigneur, 2011, p. 14)

Prosiguiendo con lo desarrollado por los autores mencionados recientemente, podremos avanzar con un análisis de las farmacias en base a 9 segmentos.

Ciertamente algunos tendrán referencia a la parte externa de la empresa y su contacto con clientes.

Por otro lado, tendremos que analizar la parte interna o instancias anteriores enfocados a los procesos que acompañen la propuesta de valor.

Figura 1. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio

<i>Asociaciones clave</i> 	<i>Actividades clave</i> 	<i>Propuestas de valor</i> 	<i>Relaciones con clientes</i> 	<i>Segmentos de mercado</i> 
	<i>Recursos clave</i> 		<i>Canales</i> 	
<i>Estructura de costes</i> 		<i>Fuentes de ingresos</i> 		

Fuente: Ostelwalder & Pigneur, 2011, p. 44

Tabla 1. Los 9 módulos de un Modelo de Negocios

Módulo	Descripción del módulo	Incógnitas que trabaja
Segmentos de mercado (SM)	Define los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.	¿Para quién creamos valor? ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?
Propuestas de valor (PV)	Se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.	¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar? ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos? ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?
Canales (C)	Se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor	¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado? ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes? ¿Cómo se conjugan nuestros canales? ¿Cuáles tienen mejores resultados? ¿Cuáles son más rentables? ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?
Relaciones con clientes (RCl)	Se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.	¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido? ¿Cuál es su coste? ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

Fuentes de ingresos (FI)	Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos).	¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo les gustaría pagar? ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?
Recursos clave (RC)	Se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.	¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?
Actividades clave (AC)	Se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione	¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?
Asociaciones clave (AsC)	Se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.	¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?
Estructura de costos (EC)	En este último módulo se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio	¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

Fuente: Elaboración propia en base a Ostelwalder & Pigneur (2011)

Existe una herramienta utilizada con frecuencia en las empresas por administradores e ingenieros, es la clasificación ABC-Pareto. De forma sencilla, esta regla indica que los ítems de los inventarios de las empresas se dividen en tres clases: A, B y C. (Morán Herrera & Gomes Costa, 2005, p. 56)

Es necesario recalcar que esta clasificación puede abarcar, además de cuestiones del stock, clasificaciones de diversas categorías como ser frecuencia de compras por clientes, entre otras.

Método ABC

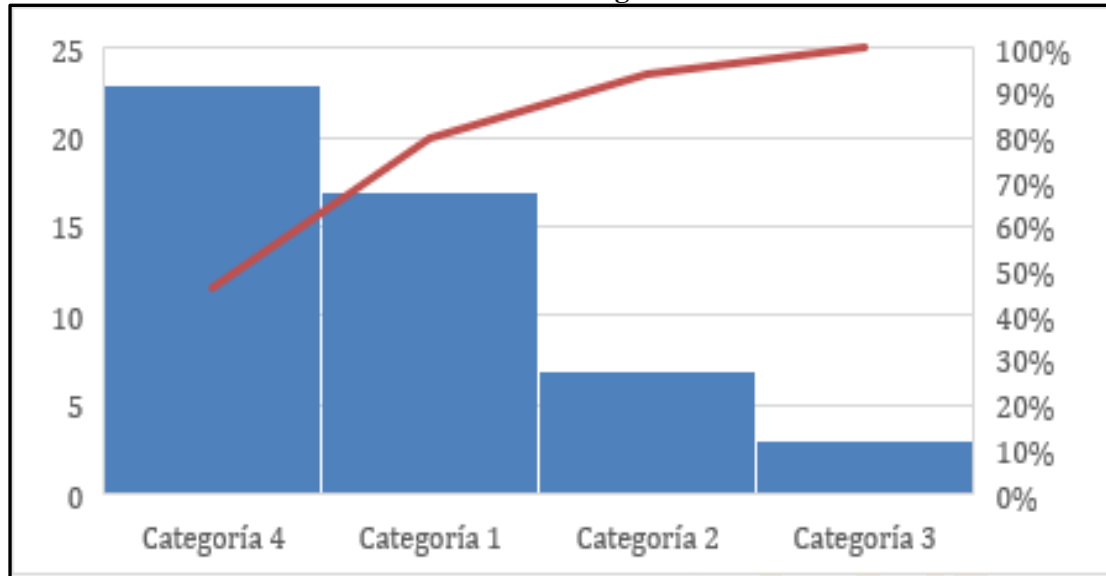
El término ABC refiere a la segmentación conocida como la regla 80/20, volviendo al

desarrollo más utilizado en la administración de inventario, estima aquellas unidades que representan un bajo volumen de existencias, pero a su vez poseen un alto valor económico.

Sirva esta ilustración para asignar la Categoría A a los bienes recién expresados que consistirán el punto crítico respecto al análisis e identificación. Una vez conocida, se dará lugar a la representación de las categorías B y C que complementan al 80% del valor, de aquí proviene el término 80/20 mencionado precedentemente.

Siendo B la clasificación intermedia y C, por contraposición A, aquellos bienes de menor valor económico.

Gráfico 2. Clasificación según Método ABC



Fuente: Elaboración propia

La implementación de este tipo de herramientas permite analizar cada proceso dentro del funcionamiento comercial de las empresas, sea el análisis de los principales proveedores y gestión de compras, por ejemplo.

Notemos, además que es factible realizar la comparación entre el segmento que tiene intención cubrir la empresa a través de la definición de su modelo de negocios y confrontar con las personas o empresas que efectivamente son clientes. Esto genera una oportunidad de mejora respecto al uso de los recursos de marketing para determinar canales de distribución, la relación con el mercado, entre otras cosas.

Servirá, por lo tanto, para una planificación orientada a la tarea de focalizar en las experiencias de los mercados donde cada empresa apunte a través de las actividades que lo permitan, realizando alianzas estratégicas y gestionando los recursos necesarios para tal objetivo.

Cuadro de Mando Integral

Vamos a hablar ahora de una metodología ampliamente reconocida en el mundo de la gestión empresarial desarrollada por los autores Kaplan y Norton. Para simplificar podríamos

decir que se refiere a criterios establecidos a través de indicadores útiles para orientar las organizaciones en el sentido de sus objetivos propuestos.

El Cuadro de Mando Integral mantiene los indicadores de los resultados financieros, los indicadores tardíos, pero los complementa con la medida de los inductores, los indicadores anticipados, de los futuros resultados financieros. (Kaplan & Norton, 2014)

Dichos autores expresan que si las empresas se administran únicamente mediante indicadores financieros sería un grave error ya que estarían tomando decisiones sobre hechos pasados al cierre del período.

Debería agregarse pues, una serie de análisis complementarios de una manera integral. Esto se consigue trabajando sobre la estrategia de la empresa a través de reportes y ratios que aborden aristas diversas y plausibles de trabajarlas antes de finalizar el ciclo.

Si un cuadro de mando se considera como 25 (o incluso 10) indicadores independientes, será demasiado complicado para que una organización lo absorba. (Kaplan & Norton, 2014).

Ayuda a las organizaciones a observar y analizar las estrategias empleadas de forma equilibrada teniendo en cuenta cuatro ejes principales para lograr un funcionamiento óptimo; también estructura los objetivos estratégicos de manera integral para evaluar el desempeño. (Sordo, 2022)

Un mapa estratégico es la representación visual de la estrategia y está compuesto por las distintas perspectivas de cómo funciona una empresa (perspectiva financiera, del cliente, de procesos de trabajo internos y de aprendizaje y

crecimiento). Dentro de cada una de esas perspectivas incluimos una serie de indicadores (observables y medibles) que en su conjunto forman el Cuadro de Mando Integral. (Kaplan & Norton, 2014)

Las empresas que utilizan el Cuadro de Mando Integral como piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica tienen dos tareas: primero han de construir el Cuadro de Mando, y segundo, han de utilizarlo. (Kaplan & Norton, 2006, p. 55)

Tabla 2. Indicadores genéricos

Perspectiva	Indicadores Genéricos
Finanzas	Rendimientos sobre las inversiones y valor económico añadido
Clientes	Satisfacción, retención y cuota de mercado
Procesos Internos	Calidad, tiempo de respuesta, costo e introducción de nuevos productos
Formación y Crecimiento	Satisfacción de los empleados y disponibilidad de información.

Fuente: Elaboración propia en base a (Kaplan & Norton, 2006, p. 55)

La implementación de herramientas a través de planillas de cálculo y de medios digitales disponibles mediante la innovación crean el contexto propicio para aumentar la eficiencia del trabajo y el manejo de información en tiempo real.

Metodologías como éstas proponen una mejora en la gestión y toma de decisiones por parte de las personas responsables de empresas, en un contexto cada vez más competitivo.

Antecedentes

16/e1255-pi. Actuación de los profesionales en ciencias económicas en las micro, pequeñas y medianas empresas de misiones. duración: 01/01/2023 - 31/12/2024

16/e1042-pi. Desarrollo de sistemas de información contable simplificados para las pequeñas empresas de la ciudad de posadas. modelos, procedimientos y utilidad. duración: 01/01/2020 - 31/12/2023

16/e195-pi. Las pequeñas y medianas empresas de misiones y sus limitaciones de desarrollo en el campo administrativo, sus procesos y procedimientos – etapa ii. análisis, aplicación y eficacia de las normas de promoción de MiPymes y desarrollo del empleo. duración: 01/01/2018 - 31/12/2019.

MÉTODOS

Para el relevamiento de los datos necesarios para realizar el proceso de modelación propuesto en el este artículo, se abordarán tanto desde técnicas cualitativas como cuantitativas. Se realizará la mayor aproximación a la situación de cada empresa a los fines de realizar un diagnóstico útil para la toma de decisiones por parte de las personas responsables de dicha función.

se entrevistará a personas propietarias y gerentes de farmacias en la ciudad de Posadas que se encuentren dentro del programa “Red de Farmacias Sustentables” a través de entrevistas

semiestructuradas con preguntas abiertas y cerradas que permitan acercar los resultados al objetivo propuesto en el presente trabajo.

Si bien existen diversos modelos de negocios en los cuales las farmacias pueden abordar, la investigación se centra particularmente sobre el tratamiento de las ENT, ya que requieren cuestiones técnicas legales específicas de las farmacias.

Para determinar los segmentos de clientes/pacientes tendremos la clasificación sobre 5 grupos de productos relacionados a:

1. Pacientes Enfermedad Isquémica del Corazón (EIC)
2. Pacientes Infecciones Respiratorias Bajas (IR)
3. Pacientes Accidente Cerebrovasculares (ACV)
4. Pacientes Enfermedades Pulmonares Obstructivas Crónicas (EPOC)
5. Pacientes Enfermedades Renales (ER).

Herramientas

Método ABC

La propuesta consiste en realizar una consulta a quienes trabajan en las farmacias si llevan adelante algún seguimiento o segmentación de clientes.

El primer paso debiera ser la identificación de los productos que se vinculan respecto a las prescripciones médicas recetadas para los ENT, para luego realizar un relevamiento mediante consultas a las personas que adquieren esos productos si son para uso personal o lo comprar en nombre de alguien más que consumirá dichos medicamentos.

Esto permitirá etiquetar a las personas/pacientes que demandan dichos artículos, realizar la segmentación y en última instancia darle un seguimiento clínico desde la farmacia generando un valor añadido que excede la mera comercialización.

Se propone la siguiente tabla para las diferentes categorías en base a la dinámica propuesta:

Tabla 3. Relevamiento según Método ABC

Clientes	ENT					TOTALES
	EIC	IR	ACV	EPOC	ER	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
TOTALES						

Fuente Elaboración propia

Continuaremos la explicación de los indicadores que tendrán lugar una vez realizado el paso anterior sobre la regla del 80/20.

Como ya se ha visto precedentemente, el Tablero de Comando refiere a 4 dimensiones que abordan, además de criterios financieros, cuestiones fundamentales como la estrategia y las actividades para lograr los objetivos de las empresas.

Perspectiva Financiera: Ingresos por segmentación

Para la perspectiva financiera se abordará el análisis del peso que representan los ingresos provenientes por la venta de productos relacionados a los ENT dividiéndolo por el total en las ventas de medicamentos.

El objetivo se compone de aumentar la diversificación de los ingresos

$$\frac{\text{Ventas productos ENT}}{\text{Ventas totales de medicamentos}}$$

Perspectiva Clientes

Ahora es oportuno hacer mención a la importancia de tener una medición sobre el impacto que tiene cada uno de los segmentos propuestos y su perduración en el tiempo.

El objetivo se enfoca en el aumento de la satisfacción del cliente en base a encuestas determinadas en base a la participación de cada

$$\frac{\text{Cantidad de empleados capacitados en ENT dentro de los últimos 6 meses}}{\text{Cantidad total de empleados}}$$

DESARROLLO

Al llegar a este punto, cabe mencionar los detalles del programa “Red de Farmacias Sustentables” de la ciudad de Posadas para realizar el análisis que se propone en el presente artículo.

De las 198 farmacias habilitadas en el municipio, las que cuentan con la posibilidad de adherirse a la iniciativa de recolección diferenciada se ubican fuera del área delimitada

segmento. Para esto se propone realizar los siguientes cálculos:

- a) Cantidad de clientes por segmento ENT
* 10% = Cantidad de clientes a contactar
- b)
$$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Cantidad de clientes a contactar}}$$

Perspectiva Procesos Internos

Al llegar aquí tenemos que comentar la importancia de esta perspectiva desde la óptica de incrementar la productividad de los recursos al intentar generar mayores ingresos por ventas cruzadas. Por ventas cruzadas entenderemos que los clientes de productos segmentados en los ENT comprar otros artículos ofrecidos por la farmacia.

$$\frac{\text{Ventas de productos externos a segmentos ENT}}{\text{Ventas de productos de segmentos ENT}}$$

Perspectiva Formación y Crecimientos

Finalmente llegamos a la última arista del Tablero de Comando sugiriendo que las empresas deben tener en cuenta a las personas que la componen como fuente de mejoras y trabajando en la permanencia y empoderamiento de las mismas.

Es por ello que se propone el indicador:

por las avenidas Corrientes, Mitre, Roque Sáenz Peña y Roque Pérez. Esto se explica ya que el programa GIRSU opera dentro dicha zona con su sistema de tratamientos de residuos con contenedores específicos.

De ese total de farmacias se encuentran inscriptas 32 locales, pero, según informes de la Municipalidad de Posadas, 16 son las que actualmente están entregando de manera semanal el material a tratar en la planta del CEVEMU.

RESULTADOS

Para tomar como ejemplo de este caso, se propone un escenario donde una farmacia

cuenta con 20 personas que compren medicamentos pertenecientes a las categorías mencionadas como ENT

Tabla 4: Desarrollo de ejemplo

Clientes	ENT					TOTALES
	EIC	IR	ACV	EPOC	ER	
1	2					2
2		2				2
3	2	1				3
4			2			2
5		3				3
6	2				1	3
7				1		1
8	3					3
9			1			1
10					1	1
11			2			2
12	2					2
13				1		1
14			1			1
15	1					1
16				2		2
17	4					4
18		2				2
19	3					3
20	1					1
TOTALES	20	8	6	4	2	40

Fuente: Elaboración propia

Tendremos para el caso establecido la estimación de clientes según segmentos distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 5. Clasificación según compra

Segmento	Cantidad de Clientes	Cantidad de Productos
EIC	9	20
IR	4	8
ACV	4	6
EPOC	3	4
ER	2	2

Fuente: Elaboración propia

El resultado refleja que las personas que compran medicamentos para alguno de los segmentos propuestos, además adquieren otros productos. Agregando a lo expuesto recientemente, se debiera realizar un análisis de que las personas solicitan más de un producto.

Método ABC

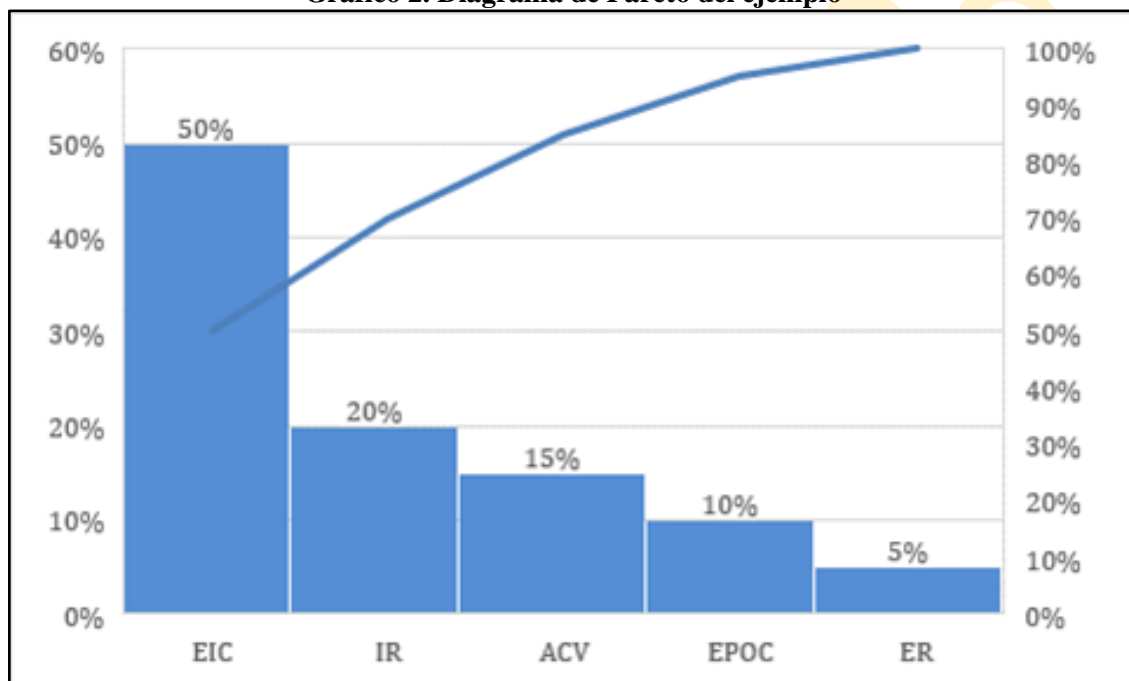
Se propone para el ejemplo que la farmacia cuenta con una facturación de \$100.000,00 para el rubro ENT. Por lo tanto, según el ejemplo de la tabla precedente se podría exponer.

Tabla 6. Determinación de categorías para Método ABC

ENT	CANTIDAD	%	% FACTURACIÓN	% ACUM	CATEGORÍA
EIC	20	50%	\$ 50.000,00	50%	A
IR	8	20%	\$ 20.000,00	70%	
ACV	6	15%	\$ 15.000,00	85%	
EPOC	4	10%	\$ 10.000,00	95%	B
ER	2	5%	\$ 5.000,00	100%	C
Totales	40	100%	\$ 100.000,00		

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2. Diagrama de Pareto del ejemplo



Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en los resultados según distribución de compras de clientes, se podría analizar los productos específicos para cada segmento de ENT, además:

- quienes realizan las compras
- frecuencia de las compras y métodos de pago para anticipar resultados.
- oferta de proveedores que comercializan dichos productos para evaluar futuras acciones comerciales.

:

Tablero de Comando

En base a la herramienta surgida desde los autores Kaplan y Norton, se podría realizar el diseño de la siguiente tabla con los resultados obtenidos del ejemplo que hemos venido desarrollando

Tabla 7. Tablero de Comando

Perspectiva		Descripción	Resultado	Meta	Desvío
Financiera	a	Ventas productos ENT	0,7	<0,6	-0,1
		Ventas totales de medicamentos			
Clientes	a	Cantidad de clientes por segmento ENT * 10% (*) (**)	2	2	0
	b	Cientes satisfechos	0,5	>0,75	-0,25
		Cantidad de clientes a contactar			
Procesos Internos	a	Ventas de productos externos a segmentos ENT	0,2	0,15	+0,05
		Ventas de productos de segmentos ENT			
Formación y Crecimientos	a	Cantidad de empleados capacitados en ENT dentro de los últimos 6 meses	0,3	>0,4	-0,1
		Cantidad total de empleados			

Fuente: Elaboración propia

(*) estará distribuido según la participación en las ventas por cada segmento

(**) a los fines de simplificar el ejemplo el número es muy bajo por lo que se considera recomendable aumentar la cantidad de registros.

CONCLUSIONES

Esta recapitulación conduce a darle carácter imperativo al trabajo conjunto de manera interdisciplinaria entre diversas ramas del saber. Las ciencias económicas poseen injerencia en cuestiones de la salud al momento de proponer un orden administrativo sin interferir en las propias de otras carreras, más bien proponiendo un trabajo en conjunto que permita la sinergia de trabajar en equipos.

En un contexto donde el mercado establece nuevas maneras de realizar un comercio, las farmacias no están exentas de este fenómeno. Conviene realizar un trabajo sistémico donde se analicen las posibilidades de determinar los componentes que integrarán el modelo de negocio.

Conocer a las personas que compran, sea de manera virtual o presencial, entender por qué lo hacen y tantas cuestiones previstas en el presente artículo, sirven como base para realizar un análisis holístico.

Los proveedores a quienes se podría comprar los productos, su financiamiento, el precio final y tantas otras aristas que generan la elección por parte de las empresas.

Se debe actuar bajo estructuras que sustenten la toma de decisiones basada en información real, oportuna y útil, intentando evitar cuestiones subjetivas que tanto generan discusiones en el seno de los equipos.

El método del ABC propone ordenar los productos según la demanda de los clientes, a su vez permite establecer quienes son las personas que compran, su frecuencia de interacción y tantos otros datos útiles para analizar y obtener los informes necesarios. Sin olvidar claro, lo importante de determinar si lo que una farmacia está vendiendo resulta de un buen negocio en términos de rentabilidad.

Para el Tablero de Comando se intentó brindar un marco de referencia para orientarse respecto al contenido de la estrategia, para que las personas en las farmacias tengan en mente dónde dirigir el esfuerzo y los recursos en pos de los objetivos planteados.

El fin debe estar enfocado en difundir la importancia de generar un camino planificado y luchando para que la coyuntura diaria no sea la que fije metas y lleve a una dirección indeseada.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales. (n.d.). Farmacia – FCEQyN. FCEQyN.
<https://www.fceqyn.unam.edu.ar/carreras/farmac/a/>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2019). Resumen Ejecutivo Nacional sobre resultados GEM Argentina 2018. GEM Global Entrepreneurship Monitor.
<https://www.gemconsortium.org/report/executive-summary-gem-report-argentina-2018-resumen-ejecutivo-reporte-gem-argentina-2018>
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., Baptista Lucio M., (2010). Metodología de la Investigación. México: ed. McGraw – Hill.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2006). El cuadro de mando integral (2nd ed.). Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). 'Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral', de Robert S. Kaplan ,David P. Norton. Leader Summaries.
<https://www.leadersummaries.com/es/libros/resumen/detalle/como-utilizar-el-cuadro-de-mando-integral>
- Ministerio de Salud Pública de Misiones. (2023). Normatización, Control y Fiscalización Farmacéutica. Ministerio de Salud Pública | Misiones.
<https://salud.misiones.gob.ar/farmac/a/>
- Montini et al. (2022). Propuesta de una aplicación de modelos de inventario para mejorar los procesos de gestión de stock en pequeñas empresas. ANALES CONLAD - VOLUMEN II Enero – Diciembre 2022 - ISSN 2451-6589
- Morán Herrera, W. D., & Gomes Costa, H. (2005). Una Forma De Clasificación Multicriterio - Abc. Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção, 4, 55-66.
https://www.academia.edu/es/26510441/Una_Forma_De_Clasificaci%C3%B3n_Multicriterio_Abc
- Municipalidad de Posadas. (n.d.). GIRSU y Economía Circular – Desarrollo Sustentable. Posadas.
<https://posadas.gov.ar/sustentable/girsu/>
- Municipalidad de Posadas. (2021). Centro Verde Municipal – Desarrollo Sustentable. Posadas.
<https://posadas.gov.ar/sustentable/centro-verde-municipal/>
- Municipalidad de Posadas. (2021). Crearán una Red de Farmacias Sustentables – Desarrollo Sustentable. Posadas.
<https://posadas.gov.ar/sustentable/crearan-una-red-de-farmacias-sustentables/>
- Organización Panamericana de la Salud. (n.d.). Enfermedades no transmisibles - OPS/OMS | Organización Panamericana de la Salud. PAHO.
<https://www.paho.org/es/temas/enfermedades-no-transmisibles>
- Organización Panamericana de la Salud. (n.d.). ENLACE: Portal de Datos sobre Enfermedades No Transmisibles, Salud Mental, y Causas Externas - OPS/OMS | Organización Panamericana de la Salud. PAHO.
<https://www.paho.org/es/enlace>
- Ostelwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio (1st ed.). Deusto.
https://www.academia.edu/9142310/Generacion_de_Modelos_de_Negocios
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (n.d.). Objetivos de Desarrollo Sostenible | Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo.
<https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>
- Real Academia Española. (n.d.). emprender | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE. Diccionario de la lengua española.
<https://dle.rae.es/emprender>
- Sordo, A. (2022). Cuadro de mando integral o balanced scorecard: qué es, usos y ejemplos. Blog de HubSpot.
<https://blog.hubspot.es/marketing/cuadro-mando-integral>

APRENDER INGLÉS CON MODELOS PSICOLOGICOS Y HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN

LEARNING ENGLISH WITH PSYCHOLOGICAL MODELS AND ADMINISTRATIVE TOOLS

Área IV: Temas Generales - Gestión del Conocimiento en Lengua Extranjera (inglés)

Humeniok Betty humeniokbetty@yahoo.com.ar

Ibarra Elsa ybarra.elsa@gmail.com

Particular y Facultad de Ciencias Económicas de -Universidad Nacional de Misiones

RESUMEN

Este artículo expone resultados satisfactorios como producto de aplicar modelos cognitivos y algunas herramientas de administración a situaciones de deserción de los estudiantes del idioma inglés.

Siendo el objetivo relatar y difundir la experiencia de estudiantes de primaria, secundaria, terciaria, universitarios e interesados en aprender el inglés de forma personalizada conformados en grupos de hasta de 3 estudiantes y con encuentros de 2 horas semanales en una Organización Particular y demostrar que los modelos psicológicos y herramientas de administración son efectivos para la enseñanza-aprendizaje del idioma inglés y que de ser adaptadas además, se alcance a detectar los motivos sobre la deserción de los estudiantes y se logre bajarla considerablemente.

El trabajo realizado se apoyó en algunas herramientas tradicionales y modernas de la Administración y en modelos cognitivos de cuatro psicólogos estadounidenses, que con sus trabajos han contribuido a innovar la enseñanza en diferentes Universidades en Estados Unidos.

En este sentido, este trabajo se orienta identificar el encuadre dentro de la innovación.

Palabras claves: Idioma Inglés. Organización Particular. Modelos cognitivos. Deserción. Administración e innovación.

SUMMARY

This article presents satisfactory results as a result of applying cognitive models and some

management tools to dropout situations of English language learners.

Being the objective to share and disseminate the experience of primary, secondary, tertiary, university students and those interested in learning English in a personalized way formed in groups of up to 3 students and with meetings of 2 hours per week in a Private Organization and demonstrate that psychological models and administration tools are effective for the teaching-learning of the English language and that if they are adapted in addition, it is possible to detect the reasons for the dropout of students and to reduce it considerably. The work carried out was based on some traditional and modern tools of the Administration and on cognitive models of four American psychologists, who with their work have contributed to innovate teaching in different Universities in the United States.

In this sense, this work it is oriented to identify the frame within the innovation.

Keywords: English language. Private Organization. Cognitive models. Desertion. Administration and innovation.

INTRODUCCIÓN

Este artículo surge de aplicar a una Organización Particular que se desarrolla en el ámbito privado, en un espacio físico con los recursos pertinentes para la transmisión del conocimiento del idioma inglés en las dos modalidades, presencial o virtual, con un mínimo de 1 (un) estudiante, y un máximo de 3 (tres) estudiantes, con una carga horaria de 2 (dos) horas semanales.

Las clases se desarrollan con programas ajustados a los requerimientos de los estudiantes cubriendo los cuatro puntos fundamentales del idioma que son: Escrito, Conversación, Lectura y Escucha.

La instancia de evaluación se realiza en proceso mensual y se efectúa de forma individual, cubriendo los cuatro puntos principales del idioma y otra que es un examen final. Además se le otorga la posibilidad de rendir exámenes internacionales (éste último sin ser obligatorio).

Este trabajo resulta de observar el aprendizaje del inglés entre estudiantes de primaria, secundaria, terciaria, universitaria e interesados en adquirir el conocimiento del idioma mediante el proceso de enseñanza-aprendizaje; para ello se parte de estudios realizados por cuatro psicólogos que con sus estudios lograron mejorar las estrategias del aprendizaje, e incrementar en el individuo las posibilidades de éxito. Los autores en Tabla 1

Tabla 1. Autores de los modelos y sus trabajos

Autor	Título del trabajo	Tipo de trabajo	Datos del trabajo
Dra. Carol Dweck	Mindset: la actitud del éxito	Libro	2006
Dres. Jeff Karpicke y Henry Roediger	Efecto examen	Artículo	2006
Dr. John Flavell	Metacognición	Investigación de la metacognición	1979

Fuente: Elaboración propia

Conjuntamente a los psicólogos mencionados, también se toma como referencia para este trabajo algunas herramientas y estrategias de la

administración que se aplican al proceso de enseñanza-aprendizaje, las que se citan en la Tabla. 2.

Tabla 2. Herramientas y estrategias de la administración

Herramientas de Administración	Razones de uso para el proceso de aprendizaje
Entorno/ Contexto	Tener presente donde el individuo aplicará el idioma. Demanda de estudiante primarios, secundarios, terciarios, universitarios, viajeros
Planificación	Plan de actividades de clases. Cronograma de niveles. Programas según el interés de la persona (rendir exámenes, preparar para la facultad, viajes) Cronograma de exámenes internacionales. Cronograma de actividades extras curriculares con premios. Juegos. Horarios. Días. Disposición. Organización virtual o presencial. Materiales de estudio como cuadernillos y fonética.
Retroalimentación	A) Conversación constante con los alumnos para que retengan el conocimiento por más tiempo. Evaluaciones. Trabajos prácticos. Lecciones orales. Juegos didácticos según edad. Análisis de texto. B) Se genera un <i>vínculo de confianza</i> en la cual algunos estudiantes manifiestan sus vivencias cotidianas y personales.
Empowerment	Dar autonomía al interesado para elegir actividades de su preferencia con el objetivo de generar compromiso, entusiasmo e implicarlo en el proceso de enseñanza-aprendizaje dentro y fuera del horario de los encuentros.
Benchmarking interno	La persona compara su desempeño consigo misma en el transcurso del tiempo y le permite ir mejorando sus habilidades de conversación.
Incentivo	Concursos con premios. Juegos con recompensas. Festejos de cumpleaños en el aula.

Fuente: Elaboración propia

Vínculo de confianza

Una de las autoras de este trabajo, define al

“Vínculo de Confianza como la seguridad de privacidad que tienen los estudiantes en hablar sobre sus experiencias, sueños, problemas personales teniendo la certeza de que serán escuchados”.

Cabe destacar que la retroalimentación constante que se efectúa con los estudiantes en varios casos, suele crearse un vínculo de confianza a tal grado que terminan depositando sus vivencias cotidianas, expresando sus problemas personales y manifestando sus sueños y objetivos, se sienten escuchados, comprendidos e incluso aportan sus ideas para algunas actividades dentro de los encuentros que desean aprender.

Esto ha permitido que ingrese al sistema de la Organización la información necesaria para detectar algunos motivos fundamentales de la deserción de los estudiantes al aprendizaje del idioma.

Sin embargo, con otros se produce la ausencia de ese vínculo, puesto que algunos permanecen menos de dos meses y eso permite que la retroalimentación sea inexistente.

A partir del año 2021, la Organización Particular comienza a utilizar las herramientas de administración y los modelos cognitivos que permitieron revelar diferentes conductas en los estudiantes, tales como:

1. Mayor participación en los encuentros.
2. Mantener una conversación con personas de habla inglesa por medios virtuales.

3. Culminar exámenes con certificación internacional con altos promedios.
4. Retener por más tiempo el vocabulario.
5. Sin embargo, se detectó una compleja deserción en los estudiantes dentro períodos cortos. (3-6-8 meses).

La aplicación de estos instrumentos ha permitido diagnosticar el problema de deserción e intentar con estrategias, mejorar la experiencia del individuo para motivarlo a culminar sus estudios.

Problema

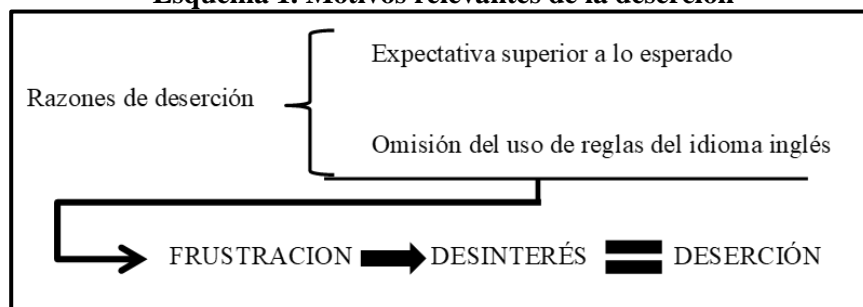
La cuestión a resolver se centró en disminuir la deserción de los interesados que se produce entre un período de 3-6 a 8 meses de iniciado los encuentros. Que a partir del vínculo de confianza se manifestaron motivos generales y son los siguientes:

- 1- Falta de tiempo
- 2- Ausencia de entusiasmo
- 3- Disminución de ingresos económicos.
- 4- Estrés generado por diferentes motivos.

Empero, existen dos motivos relevantes en el momento de la deserción:

- 1 El alumno crea expectativas superiores a lo esperado.
- 2 El alumno omite el uso de reglas gramaticales que se le provee en los encuentros programados, estos dos puntos generan frustración la cual conlleva a un desinterés en el aprendizaje y luego se produce la deserción del mismo. Se muestra en el Esquema 1

Esquema 1. Motivos relevantes de la deserción



Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 3 se expone los motivos de deserción expresados por algunos alumnos que surgen de la conversación de confianza que se ha mantenido con ellos previo a que decidan no continuar con su aprendizaje.

Cabe agregar que se ha omitido transcribir opiniones que por el grado de confidencialidad y por ética profesional se mantienen en la privacidad alumno-profesor.

Tabla 3. Manifestaciones de deserción

Lo mencionado por estudiantes que han dejado el proceso de aprendizaje
Considerar que el inglés es fácil y se aprende a hablar en poco tiempo y con limitada dedicación.
Escasa inclusión a su vida cotidiana la escucha de radios anglosajonas o películas en el idioma para mejorar el vocabulario y la pronunciación.
Considerar que es sencillo aprender el idioma inglés debido a las diferentes aplicaciones que aparecen en el internet donde se da a entender que se puede omitir gramática y hablar fluido en poco tiempo.

Fuente: Elaboración propia

Objetivo del artículo

- Consiste en relatar y difundir la experiencia aplicada en la Organización Particular para disminuir la deserción mediante el uso de los modelos cognitivos y la utilización de algunas herramientas de la Administración en el proceso del aprendizaje del idioma inglés.

Justificación

Desde la metodología que se expone, es posible afirmar que es una de las estrategias que facilita a la persona, otra manera de apreciar el uso del idioma inglés, dado que el conocer algunos modelos de la psicología para que desarrollen habilidades cognitivas que les permitan a los interesados disfrutar el proceso del aprendizaje sin centrarse en los resultados inmediatos.

Con esta vivencia se intenta poner en marcha la motivación que genera el uso del modelo de *la mente en crecimiento* por medio de desafíos, como ser el aprendizaje de cultura, historia, arte, intereses actuales sobre países hablantes del inglés, juegos con premios estímulos, incentivarlos al esfuerzo, inspirarlos con videos motivacionales y charlas, donde ellos perciban la importancia de adquirir el conocimiento del idioma Inglés como un beneficio adicional a sus vidas y como un instrumento para abrirles oportunidades laborales en otros mercados.

Es una modalidad que aplicando la metacognición mejora la organización

individual, el desempeño de la persona, consolida los conocimientos adquiridos e incrementa la satisfacción mediante la autoevaluación y/o retención de las lecciones fuera de los horarios de los encuentros, siendo la responsabilidad del estudiante utilizar autoevaluación.

Los nuevos escenarios que surgen a raíz del avance de la tecnología en los mercados internacionales, siendo el inglés el idioma de los negocios y brindando a las personas la posibilidad de estar preparadas desde la niñez para enfrentar nuevos retos y posicionarlos de forma sostenible en el tiempo.

MARCO TEÓRICO

En este apartado y brevemente se conceptualizan las herramientas utilizadas en este artículo como referencial teórico que en cierta manera y con los modelos aplicados a los estudiantes de la Organización Particular se orientan a una visión innovadora.

Herramientas de la Administración

Entorno/Contexto: De Zuani, E. (2005) define al entorno como

“entorno organizacional a su medio ambiente y todo fenómeno externo a los límites de la Organización y que afecta a su funcionamiento”.

En este sentido, el entorno se compone de dos campos:

- a) Macro entorno o ambiente general.
- b) Micro entorno o ambiente específico.

El macro entorno se conforma por las variables: económicas, políticas, educativas, recursos naturales, sociales, demográficas, culturales, tecnológicos y legales.

También se puede decir que se conoce como el vínculo entre la organización y el contexto y viceversa. Es ineludible contar con la información necesaria. Todo entorno es una fuente continua de información y de variados recursos indispensables para la Organización.

Planificación: De Zuani, E. R (2023)

“la planificación formal implica la formulación de objetivos y líneas de acción que abarcan determinados números de años, poniéndose a disposición en forma escrita de los integrantes de la organización, de modo que la planificación formal expresa claramente la ruta que desea seguir la organización, desde donde se encuentra hasta dónde quiere llegar, es decir, no se puede simplemente desear que las cosas mejoren, es necesario diseñar formalmente un plan que guíe las acciones futuras para que ello suceda”.

Retroalimentación: De Zuani, E. R (2023)

“la comunicación tiene por objeto genera una respuesta o comportamiento específico por parte del receptor. Esta respuesta puede verse materializada en un nuevo mensaje, en una acción determinada, en un cambio de conducta o un gesto determinado, y es lo que se identifica como la retroalimentación del sistema de comunicación”

Empowerment

<https://www.bizneo.com/blog/benchmarking/> (2023) *sin duda, una de las nuevas herramientas de la administración moderna que no podemos dejar de mencionar es el*

Empowerment. Mediante este concepto los colaboradores de la empresa reciben cierta capacidad de toma de decisiones en sus labores regulares y un mayor nivel de responsabilidad. La idea es que los colaboradores se encuentren en una posición única que les permite tomar las mejores decisiones para conseguir los mejores resultados. Para eso reciben información, recursos y oportunidades dentro de la empresa. Como resultado, estos tienen un nivel de satisfacción más alto y muestran una mayor productividad. Aquí es importante especificar que una empresa no puede implementar el empowerment por sí misma. En lugar de ello, desde la administración se debe crear el ambiente apropiado para que esto se aplique de forma correcta.

Benchmarking Interno

<https://www.bizneo.com/blog/benchmarking/> (2023) *Esta modalidad de benchmarking “es aquella que se da dentro de la propia empresa. Para poder empezar, el equipo debe identificar el departamento ejemplar que se tomará como referencia por sus buenos resultados y, a partir de este, se hará el benchmarking en los otros grupos dentro de la compañía. Es la modalidad más sencilla de llevar a cabo pues los datos necesarios están dentro de la propia empresa y el acceso a la información está garantizado”*

El benchmarking generalmente se trata de un proceso que tiene por objetivo entender y evaluar la posición actual de una empresa en relación a las buenas prácticas, así como identificar áreas y medios para mejorar su performance.

Incentivo

<https://psicologiaymente.com/organizaciones/incentivos-2023>

“se puede definir como todo aquello que impulsa a una persona a mejorar en ciertos aspectos o tareas. También se puede considerar como un premio o un beneficio después de conseguir algo; es decir, es algo

que motiva a la persona a hacer mejor o más rápido una determinada acción. Los incentivos se pueden utilizar en diferentes campos y disciplinas (educación, psicología, terapia...); sin embargo, aquí hablaremos de los incentivos que se aplican en el ámbito laboral. En este ámbito también son ampliamente utilizados, especialmente para conseguir un aumento en el rendimiento de la persona, así como en su productividad. Es decir, que están orientados a conseguir mejores resultados en la organización, además de una mejoría en el bienestar o satisfacción del trabajador y un mejor ambiente laboral. Por ejemplo, un incentivo sería ofrecer un bono económico extra por cada “X” número de ventas”.

Innovación: Drucker P. F. (1985)² sugiere el siguiente concepto:

"la innovación sistemática consiste en la búsqueda organizada y con un objetivo, de cambios, y en el análisis sistemático de las oportunidades que ellos, (los cambios) pueden ofrecer para la innovación social o económica." (p. 50).

La innovación está muy ligada a la creatividad de las personas que deciden “hacer rupturas tradicionales dentro de las Organizaciones y hacia el mercado, entorno y contexto en el cual se desempeña.

Por ende, es aplicable en el proceso de enseñanza-aprendizaje con el propósito de adecuar, modificar ideas, reglas, costumbres entre otros y en uso para lograr la mejora continua en el ámbito interno y externo (mercado) de esa Organización.

Generalmente la innovación pasa por detectar el problema; estar dispuesto a solucionarlo y hacer los cambios y estos en acciones; generar las

ideas del cómo; determinar las herramientas a utilizar, planificar y programar las acciones; definir los recursos disponibles, los potenciales y necesarios para la puesta en marcha; verificar/testear; subsanar los desvíos y continuar, destacándose un valor fundamental: la empatía o bien “colocarse en el lugar del otro”

Herramientas psicológicas

Conceptualización de la Mente Fija y la Mente en Crecimiento

Dra. Carol Dweck (1946) Profesora de la cátedra de psicología social de la Universidad de Stanford, es miembro de la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos de América. Autora del libro: “Mindset: la actitud del éxito” (Mindset: the new psychology of success) – 2006- del cual se toma como referencia.

En el mismo planteó que era demostrable como la mentalidad de una persona prepara el escenario para las metas de desempeño. En este estudio la Dra. Dweck divide dos grupos de estudiantes y los observa en sus procesos de aprendizajes, al observar determina que un grupo se encaja en lo que ella denomina mentes fijas (fixed mindset) y el otro grupo en mentes en crecimiento (growth mindset).

La mentalidad en crecimiento está ligada a la innovación, hace que la persona desarrolle habilidades, acepte desafíos como parte del crecimiento del conocimiento, no le importa cometer errores pues considera que puede aprender de ellos. Silicon Valley y la NASA son organizaciones que abrazan este concepto y lo implementan. El trabajo de la Doctora se detalla en Tabla 4.

²[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332021000100006#:~:text=de%20la%20innovaci%C3%B3n-,Peter%20F.,50\).](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332021000100006#:~:text=de%20la%20innovaci%C3%B3n-,Peter%20F.,50).) Blacutt Olmos, J. A.-Artículo de la Revista Perspectivas La

innovación, un tema recorriendo los caminos de la teoría de la administración - versión impresa ISSN 1994-3733 -Perspectivas n.47 Cochabamba mayo 2021 - Consultado mayo 2023.

Tabla 4. Mentes Fijas y En Crecimiento Dra. Dweck

MENTALIDAD FIJA La inteligencia es innata	DESAFÍOS	MENTALIDAD EN CRECIMIENTO La inteligencia se puede desarrollar
Evitan los retos	RETOS	Se enfrentan a retos
Evitan el fracaso, tienen miedo a equivocarse	FRACASO	Desean aprender, aunque cometen errores
Se rinden fácilmente	OBSTÁCULOS	Persisten ante las dificultades
Ven el esfuerzo como algo ineficaz	ESFUERZO	Ven el esfuerzo como el camino hacia el aprendizaje
Ignoran la retroalimentación	CRITICAS CONSTRUCTIVAS	Aprenden de la retroalimentación
Se sienten amenazados con el éxito de otras personas	ÉXITO DE COMPAÑEROS	Encuentran inspiración en el éxito de otras personas.
Como resultado, pueden alcanzar un estado de estabilidad y puede que no desarrollen toda su capacidad		Como resultado, consiguen mejores resultados

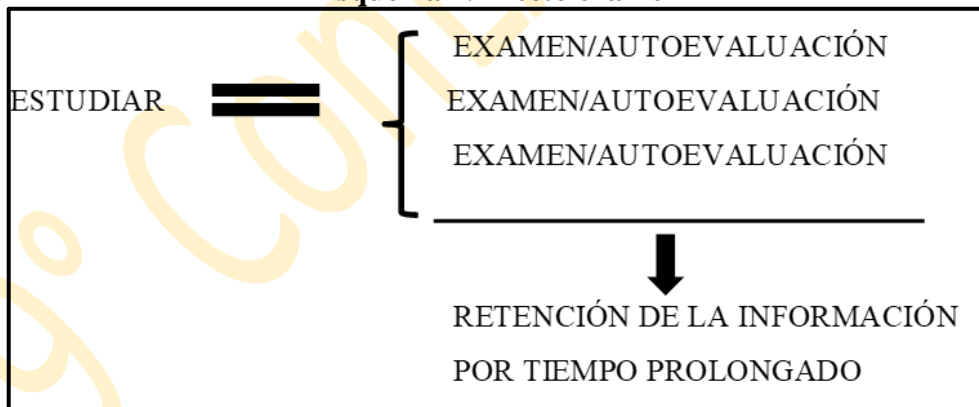
Fuente: Elaboración propia.

Conceptualización del “Efecto examen”

El aporte del Dr. Jeff Karpicke y el Dr. Henry Roediger, dos psicólogos estadounidenses que realizaron un artículo académico llamado “efecto examen” (testing effect) publicado en el 2006. El mismo consistió en la premisa sobre: “más utilices el cerebro para extraer la

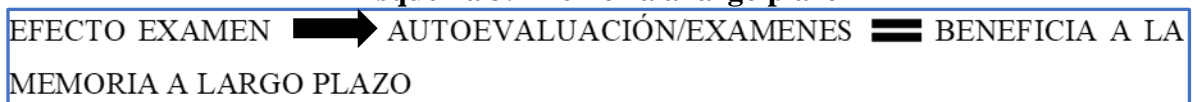
información que acaba de almacenar, más fácil será conservarla dentro de la memoria a largo plazo”. La memoria a largo plazo puede ser desarrollada a voluntad siempre y cuando el cerebro realice un esfuerzo repetido. Aplicación en Esquemas 2 y 3.

Esquema 2. Efecto examen



Fuente: Elaboración propia

Esquema 3. Memoria a largo plazo



Fuente: Elaboración propia

Conceptualización de la Metacognición

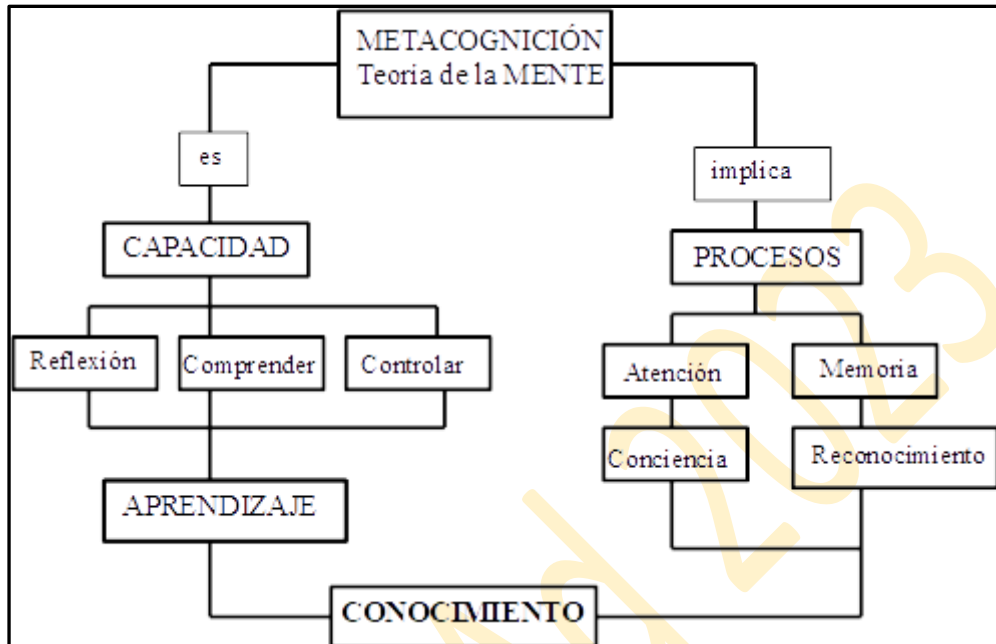
Por último, tomamos la investigación del Dr. John Flavell (1928), especialista en psicología

cognitiva, epistemólogo, psicólogo y teórico cognitivo estadounidense. Trabaja en la Universidad de Stanford y es miembro de la Academia Nacional de Ciencias de Estados

Unidos de América. Su investigación sobre la metacognición arrancó en 1979, y refiere al conocimiento que tenemos acerca de los procesos y productos cognitivos, implica el

conocimiento de la propia actividad cognitiva y el control sobre dicha actividad. Esta idea se plasma en **Mapa Conceptual 1**

Mapa Conceptual 1. Metacognición



Fuente: Elaboración propia

Antecedentes

Los mismos autores son los que se constituyen como antecedentes de los modelos: “Mindset: la actitud del éxito”, de la Dra. Carol Dweck, “Efecto Examen” de los Doctores Jeff Karpicke y el Dr. Henry Roediger y la “Metacognición” del Dr. John Flavell.

En cuanto a los antecedentes en la Organización Particular, parte del objeto de estudio, es la primera vez que se aplica esta metodología. Y, a criterio de la autoría entiende que tratándose de modelos tan importantes, considera que Instituciones de larga trayectoria en la ciudad de Leandro N. Alem podrían estar utilizando éstos modelos también.

DESARROLLO - RESULTADOS

Para disponer de información relevante de análisis, la modalidad utilizada consistió en la observación y registro desde el año 2021 y continua, más la experiencia vívida de haberse aplicado los modelos mencionados con las herramientas de administración que resultan:

1- Instrumento: Medición observable

2- Población: 50 individuos de clases particulares en el período 2021-2022

3- Muestra: 20 individuos de clases particulares. (período 2022)

4- Unidad de Análisis: 1 individuo

5- Indicador de desempeño: retener el conocimiento por tiempo prolongado.

Se toma una muestra de 20 estudiantes, con edades de 10 a 25 años, se dividen en dos grupos de 10. En un período de 10 (diez) meses sobre los cuales se efectúa la medición observable.

Al **Grupo 1** se le emplea el **efecto examen** y pautas de **mente en crecimiento**, destacando sus capacidades con bases de la **metacognición**. A esto se le suma un juego llamado “**El Semáforo**” de creación de la autora del trabajo/artículo.

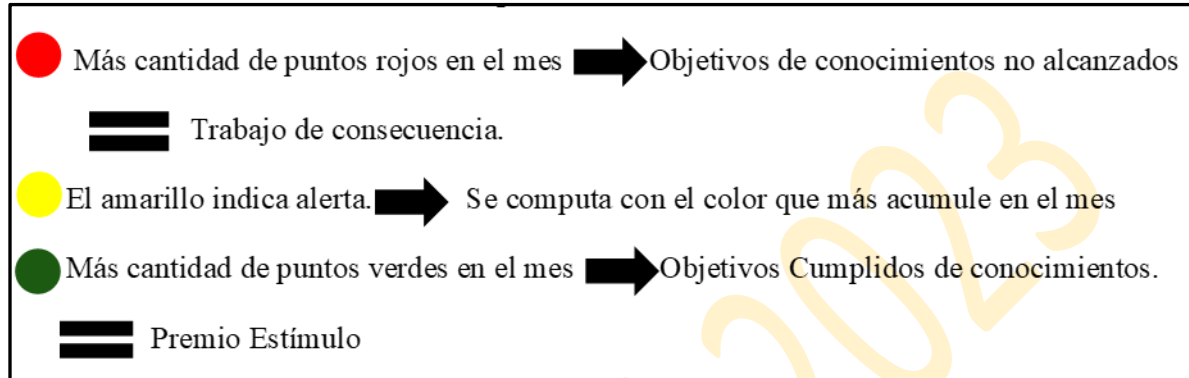
“**El Semáforo**” es un juego que consiste en lograr objetivos en un lapso de un mes con objetivos tales como: trabajos prácticos, lectura

y análisis de textos, uso del vocabulario dentro y fuera de los encuentros.

Si no logran alcanzar los mismos, se les acumula puntos rojos y eso equivale a una consecuencia, el cual deberán realizar desde un trabajo práctico extra o traer una golosina para su compañero.

Si alcanza los objetivos planteados se acumulan puntos verdes y eso hace que el alumno reciba un premio estímulo (como un chocolate, elegir actividad recreativa entre otros). Detalles en Esquema 4.

Esquema 4. El Semáforo

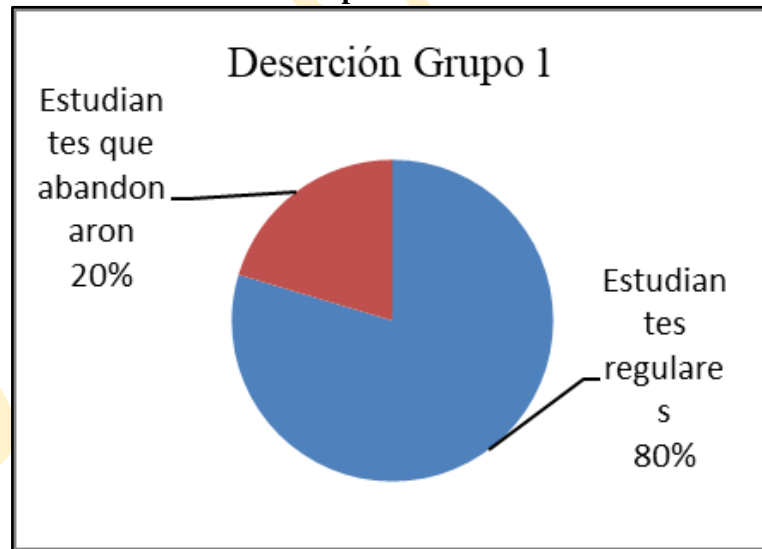


Fuente: Elaboración propia

En los estudiantes de **Grupo 1**: del 10% a 100% la deserción fue del 20%. Dentro del 80% restante, son los que se encuentran activos y en situación regular, dos de ellos alcanzaron

obtener la certificación internacional con promedios de 10% a 100%, el 100% en las cuatro áreas del idioma con escuchas, oral, escrito y lectura. Gráfico 1,

Gráfico 1. Grupo 1 / Menor deserción



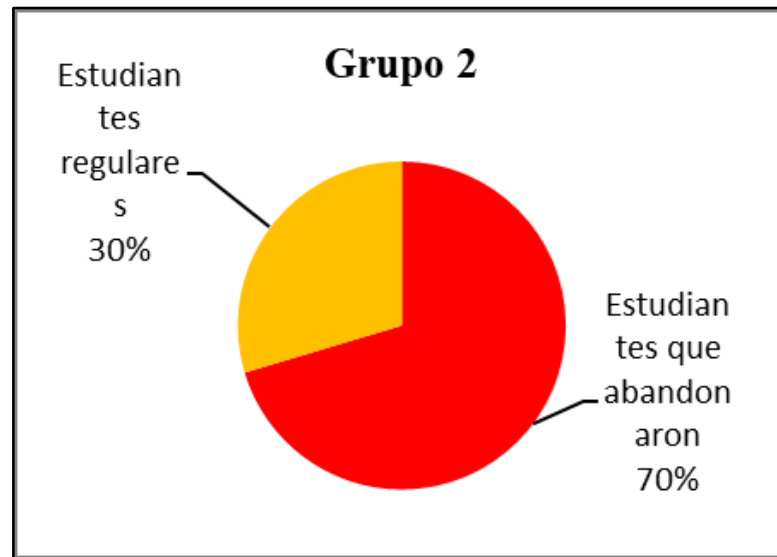
Fuente: Elaboración propia

Al **Grupo 2** se les brindó las clases y los conceptos del idioma de forma convencional dejándolos libres, sin rendir exámenes u otra exigencia fuera de los encuentros.

En los estudiantes del **Grupo 2**, del 10% al 100% la deserción fue del 70%. El 30% restante son los que aún continúan en situación regular siendo intermitentes en su asistencia. Gráfico 2.



Gráfico 2. Grupo 2 / Mayor deserción



Fuente: Elaboración propia

Se observa que el grupo con más exigencia académica obtuvo mejores resultados. En cambio, el grupo con escasa a nula exigencia reflejó que los integrantes han sido los que más rápido renunciaron al aprendizaje, sin culminar con sus objetivos.

Cabe considerar tres aspectos de los resultados de este trabajo:

- 1- que la experiencia vertida en este trabajo se ha desarrollado desde el año 2021 y continúa,
- 2- -que esta Organización Particular data desde el año 2012 cuyas técnicas de enseñanza-aprendizaje fueron las tradicionales, por lo que se puede afirmar que los niños aprenden y retienen con mayor facilidad el idioma potenciando su desarrollo cognitivo y mejoras en el rendimiento académico posterior y sustentable.

Por otro lado, en el adolescente y el adulto se genera otro efecto de aprendizaje, debido a que

posee los conocimientos suficientes de su propia lengua, entonces, le resulta más accesible adquirir otro idioma desde la base gramatical, logrando incorporar la escritura y lectura del inglés en forma precisa para utilizarlo en su profesión y demás actividades; mientras va desarrollando la comunicación oral a través de mirar películas y escuchar radios anglosajona, hacer viajes y mantener conversaciones con extranjeros, y así incrementar tanto su vocabulario como su pronunciación.

3. Si la metodología utilizada en el grupo 1 ¿es innovación?

En el marco de los resultados, es importante responder a dicha inquietud, para ello se procedió a comparar las etapas o pasos de la innovación generalizados, por lo que se puede afirmar que, en esta Organización Particular, se cumple con los mismos y es innovación. En la Tabla 5 se presenta la comparación.

Tabla 5. Las etapas de la innovación y la aplicación en la Organización Particular

Etapas generales	Se cumplió, se logró
Organización - rubro	Servicio de formación en la lengua inglesa
Mercado/contexto	Ciudad de Leandro N. Alem – Misiones Estudiante primarios, secundarios, terciarios, universitarios. Viajeros e interesado en aprender la lengua inglesa.
Identificar el problema	Deserción en el aprendizaje del idioma ingles
Decidir solucionar el problema	Se aceptó el “reto” generando un estímulo para la Organización Particular.
Generar las ideas para solucionar	Modelos cognitivos y herramientas de Admistracion.
Determinar que se va a utilizar en función al problema	Efecto examen y pautas de mente en crecimiento. Juego El Semáforo. Entorno/Contexto. Planificación. Retroalimentación. Empowerment. Benchmarking interno. Incentivos
Recursos	Los propios de la Organización Particular.
Puesta en marcha	Desde el año 2021 y continua
Testeo / verificación	En cada encuentro y así corroborar con la planificación y el programa
Subsanar desvíos	Si los hubiera
Expresar empatía	Vinculo de confianza. Sentido común

Fuente: Elaboración propia

APORTES DEL ARTÍCULO A LA ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES

En este apartado y dentro de la trascendencia de comunicarse en inglés, cabe incluir la importancia para el Administrador y los efectos en las Organizaciones.

Valor agregado del Administrador Profesional con conocimientos del inglés y efectos en las Organizaciones.

En la evolución e historia de la Administración hasta la actualidad, son numerosos los autores/precursores cuyas obras han sido y están escritas en la lengua inglesa; y han dejado sus huellas a través del tiempo, como ser: Frederick Taylor, James Boulton, Robert Owen, Charles Babbage, Daniel Mc Callum, Henry Mintzberg, Robert Kaplan, David Norton, Peter Druker y muchos otros; lo que permite afirmar de la importancia del idioma para todas las profesiones y que para su uso y fuente deben ser traducidos desde el inglés al idioma de destino

y cuán necesario es conocer, ampliar y profundizar el idioma en un mundo globalizado en el cual “el idioma universal” es precisamente el inglés.

Desde este escenario, la autoría del artículo entiende que el idioma inglés es una herramienta indispensable que agrega valor (o valor agregado o valor añadido) al Profesional Licenciado en Administración y en consecuencia a las Organizaciones, cuyos beneficios los posiciona estratégicamente en y ante mercados locales, nacionales e internacionales.

Evidenciando la importancia del conocimiento del idioma ingles dentro de las Organizaciones

En el Esquema 5 se detallan algunos valores o elementos claves de diferenciación entre los profesionales y efectos favorables en las Organizaciones que han incorporado el idioma ingles como una herramienta fundamental en la comunicación global.

Esquema 5. Valor Agregado para el Administrador Profesional

Manejo del idioma universal.	Otorga al profesional la destreza de ejecutar documentación interna de su Organización en la cual se desempeñe.
Mayor facilidad de oportunidades laborales y aumenta la confianza en sí mismo.	Potencia el seguimiento de la información del mercado bursátil y la bolsa de valores, dado que las fuentes de información financieras están publicadas en inglés.
La lectura del inglés permite acceder a un sin número de páginas de información en internet y la posibilidad de trabajar en la casa (home office).	El profesional se destaca situándose dentro de un mundo comercial competitivo.
Entrenamiento continuo del cerebro e intensifica el círculo social y laboral. Desarrolla la red de contactos profesionales.	Oportunidad de trabajar en el exterior destacando habilidades de comunicación, mayor acceso a la información, y amplia posibilidad de ocupar cargos de responsabilidad y liderazgo; y en consecuencia el mejoramiento salarial.



Valor agregado para las Organizaciones

Las Organizaciones entablan relaciones comerciales y financieras con grandes cantidades de personas alrededor del mundo, siendo estas relaciones más sólidas, ya, que el inglés es el idioma de los negocios.	Otorga a la Organización la posibilidad de extender la cartera de clientes de forma internacional.
Permite posicionar el producto o servicio de la Organización en el mercado internacional con éxito.	Expansión de la Organización a mercados extranjeros, donde se fomenta la innovación creando un entorno para realizar exportaciones
Brinda a las Organizaciones la incorporación incrementar sus objetivos a través de la tecnología e informática, puesto que gran parte de la terminología está en inglés y los textos científicos están escrito en este idioma.	Las Organizaciones que poseen un equipo que domine el idioma inglés se traduce en mayor productividad, mayor rendimiento y mayor ingreso de activos.

Fuente: Elaboración propia a partir de las páginas webs:

<https://www.openenglish.com/blog/es/category/ingles-para-empresas/> <https://www.cibertec.edu.pe/noticias/5-razones-por-las-que-el-ingles-es-importante-para-tu-vida-profesional/#:-:text=aumenta%20tu%20confianza%20y%20prop%3%B3sito,sobre%20tu%20lugar%20de%20trabajo>

Como se observa, el aporte es amplio y beneficioso tanto para el Licenciado en Administración como para las Organizaciones.

También podemos apreciar que las herramientas de la administración nutren a la enseñanza-aprendizaje del idioma, por lo que se

puede concluir que el beneficio en estas disciplinas es mutuo.

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

- La vivencia adquirida dentro de la Organización Particular ejercida desde el

PROPUESTA DE UN MODELO SIMPLIFICADO DE REGISTRO Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN PARA OPTIMIZAR LA TOMA DE DECISIONES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

PROPOSAL FOR A SIMPLIFIED MODEL OF REGISTRATION AND INFORMATION PROCESSING TO OPTIMIZE THE DECISION-MAKING OF SMALL BUSINESSES

Área I: Administración/Gestión de las Organizaciones Públicas, Privadas e Intermedias-Sistema de información para la toma de decisiones

De Girolami Julieta Georgina julietadegirolami@gmail.com
Montini Aldo Darío aldomontini73@gmail.com
De Freitas Rodrigo Manuel defreitasrodrigo98@gmail.com
Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones

RESUMEN

Este trabajo se encuadra en el proyecto de investigación Cód:16/E1042-PI: “Desarrollo de sistemas de información contable simplificados para las pequeñas empresas de la ciudad de Posadas. Modelos, procedimientos y utilidad” y aborda la problemática de la falta y/o escasa información adecuada y oportuna para optimizar la toma de decisiones y lograr la medición del impacto o de las consecuencias de las decisiones tomadas, en el patrimonio de la empresa.

En este sentido, la contabilidad constituye una herramienta para la gestión dado que permite relevar los hechos económicos, clasificarlos y sistematizarlos con el objeto de generar información útil para la toma de decisiones, que resulte a su vez oportuna, relevante y comprensible para la organización.

Por lo expuesto, se propone un modelo o esquema simplificado de registro de la información, como paso previo a la elaboración de un plan de cuentas, que facilite el procesamiento de los datos, permita la integración de la información para el control y mejora de los procesos. Finalmente, su utilidad se verá plasmada también en la colaboración que este esquema simplificado brindará para la preparación de Estados Contables “tradicionales” que pudieran ser exigidos por normas y reglamentaciones.

Palabras Clave: Administración. Contabilidad. Sistemas de información. Toma de decisiones. Modelos simplificados.

SUMMARY

This work is part of the research project Cód:16/E1042-PI: “Development of simplified accounting information systems for small companies in the city of Posadas. Models, procedures and usefulness” and addresses the problem of the lack and/or scant adequate and timely information to optimize decision-making and achieve the measurement of the impact or consequences of the decisions made, on the company's assets.

In this sense, accounting constitutes a management tool since it allows the economic facts to be surveyed, classified and systematized in order to generate useful information for decision-making, which is in turn timely, relevant and understandable for the organization.

For these reasons, a simplified information registration model or scheme is proposed, as a step prior to the preparation of a chart of accounts, which facilitates the processing of the data, allows the integration of the information for the control and improvement of the processes. Finally, its usefulness will also be reflected in the collaboration that this simplified scheme will provide for the preparation of “traditional” Financial Statements that could be required by rules and regulations.

Keywords: Administration. Accounting. Information systems. Decision making. Simplified models.

INTRODUCCIÓN

Administrar una organización implica tomar decisiones sobre cómo utilizar los recursos generalmente escasos con el ánimo de cumplir con los objetivos que tal ente se ha fijado, y a tal fin la información contable constituye un elemento indispensable para lograr el diagnóstico actual de la organización y medir el impacto o las consecuencias de las decisiones tomadas.

Son frecuentes las quejas de los empresarios o emprendedores por falta de información que permita determinar “dónde está parada la empresa”.

Muchas organizaciones no poseen cuestiones básicas que permitan definir o parametrizar al sistema de información, ya que no existen organigramas, ni definiciones de centros de costos o acumuladores. Un software de gestión que demanda una alta inversión no asegura el éxito en cuanto a la obtención de información útil para la toma de decisiones, como tampoco un esquema rudimentario lo imposibilita.

En una organización, los sistemas definen de qué manera circulan los flujos en la estructura de la empresa: de información, de materias primas, de productos terminados, de dinero, etc.

Los sistemas relacionados a la circulación de información y a la toma de decisiones son determinantes e influyen en la capacidad de la empresa para aprovechar oportunidades y para reaccionar con rapidez ante los obstáculos que se le presenten en la dinámica de su actividad.

Por lo expuesto, la contabilidad constituye una herramienta para la gestión dado que permite relevar los hechos económicos, clasificarlos y sistematizarlos con el objeto de generar información útil para la toma de decisiones.

Esto ha motivado el relevamiento y estudio de las herramientas de información utilizadas por las empresas de la ciudad de Posadas, en el marco del Proyecto Cód:16/E1042-PI: Desarrollo de sistemas de información contable simplificados para las pequeñas empresas de la ciudad de Posadas. Modelos, procedimientos y utilidad.

Objetivos del Proyecto de Investigación

a- General:

Desarrollar modelos simplificados de registro y procesamiento de información que posibiliten la comprensión y el uso eficiente de las herramientas del Sistema de Información Contable para las pequeñas empresas de la ciudad de Posadas y los Profesionales de las Ciencias Económicas.

b- Específicos:

- Determinar las prioridades y principales requerimientos de esquemas y reportes de información de los gestores sobre la base de un diagnóstico inicial.
- Desarrollar modelos simplificados de registro y procesamiento de información que permitan optimizar la toma de decisiones de las pequeñas empresas de la ciudad de Posadas.

En el presente trabajo se aborda el último objetivo expresado, y se propone un esquema simplificado de registro de la información, como paso previo a la elaboración de un plan de cuentas, que facilite el procesamiento de los datos, permita la integración de la información para el control y mejora de los procesos.

MARCO TEÓRICO

Las empresas realizan diferentes actividades para lo cual están estructuradas en distintas unidades organizativas, y para un adecuado funcionamiento de las mismas es necesario disponer de mecanismos que permitan la coordinación e integración de sus operaciones internas.

Los hechos o transacciones económicas que se suceden en una empresa deben registrarse en una única base de datos, donde el grado de apertura o detalle de la información cambiará en función al contexto y a las necesidades propias de cada empresa, todo esto en un marco de acción que pretende lograr un equilibrio entre precisión y oportunidad.

En la actualidad, se requiere tanto de información general y como de información específica.

En tal sentido, Slosse C. y Otros (1989) afirman que la de tipo general surge de las obligaciones formales y mientras que la específica se origina en la toma de decisiones y comprende tanto información de la operatoria como financiera.

Al respecto, la información puede ser considerada como la representación de la realidad mediante algún tipo de lenguaje.

El Sistema de información contable

Para Schoderbek P. (1984, citado en Gilli J.J. y Otros, 2007, p.23) un sistema es

“un conjunto de objetos relacionados entre sí y con su ambiente, de tal modo que forman una suma total o totalidad”.

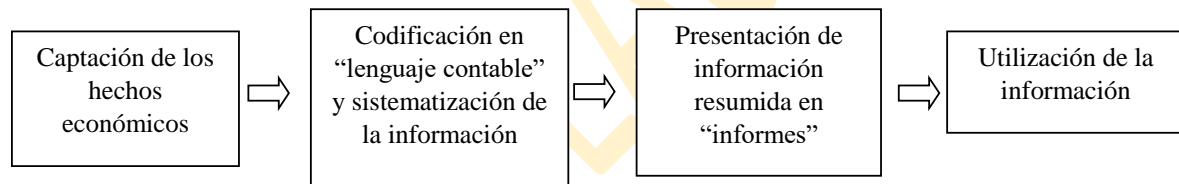
Esta simple pero contundente definición abarca aspectos concernientes a diferentes tipos de ciencias y aplicaciones operativas, pero en nuestro caso y, atendiendo a la especificidad de este enfoque en su operativización en las organizaciones, sus procesos y procedimientos, debemos asumir necesariamente la importancia

que las interrelaciones entre los mismos tiene, tanto en el funcionamiento integral de un sistema de información como en el proceso de control interno y las influencias externas al sistema que por sus características pudieran adquirir relevancia.

En este sentido, el sistema de información contable forma parte del sistema de información general de la empresa, constituyendo una parte muy importante del mismo.

Cabe señalar que el objetivo del sistema de información contable de una organización es brindar información útil o adecuada para minimizar la incertidumbre, facilitar la toma de decisiones y tomar conciencia de las consecuencias futuras que podrían tener dichas decisiones.

Para ello captura los hechos económicos traducidos a pesos, los registra en su lenguaje y periódicamente presenta un informe de manera resumida. Gráficamente, el proceso contable:



Fuente: Elaboración propia:

Este proceso, que como se ha expresado forma parte un Sistema de información, debería permitir controlar las operaciones contables, financieras y administrativas suministrando información principalmente referente a: ventas, inventarios, cuentas por cobrar, deudores y acreedores, ingresos, costos, gastos, el flujo de fondos, sus orígenes y aplicaciones.

Al respecto, Montini A. y Otros (2021) plantean:

“Para que este proceso sea adecuado y provea insumos eficientes a los demás procesos y subsistemas de la empresa es preciso que su estructura y diseño cumpla con los objetivos trazados y cuente con una red de procedimientos ordenada y metódica, con las necesarias interrelaciones, que permita

a la organización optimizar las actividades tanto operativas como así también las estratégicas” (p.3).

Tal como surge del Proyecto citado, se debe tener en cuenta que nuestra investigación tiende a proponer una estructura de información contable básica aplicable a las organizaciones bajo estudio, que posibilite el funcionamiento continuo de los procesos de toma de decisiones y control interno, contribuyendo adecuadamente con los diferentes segmentos de la contabilidad.

Esta utilidad se verá plasmada en la colaboración que este esquema simplificado brindará para la preparación de Estados Contables “tradicionales” que pudieran ser exigidos por normas y reglamentaciones.

El diseño de Formularios y planillas de información y control para operaciones principales; la adecuada administración de los inventarios, estableciendo normas de control interno precisas con el objeto de proteger los activos; la descripción de procedimientos administrativos claros con un estricto manejo de los comprobantes; el diseño de reportes proyectados en forma parcial en función de cantidades y períodos de tiempo, con la adecuada utilización de los libros de contabilidad, diario, subdiarios, mayores e inventario; el desarrollo de un esquema práctico y sencillo que permita la operación y control del flujo de efectivos que contemple el efectivo en caja y cuentas bancarias posibilitando medidas de control interno orientadas a reducir errores y pérdidas en los flujos internos y externos de efectivo y valores generados en operaciones tales como ventas en mostrador, rendiciones de cobranzas, cobros y pagos electrónicos entre otros; el diseño y presentación de planillas de costos que permitan su registro y acumulación, posibilitando el cálculo de resultados periódicos a fin de evaluar la gestión y brindar información relevante, son aspectos sustanciales para la adecuada administración de las pequeñas empresas, siendo imprescindible su simplificación para posibilitar una adecuada operación de los gestores de dichas organizaciones.

El Plan de cuentas

Fowler Newton (1982, p.67) manifiesta que el Plan de cuentas

“es el ordenamiento metódico de todas las cuentas de las que se sirve el sistema de procesamiento contable para el logro de sus fines”.

Cabe aclarar que por Cuenta debe entenderse el agrupamiento de elementos homogéneos o de naturaleza similar bajo la misma denominación.

Al respecto, Ostengo H. (citado en Telese, 2006) se refiere a la Cuenta expresando:

“...es el soporte del proceso contable donde se almacena toda la información respecto de las operaciones económico-financieras, con el

propósito de permitir su clasificación homogénea y esquemática.” (p. 255).

En tanto que el método de la partida doble señala el modo o criterio en que se efectuarán las anotaciones en las cuentas, denominadas registraciones contables.

Cuando se piensa en el diseño del Plan de cuentas, existe un margen de acción en la registración contable que tiene relación directa con el grado de apertura con que cuente dicho plan de cuentas. Para ello, a la hora de su delineación debe tenerse en consideración ciertas características a cumplir: sistemático, flexible, homogéneo y de fácil comprensión.

Los hechos económicos que la empresa desarrolla con terceros son en su gran mayoría repetitivos y deben agruparse por conceptos utilizando el plan de cuentas como instrumento.

Además, no solo servirá como herramienta vinculante con terceros, sino que las diversas situaciones económicas, internas o externas, ciertas o contingentes, demandan una mayor apertura de las cuentas, para un análisis que permita identificar motivos, relevancia e importancia a fin de comprender el impacto que generan y tomar decisiones, y en el caso de ser necesario mejorarlas. Esto será factible si se cuenta con una herramienta que lo posibilite, mediante una correcta codificación, que hará posible lograr un plan de cuentas acorde a las necesidades.

La definición de un plan de cuentas básico, que permita su operación sencilla dentro del esquema de registración y reportes, y posibilite su inmediata comprensión por parte de los actores que toman decisiones en las pequeñas empresas, es indispensable y posibilitará la adecuada y precisa utilización de la información brindada.

En este aspecto, necesariamente debe mantenerse el esquema de cuentas deudoras y acreedoras de la contabilidad financiera y su ecuación patrimonial fundamentada en el método de la partida doble, la que permite conservar un equilibrio bajo la premisa de que todo lo que se tiene se debe.

Como es sabido, en esta ecuación no existe incógnita alguna ya que sus variables dinámicas

cambian en función de los hechos económicos registrados.

Para la elaboración del plan de cuentas existen diferentes tipos de codificaciones, que no son otra cosa más que una nomenclatura o código con el cual se identifica a una cuenta, que va a posibilitar crear un orden, identificarla y agilizar el procesamiento contable.

Existen distintas formas de codificación. Giménez C. (1995) establece que la codificación decimal

“es el método más usado, tanto para fines contables como presupuestarios, por sus características prácticamente inagotables en cuanto a combinaciones numéricas y, además, es el que más se ofrece a nivel computarizado.” (p.105)

Es en esta etapa en donde el diseñador debe tener presente las necesidades de información futuras, para poder establecer un sentido lógico al plan, que materializa el esqueleto de la base de datos, de la cual se servirá para determinar la información, su análisis y su posterior utilidad en la toma de decisiones.

Varios de los aspectos mencionados han sido tratados en artículos presentados en los CONLAD 2021 y 2022, los que también fueron expuestos en la 2da. Jornada de Investigación y Extensión de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM (2022).

En esta oportunidad nos abocaremos a proponer un modelo simplificado de registro y procesamiento de información para optimizar la toma de decisiones de las pequeñas empresas.

Antecedentes del proyecto

Se mencionan a continuación los siguientes:

-Proyecto de Investigación: “Las pequeñas y medianas empresas de Misiones y sus limitaciones de desarrollo en el campo administrativo, sus procesos y procedimientos – Etapa II. Análisis, aplicación y eficacia de las normas de promoción de MIPYMES y desarrollo del empleo.” Código de Identificación N° 16/E195. Período de Ejecución: 01/01/2018 al 31/12/2019.

-Proyecto de Investigación: “Las pequeñas y medianas empresas de Misiones y sus limitaciones de desarrollo en el campo administrativo. Un análisis inclusivo para el fortalecimiento de la construcción y gestión de sus procesos y procedimientos” Código de Identificación N° 16/E176. Período de Ejecución: 01/01/2016 al 31/12/2017.

-Proyecto de Investigación: “Las políticas de empleo en el trabajo temporario del sector yerbatero. Desafíos e interrogantes”. Código de Identificación N° 16/E167. Período de Ejecución: 01/01/2014 al 31/12/2015.

-Proyecto de Investigación: “La complejidad de los vínculos interdisciplinarios en el desarrollo de la asignatura actuación profesional II y su relación con la realidad empresarial” Aprobado por Resolución CD N° 135/2013. Código de Identificación N° 16/E156. Período de Ejecución: 01/01/2013 al 31/12/2014.

-Proyecto de Investigación: "Estudio del vínculo y las relaciones de poder en el ámbito de la administración de empresas familiares. Sucesión, gestión y desarrollo". Aprobado por Resolución CD N° 055/11. Código de Identificación N° 16/ E132. Período de Ejecución 01/01/2011 al 31/12/2012.

-Proyecto de Investigación: “Análisis de la instrumentación de una planificación a largo plazo en las pequeñas y medianas empresas de Misiones. Una mirada crítica a su efectividad. Etapa II: condiciones de subsistencia en el marco de una economía de frontera”. Aprobado por Resolución CD N° 110/11. Código de Identificación N° 16/E138. Período de Ejecución: 01/01/2011 al 31/12/2012.

METODOLOGÍA

En la metodología utilizada para la recolección de datos con el fin de detectar las necesidades de las pequeñas empresas inherentes al objeto del presente trabajo, nos inclinamos por técnicas tanto cuantitativas como cualitativas respondiendo de esta manera a ambos modelos

de ciencia, (nomológicas-deductivas e interpretativas), lo que permite el cotejo de datos para lograr una mayor veracidad y exactitud.

En el contexto de esta investigación, se utilizaron entrevistas semi estructuradas; informales, no directivas, entrevista con preguntas abiertas, entrevistas con preguntas cerradas. Las mismas se aplicaron a: dueños de pequeñas empresas, gerentes, encargados o referentes de las pequeñas empresas.

La selección de los sujetos participantes de esta investigación se realiza aleatoriamente. Los cuestionarios o protocolos de entrevista se construyen, tentativamente en la primera etapa, de manera que las preguntas den lugar a relatos, vivencias, experiencias de cada uno de los participantes.

La participación de investigadores-docentes y de alumnos de la asignatura Actuación Profesional II resultó fundamental en esta actividad.

DESARROLLO

Como se mencionó anteriormente, la contabilidad constituye una herramienta

fundamental para proveer información, que, bajo ciertas condiciones, facilite la toma de decisiones y las actividades de control.

A partir del análisis de los datos relevados en las entrevistas realizadas a informantes clave (dueños de pequeñas empresas, gerentes, encargados, contadores o referentes de las pequeñas empresas), se ha detectado que en su mayoría, las empresas radicadas en el ámbito de la ciudad de Posadas sólo generan información para cumplir con las formalidades impuestas por la legislación vigente y no así para la toma de decisiones o el control de la gestión.

A continuación, se exponen algunos resultados del análisis de las preguntas realizadas en las entrevistas semiestructuradas que forman parte del diagnóstico logrado:

- Los entrevistados reconocen que las empresas generan mucha información y cuentan con recursos o herramientas informáticas combinadas con procesos manuales, pero la información que generan no se encuentra sistematizada en forma interna, dado que la contabilidad como actividad se encuentra tercerizada y por tanto no elaboran información de gestión.

Tabla 1: Herramientas que se utilizan para administración y/o finanzas:

Herramientas informáticas	29,4%
Herramientas informáticas con procesos manuales	70,6%
Sólo procedimientos manuales (excel o planilla de cálculo)	29,4%
Sólo procedimientos manuales (papel)	0%
Mucho excel y notas manuales	5,9%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia

- En la actualidad, casi todas las organizaciones poseen un sistema de gestión para desarrollar sus actividades. En mayor o menor medida, y dependiendo del tamaño de la empresa, estos sistemas reflejan la dinámica de la empresa mediante diferentes módulos: stock, compras,

facturación o ventas y fondos. En algunos casos, no cuentan con el módulo contable y en otros, si bien está previsto, no es utilizado.

Esto se desprende del análisis de las entrevistas realizadas, cuya gráfica se muestra a continuación

Tabla 2: En las áreas enunciadas a continuación: ¿Cuentan con software de gestión donde se registran transacciones?

ÁREAS	Si	No
Para tesorería	76%	24%
Para compras	82%	18%
Para cuentas a pagar	65%	35%
Para contabilidad	71%	29%
Para facturación o ventas	88%	12%
Para Cuentas corrientes de clientes	71%	29%

Fuente: Elaboración propia

Si bien existe un alto porcentaje que manifiesta poseer el módulo contable, en la práctica el mismo no es utilizado para llevar la contabilidad como actividad interna y se terceriza la misma.

Por lo expuesto, para aquellos casos en los que por el tamaño de la empresa y el volumen de sus operaciones, no se cuente con la posibilidad de llevar la contabilidad en forma interna, se propone el siguiente esquema que permitiría ejercer una actividad de control de la gestión de manera sencilla y que, siguiendo el método de la partida doble garantice la confiabilidad y utilidad de la información suministrada al permitir las justificaciones patrimoniales de los resultados estimados periódicamente.

A partir de un sencillo ejemplo que se detalla a continuación, se intentará ilustrar de qué manera se refleja la información en el esquema planteado.

a) Situación inicial del período: se tomará en cuenta la información presentada al cierre del ejercicio anterior que muestra la composición patrimonial a saber:

Caja: \$ 800

Bancos: \$ 1.200

Cuentas corrientes con clientes:
\$ 10.000

Mercaderías en stock: \$ 4.000

Cuentas corrientes con
proveedores: \$ 7.000

Capital: \$ 9.000

b) Operaciones del período: se ejemplifican las más frecuentes en una empresa:

- Ventas al contado por un total de \$ 900 + IVA + percepciones y su

correlato en la registración de la salida de la mercadería al costo.

- Ventas con tarjetas y otros medios electrónicos por un total de \$ 300 + IVA y su correlato en la registración de la salida de la mercadería al costo.
- Ventas en cuenta corriente por un total de \$ 55 + IVA + percepciones y su correlato en la registración de la salida de la mercadería al costo.
- Actualización del valor de las mercaderías en stock y del costo de ventas.
- Cobranzas de las cuentas corrientes
- Compras en cuenta corriente con proveedores por un total de \$ 5.000 + IVA + Percepciones
- Depósitos bancarios.
- Pagos a proveedores, deducidas las correspondientes retenciones de impuestos.

c) Situación final: la información a exhibir en el esquema citado surge de tomar en consideración la situación inicial y las operaciones del período en cada caso, y debe ser coincidente con la información que se obtiene de los módulos del sistema de gestión: fondos, clientes (o cuentas corrientes a cobrar), stock, compras (o cuentas corrientes a pagar) y facturación o ventas.

Entonces, en la tabla 3 se refleja el ejemplo mencionado a fin de visualizar cómo se refleja

la información que se obtiene de los diferentes módulos del sistema de gestión bajo el método de la partida doble y teniendo en consideración la naturaleza contable de los elementos propios de la operatoria: activos, pasivos, capital, ingresos, costos, etc.

En cambio, en la tabla 4 se muestran los documentos de respaldo, a partir de los cuales se ingresan los datos en cada módulo del sistema de gestión, para reflejar las operaciones del período.

Tabla 3: Esquema para un control integral de la información provista por los diferentes módulos de gestión

	Ini cial	Venta s contad o	Ventas con tarjeta y otros	Ventas en cta cte	Act. Costo	Cobranzas cta cte y otros	Co mpr as	Act. Costo	Dep ósito s	Pa go s	Fi na l
ACTIVOS											
CAJA (1)	800	1.121				3.991			- 4.10 0	- 49 0	1. 32 2
CHEQUES A DEPOSITAR (1)											0
BANCOS (1)	1.2 00					363			4.10 0	- 4.0 00	1. 66 3
CTAS CTES CLIENTES (2)	10. 000			1.245		-4.000					7. 24 5
TARJETAS			242			-242					0
MEDIOS ELECTRONIC OS			121			-121					0
IVA COMPRAS							1.05 0				1. 05 0
PERCEPCIONE S A FAVOR							45				45
RETENCIONES A FAVOR						9					9
PASIVOS											
CTAS CTES PROVEEDORE S (3)	- 7.0 00						- 6.09 5			4.5 00	- 8. 59 5
IVA VENTAS		-189	-63	-210							- 46 2
PERCEPCIONE S A PAGAR		-32		-35							- 67
RETENCIONES A PAGAR										- 10	- 10
CAPITAL	- 9.0 00										- 9. 00 0
INGRESOS											
VENTAS		-900	-300	-1.000							- 2.

											20
											0
RxT (Rdo por tenencia)									-169		-169
GASTOS											
COSTO DE VENTAS		720	240	800	55						1.815
FLETES											
STOCK (4)	4.000	-720	-240	-800	-55		5.000	169			7.354
Control	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

El saldo final de los siguientes elementos patrimoniales deberá coincidir con:

- (1) Saldo del sistema Fondos.
- (2) Saldo del sistema de Cuentas Corrientes a cobrar.
- (3) Saldo del sistema de Cuentas Corrientes a pagar.
- (4) Saldo del sistema de stock.

Tabla 4: Documentación de respaldo que nutre los diferentes módulos de gestión

	Inicial	Ventas con contado	Ventas con tarjeta y otros	Ventas en cuenta	Cobranzas cuenta y otros	Depósitos	Compras	Tran. sf. saldo s	Pagos	Final
ACTIVOS										
CAJA (1)	= Saldo caja	Listados diarios - Fact. A y B			Recibos (ver)	Boleta depósito			O. Pago	= saldo Caja
BANCOS (1)	= Saldo bancos - resumen cta		Listados diarios - Fact. A y B		Transferen cias	Boleta depósito			O. Pago y cheques / Comprob. Transferen cia	= saldo Banco
BANCOS (1)	= Saldo bancos - resumen cta				Acredit. tarjetas					= saldo Banco
BANCOS (1)	= Saldo bancos - resumen cta				Acredit. medios pago electrónico					= saldo Banco
CTAS CTES CLIENTES (2)	= Suma clientes			Listados diarios - Fact. A y B	Recibos					= suma Clientes
TARJETAS	= Saldo tarjetas		Listados diarios - Fact. A y B		Acredit. tarjetas					= saldo Tarjetas



MEDIOS ELECTRONICOS	= Saldo otros electrónicos		Listados diarios - Fact. A y B		Acredit. medios pago electrónico					= saldo otros Electrónicos
IVA COMPRAS							Fact. proveedor	DDJJ IVA		
PERCEPCIONES A FAVOR							Fact. proveedor	DDJJ DGR y PSS		
RETENCIONES A FAVOR					Recibos /comprobante de retención que envía el cliente			DDJJ DGR y PSS		
<u>PASIVOS</u>										
CTAS CTES PROVEEDORES (3)	= Suma proveedores						Fact. proveedor		0.pago /Comprob. Transf.	= suma proveedores
IVA VENTAS		Listados diarios - Fact. A y B	Listados diarios - Fact. A y B	Listados diarios - Fact. A y B				DDJJ IVA		
PERCEPCIONES A PAGAR	= Saldo a pagar			Listados diarios - Fact. A y B				DDJJ DGR y PSS	Listado /o. Pago	= saldo a pagar
RETENCIONES A PAGAR	= Saldo a pagar							DDJJ DGR y PSS	Listado /o. Pago	= saldo a pagar
<u>CAPITAL</u>										
<u>INGRESOS</u>										
VENTAS		Listados diarios - Fact. A y B	Listados diarios - Fact. A y B	Listados diarios - Fact. A y B						= Acum. Ventas
<u>GASTOS</u>										
COSTO DE VENTAS				Salidas valorizadas de stock						= Acum. Costo ventas
FLETES				Facturación del prestador						= Acum. Fletes
STOCK (4)	= Saldo stock \$ y unid. (ver)			Salidas valorizadas de stock			Fact. proveedor			= saldo stock \$ y unid.

Control	0	0	0	0	0	0	0	0	0
---------	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Fuente: Elaboración propia

En cambio, cuando las empresas entran en una fase de crecimiento y se incrementa significativamente el volumen de sus operaciones, se requiere de un mayor control interno que se sustente en cifras validadas y conciliadas, disponibles en el momento oportuno.

Para ello, resulta central integrar o vincular la contabilidad con los restantes módulos mencionados, teniendo en consideración que la lógica con la que se organiza la información de cada uno se refleje contablemente, permitiendo una mejor sincronización de los mismos y por ende mejores posibilidades de control e información de gestión.

A tal fin, el Plan de cuentas como instrumento, constituye el esqueleto de la información contable, que provee de las herramientas (cuentas) que se utilizarán para reflejar la dinámica de la operatoria (hechos económicos que la empresa debe registrar, según las actividades que realiza). Para su elaboración, el primer paso es conocer las principales características de la empresa: cuál es su actividad (comercial, industrial, de servicios), cuáles son sus dueños (tipo societario), su forma de organización y sus procesos, quiénes son sus proveedores y clientes, cómo compra y cómo vende, etc.

Por lo expuesto, el plan de cuentas deberá contemplar el grado de apertura de las cuentas de resultado, y de síntesis en las patrimoniales, para reflejar los elementos del activo, pasivo y patrimonio neto, en función de la actividad del ente, de su organización jurídica, de la manera que realiza sus transacciones, etc. Para ello se deberá considerar:

- Con relación al software contable: la cantidad máxima de niveles de cuentas admitidas, o las formas de codificar, los datos adicionales y las agrupaciones extracontables permitidas.
- Las diferentes jerarquías de las cuentas y su relación, que conformarían cada rubro.
- Los informes que se pretenden generar a partir de la apertura necesaria de cuentas de resultados.
- La flexibilidad del mismo, para permitir los cambios que se irán produciendo en la actividad a lo largo de la vida de la empresa, de modo de intercalar y/o agrupar cuentas o rubros, etc.

A continuación, se esboza una propuesta sencilla de plan de cuentas que podría ser utilizado:

Tabla 5: Plan de cuentas propuesto

Código	C/R	Denominación	Categoría
01	R	Activo	A
01.01	R	Caja y Bancos	A
01.01.01	C	Caja	A
01.01.02	C	Fondo Fijo	A
01.01.03	C	Banco Macro Cta.Cte.	A
01.01.04	C	Banco Macro Caja Ahorros	A
01.01.05	C	Banco Nación Cta.Cte.	A
01.01.06	C	Valores a depositar	A
01.01.07	C	Moneda extranjera	A
01.02	R	Inversiones Transitorias	A
01.02.01	C	Acciones con cotización	A
01.02.02	C	Títulos Públicos	A
01.02.03	C	Banco Nación Plazo Fijo	A

01.03	R	Créditos	A
01.03.01	R	Créditos por Ventas	A
01.03.01.01	C	Deudores Varios	A
01.03.01.02	C	Deudores Morosos	A
01.03.01.02.01	C	Previsión p/Ds. Incobrables	A
01.03.01.03	C	Int. Activos a Devengar	A
01.03.02	R	Otros Créditos	A
01.03.02.01	C	Documentos a Cobrar	A
01.03.02.02	C	Gastos pagados por adelant.	A
01.03.02.03	C	Dividendos a cobrar	A
01.03.02.04	C	IVA Crédito Fiscal	A
01.03.02.05	C	Percepción Fiscal IVA	A
01.03.02.06	C	Percepción IIB	A
01.04	R	Bienes de Cambio	A
01.04.01	C	Mercaderías	A
01.04.02	C	Mercaderías en Tránsito	A
01.04.03	C	Anticipo a Proveedores	A
01.05	R	Bienes de Uso	A
01.05.01	C	Inmuebles	A
01.05.01.01	C	Amort. Acum. Edificio	A
01.05.02	C	Muebles y Útiles	A
01.05.02.01	C	Amort. Acum. Muebles y Útiles	A
01.05.03	C	Instalaciones	A
01.05.03.01	C	Amort. Acum. Instalaciones	A
01.05.04	C	Rodados	A
01.05.04.01	C	Amort. Acum. Rodados	A
01.05.05	C	Anticipo a Proveedores	A
02	R	Pasivo	P
02.01	R	Cuentas por Pagar	P
02.01.01	R	Proveedores	P
02.01.01.01	C	Proveedores Varios	P
02.01.01.02	C	Int. Pasivos a Devengar	P
02.01.02	R	Otras Cuentas por Pagar	P
02.01.02.01	C	Acreedores Varios	P
02.01.02.02	C	Obligaciones a Pagar	P
02.02	R	Préstamos	P
02.02.01	C	Préstamos Bancarios	P
02.02.02	C	Acreedores Prendarios	P
02.02.03	C	Adelantos en Cta.Cte	P
02.03	R	Deudas fiscales	P
02.03.01	C	IVA Débito Fiscal	P
02.03.02	C	Percepción Fiscal IVA	P
02.03.03	C	Percepción IIB	P
02.04	R	Otros Pasivos	P
02.04.01	C	Anticipo de Clientes	P
02.04.02	C	Alquileres a Pagar	P
03	R	Patrimonio Neto	N

03.01	R	Aporte Propietario	N
03.01.01	C	Capital Social	N
03.01.02	C	Ajuste de capital	N
03.02	R	Ganancias Reservadas	N
03.02.01	C	Reserva Legal	N
03.02.02	C	Reserva Facultativa	N
03.03	R	Resultados No Asignados	N
03.03.01	C	Resultados Ej. Anteriores	N
03.03.02	C	Resultados del Ejercicio	N
03.03.03	C	A.R.E.A.	N
04	R	Resultados	R
04.01	R	Ingresos	R
04.01.01	C	Ingresos por Ventas de Mercaderías	R
04.01.02	C	Ingresos por prestación de Servicios	R
04.02	C	Costo Mercaderías Vendidas	R
04.03	R	Gastos Adm. y Com.	R
04.03.01	C	Servicio público de energía	R
04.03.02	C	Servicio público de agua	R
04.03.03	C	Servicio de telefonía	R
04.03.04	C	Gastos Varios	R
04.03.05	C	Publicidad	R
04.03.06	C	Alquileres	R
04.03.07	C	Seguros	R
04.03.08	C	Amortización Edificio	R
04.03.09	C	Amortización M. y Útiles	R
04.03.10	C	Amortización Instalaciones	R
04.03.11	C	Amortización Rodados	R
04.03.12	C	Fletes	R
04.03.13	C	Honorarios Profesionales	R
04.03.14	C	Quebranto Ds. Incobrables	R
04.03.15	C	Papelería	R
04.03.16	C	Ingresos brutos	R
04.03.17	C	Tasa municipal	R
04.04	R	Resultados Financieros y por Tenencia	R
04.04.01	C	Intereses por proveedores	R
04.04.02	C	Intereses fiscales	R
04.04.03	C	Intereses financieros	R
04.04.04	C	Resultados por Tenencia	R
04.04.05	C	Diferencia de Cotización	R
04.04.06	C	RECPAM	R
04.05	R	Otros Ingresos y Egresos	R
04.05.01	C	Sobrante de Stocks	R
04.05.02	C	Faltante de Stocks	R
05	R	Cuentas de Movimiento	M
05.01	C	Compras al contado	M
05.02	C	Compras en cuenta corriente	M
05.03	C	Caja Transitoria	M

Fuente: Elaboración propia

A fin de dar precisiones sobre el cuadro expuesto:

- En la primera columna se refleja la codificación a asignar, conforme la apertura que requiera el plan de cuentas,
- en tanto que en la segunda columna se describe el tipo de cuenta de que se trata: R=rubro (no imputable), C= cuenta (imputable),
- en la tercera columna se detalla el nombre de la cuenta y,
- en la siguiente columna, la naturaleza de la misma: A= activo, P= pasivo, N= patrimonio neto, R= resultados, M=movimiento.

Ambrosini y Murchio (2013) destacan la relevancia del plan de cuentas, plantean que constituye un instrumento válido como:

“Herramienta imprescindible para un adecuado procesamiento de los datos y exposición de información para la toma de decisiones y presentación de los Estados Contables.

Facilitador de una adecuada exposición de la información, aprovechando las ventajas de la variedad y acceso a herramientas informáticas de diverso grado de complejidad” (p. 20).

CONCLUSIÓN

Sobre la revisión de las entrevistas realizadas, se diagnosticó que la mayoría de las empresas, aunque cuentan con un software de gestión, lo utilizan parcialmente y mantienen problemas para procesar y obtener información sistematizada, necesaria y útil.

Por ello, en este trabajo se trató de desarrollar y proponer un modelo simplificado de registro y procesamiento de datos que permitiera obtener información oportuna, relevante y comprensible para optimizar la toma de decisiones de las pequeñas empresas.

En tal sentido, Soroka R. (2002, p.46) argumenta:

...la información se convierte en un recurso de la organización, tal como el dinero, el personal o el equipo; más aún, la información es el recurso crítico, pues

los restantes recursos no pueden ser administrados sin ella. Pero la información no es un recurso más de los que integran la organización, sino que revisten el carácter de recurso estratégico (p.46).

Las necesidades de las empresas son las que determinan el tipo de información a generar, y tal como argumentan varios autores, en las grandes organizaciones suele estructurarse en niveles (operativo, control operativo o administrativo, técnico y gerencial) en donde se toman decisiones; las que serán estructuradas, semi estructuradas o no estructuradas dependiendo del nivel. Pero la realidad es que en las pequeñas empresas estos niveles están vinculados transversalmente, debido a que el usuario (dueño, gerente o coordinador) en gran medida es el responsable de tomar todas las decisiones haciéndolo desde la intuición y experiencia. Por lo expuesto, contar con un sistema de información contable simplificado se torna imprescindible para generar información como un recurso estratégico e integral, y de apoyo para la toma de decisiones.

Coincidimos con Druker P. (2004, p.2) cuando manifiesta

“...las fuentes de información son tan diversas, y su análisis e interpretación para cada empresa en concreto son tan difíciles que, incluso las pequeñas empresas necesitan la ayuda de especialistas en tratamiento de datos”,

y en este orden de ideas, se observa la importancia del aporte de un modelo simplificado que facilite el procesamiento de los datos, permitiendo la integración de la información para el control y mejora de los procesos, y que posteriormente también sea utilizado para elaborar los informes contables requeridos por normas y reglamentaciones vigentes, estableciendo un nexo conductor entre los gestores de las empresas y los profesionales en ciencias económicas que permita una relación oportuna y ordenada instaurando un uso eficiente de la información en el proceso de toma de decisiones y el control.

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

- Ambrosini M. y Murchio M. (2013). *El plan de cuentas: artífice de la integración de la contabilidad de gestión y la contabilidad financiera*. En las XXXIV Jornadas Universitarias de Contabilidad y IV Jornadas Universitarias Internacionales de Contabilidad. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral.
- Druker P. (2004). *Cómo medir el rendimiento en la empresa*. Harvard Business Review. 1era ed. Buenos Aires. Ed. Deusto.
- Fowler Newton, E. (1982). *Organización de Sistemas Contables*. Ed. de Contabilidad Moderna.
- Gilli J.J. y Otros (2007). *Diseño Organizativo: estructura y procesos*. 1a ed. - Buenos Aires: Granica.
- Giménez C. (1995). *Costos para empresarios*. Ed. Ediciones Macchi. Buenos Aires.
- Gómez Fulao, J. C., Magdalena, F. G. y Colaboradores. (2000). *Sistemas Administrativos, Estructuras y Procesos*. Argentina: ed. Macchi.
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., Baptista L. M., (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Ed. McGraw – Hill.
- Pahlen Acuña, Fronti de García y Otros. (2017). *Contabilidad Pasado, Presente y Futuro*. Argentina: Ed. La Ley.
- Petti, A. M. (2016). *Entes Pequeños y Medianos. Nuevas Normas Contables: RT 41 y 42*. Ed. Osmar D. Buyatti.
- Pungitore, J. L. (1994 y posteriores). *Sistemas Administrativos y control interno*. Ediciones Club de Estudio S.R.L.
- Slosse et al. (1989). *Contabilidad para la gestión empresarial*. 1a. ed. Buenos Aires: Tesis.
- Soroka R. (2002) *Sistemas de información en la era digital*. Ed. Fundación OSDE.
- Telese, M. (2006). *Conociendo la Contabilidad*. 2da edición actualizada. Buenos Aires: Editorial Omar Buyatti.
- Volpentesta, J. R. (1993 y posteriores). *Estudio de Sistemas de información para la Administración*. Ed. Osmar D. Buyatti.

MARKETING SENSORIAL COMO ESTÍMULO DE DECISIÓN DE COMPRA: CASO PASTELERÍA ROXAS PERÚ

SENSORY MARKETING AS A STIMULUS OF PURCHASE DECISION: ROXAS PERU PASTRY CASE

Área I: Administración/Gestión de las Organizaciones Públicas, Privadas e Intermedias-
Comercialización/Marketing Nacional e Internacional.

Cutipá Limache, Alberto Magno acutipá@unap.edu.pe
Anchapuri Quispe, Manuel mancbanhpuri@unap.edu.pe
Universidad Nacional del Altiplano - Puno, Perú

RESUMEN

El marketing sensorial se basa en una estimulación estratégica dirigida a los sentidos humanos, los cuales desempeñan un papel crucial en la experiencia de compra tanto de clientes actuales como de nuevos. En este contexto, el objetivo del estudio es identificar los factores del marketing sensorial más influyentes en la decisión de compra de los clientes de la pastelería Roxas Perú SAC, utilizando un modelo econométrico de ajuste lineal múltiple. Para alcanzar este objetivo, se recopiló información de una muestra conformada por 345 clientes a través de un cuestionario de 39 ítems. Los resultados mostraron una influencia positiva y significativa de los factores del marketing sensorial (visual, olfativo, auditivo, gustativo y táctil), que en conjunto explican el 65% de la variabilidad en la decisión de compra de los clientes de la pastelería Roxas Perú SAC. En conclusión, los factores más importantes en la decisión de compra de los clientes de la pastelería son los factores sensoriales olfativos, auditivos y visuales.

Palabras clave: Comportamiento del consumidor. Decisión de compra. Marketing sensorial.

SUMMARY

Sensorial marketing is based on strategic stimulation targeted at human senses, which play a crucial role in the shopping experience of both current and new customers. In this context, the aim of this study is to identify the most influential sensorial marketing factors in the

purchasing decisions of customers at the Roxas Peru SAC bakery, using a multiple linear regression econometric model. To achieve this goal, information was gathered from a sample of 345 customers using a 39-item questionnaire. The results revealed a positive and significant influence of the sensorial marketing factors (visual, olfactory, auditory, gustatory, and tactile), which together explain 65% of the variability in the customers' purchasing decisions at the Roxas Peru SAC bakery. In conclusion, the most important factors in the customers' purchasing decisions at the bakery are olfactory, auditory, and visual sensorial elements.

Keywords: Consumer Behavior. Purchase Decision. Sensory Marketing.

INTRODUCCIÓN

La industria de servicios de alimentos, que comprende negocios como cafeterías y panaderías, posee una estructura altamente competitiva. Por ejemplo, en el Reino Unido, en el año 2007 había aproximadamente 10,000 cafeterías, cifra que se duplicó a 22,000 en 2017.

Un patrón similar se observa en los Estados Unidos, donde la competencia entre cafeterías ha alcanzado su punto máximo (Jang & Lee, 2019).

En Perú, según la Sociedad Nacional de Industrias, el sector de productos de panadería sigue una trayectoria de crecimiento constante. En junio de 2021, se registró un aumento positivo del 45.3% en comparación con el mismo mes del año 2020 (Elaboración, 2019).

En este contexto de crecimiento de mercado, las empresas recurren a diversas metodologías e instrumentos de marketing para promocionar sus productos.

Paralelamente, con el desarrollo de la sociedad urbana, se están produciendo cambios en los estilos de vida, lo que se traduce en la adopción de costumbres modernas por parte de ciertos grupos de personas que buscan comodidad (Rahmah et al., 2018).

Estos consumidores encuentran en las cafeterías comodidad, buen equipamiento y, sobre todo, satisfacción en las necesidades que buscan cubrir.

Por lo tanto, este análisis indica la necesidad de implementar novedosas estrategias de marketing sensorial.

Además, son pocas las empresas que aplican estrategias de marketing sensorial; sin embargo, invierten casi el 30% de su presupuesto anual en campañas de publicidad y promoción (Vásquez, 2018).

La Pastelería Roxas Perú SAC, ubicada en el distrito de La Victoria, Lima, se encuentra en un entorno donde coexisten alrededor de 30 empresas del mismo sector que, en su mayoría, se centran en el uso de estrategias de marketing visual. Roxas Perú SAC no ha desarrollado una estrategia de ventas adecuada que destaque elementos sensoriales como los olores, la iluminación de sus locales, la exhibición de productos, la música ambiental, la publicidad, entre otros aspectos del marketing sensorial.

A pesar de tener una propuesta de valor que la distingue de la competencia, estas ventajas no se están explotando adecuadamente, lo que afecta la decisión de compra de los clientes y, en consecuencia, las ventas no han aumentado.

Entre los problemas adicionales de la empresa, se encuentra la falta de tecnología adecuada para los procesos productivos, los cuales son principalmente artesanales. Asimismo, el personal no siempre posee las competencias y especialización correspondiente.

La implementación de programas de marketing es parcial y débil, debido a un desconocimiento

de las estrategias específicas de marketing sensorial.

Bajo este escenario, el objetivo del estudio es identificar los factores del marketing sensorial que más influyen en la decisión de compra de los clientes de la pastelería Roxas Perú SAC.

MARCO TEÓRICO

El marketing sensorial es una estrategia que vincula los sentidos en la toma de decisiones del individuo a la hora de adquirir bienes y servicios (Berčík et al., 2020).

Este tipo de marketing ocupa su estudio en como los aromas pueden estimular los sentidos y las emociones humanas y cambiar deliberadamente el comportamiento del cliente y mejorar la experiencia de compra (Grisales, 2019).

Según, (Fürst et al., 2021), afirman que para generar respuestas favorables en los consumidores utilizan estrategias de marketing multisensorial como el color, la textura, la luz, el aroma y la música destinados a afectar los sentidos de los clientes para resaltar los beneficios del producto.

Ahora las técnicas han cambiado hacia la utilización de entornos de prueba más reales haciendo uso de dispositivos de realidad virtual o espacios físico construidos para imitar entornos de consumo del mundo real (Morrin & Tepper, 2021) el enfoque tradicional de la investigación sensorial se basa en metodologías de prueba altamente estandarizadas para medir con precisión las diferencias entre productos.

Las estrategias de comunicación han ido cambiando y adaptándose continuamente a sus necesidades, y la estrategia que destaca en la comunicación de marca es el marketing experiencial, que prioriza la atención al consumidor y la necesidad de brindarle la mejor experiencia (Fernández et al., 2021), también indican que el marketing experiencial y el marketing sensorial influyen en el comportamiento de compra, el sector femenino, los minoristas refuerzan su marca mediante la integración de experiencias multisensoriales dentro de la tienda física,

como el olfato, para influir en las percepciones de los consumidores; el marketing sensorial es una forma diferente de hacer marketing que busca alejarse de lo tradicional; su objetivo es cautivar al consumidor por medio de sus sentidos; con el desarrollo de los tiempos la sociedad urbana viene experimentando cambios en su estilo de vida (Rahmah et al., 2018), el estilo moderno de hoy es la costumbre de ciertos grupos de personas que buscan comodidad, equipamiento y sobre todo satisfacción en las necesidades que buscan afectar sus creencias, juicios, comportamientos y emociones, también forma parte de una estrategia que vincula los sentidos en la toma de decisiones del individuo a la hora de adquirir bienes y servicios (Berčík et al., 2020).

Este tipo de marketing ocupa su estudio en como los aromas pueden estimular los sentidos y las emociones humanas y cambiar deliberadamente el comportamiento del cliente y mejorar la experiencia de compra (Grisales, 2019); las estrategias comunicativas han ido cambiando y adaptándose continuamente a sus necesidades, y la estrategia que destaca en la comunicación de marca es el marketing experiencial, que prioriza la atención al consumidor y la necesidad de brindarle la mejor experiencia busca influenciar en el impulso de compra (Fernández et al., 2021), para generar respuestas favorables en los consumidores utilizando estrategias de marketing multisensorial, que consiste en la exposición deliberada a los consumidores a múltiples estímulos sensoriales, como el color, la textura; el color ambiental, la luz, el aroma, la música (Fürst et al., 2021), de tal manera que resaltan los beneficios de la mercancía para los consumidores generando emoción y experiencia positiva asociada a la marca y relacionada con la utilización de estímulos que se perciben por los sentidos y que son capaces de generar determinadas atmósferas (Gómez & García 2012.)

Decisión de Compra son más complejas suelen requerir de un número de participantes mayor en la compra y mayor análisis por parte del comprador (Kotler & Armstrong, 2017)

Por ello, el comportamiento en la decisión de compra se vuelve complejo y variará de acuerdo con el producto o servicio que se esté adquiriendo; no es lo mismo adquirir un pastel que comprar un celular de última tecnología, pueden verse afectadas de muchas maneras, una de las formas más relevantes es mediante el uso de ventajas competitivas, por ello, las empresas se esfuerzan por implementar estrategias comerciales que en la mente del consumidor puedan ser consideradas de valor agregado y altamente persuasivas en la toma de decisiones del cliente quien tiene productos con muchas alternativas similares. (Román-Aguirre et al., 2022).

La industria de servicios de alimentos, que incluye al negocio de las cafeterías y panaderías tiene una estructura altamente competitiva. Por ejemplo, en el Reino Unido en el año 2007 había aproximadamente 10000 cafeterías, ese número se duplicó a 22000 en el 2017. Lo mismo sucede en los Estados Unidos donde la competencia entre cafeterías ha alcanzado su punto máximo (Jang & Lee, 2019).

En el Perú, de acuerdo con la Sociedad Nacional de Industrias SIN, el rubro productos de panadería continua por la senda del crecimiento, en junio del 2021 se tuvo una variación positiva de 45,3% respecto al mismo mes del año 2020 (Elaboración, 2019). En este contexto de crecimiento del mercado las empresas utilizan diversas metodologías e instrumentos para la promoción de sus productos y servicios. Este análisis nos indica que se requiere la implementación de novedosas estrategias de marketing para los consumidores.

En el siglo XXI, el marketing, debe evolucionar y adaptarse a todas las nuevas demandas y estrategias que se orientan en las ventas y promociones, por ello, es fundamental para emprendedores, pequeñas y medianas empresas que utilizan el marketing conectar con los clientes desde un plano emocional y fomentar una conexión o relaciones con los consumidores (Ayala-Peña & Aguilar-Galvez, 2022).

Respecto a la experiencia sensorial y marketing sonoro, (Sánchez-Crespo & Carrasco-Santos, 2023) en su investigación corroboran que la variedad de canales musicales y el poder programar, gestionar y controlar cada empresa la música ambiental es uno de los principales atractivos de las PYMES hacia los sistemas de control avanzado de música ambiental; así como la posibilidad de anuncios, publicidad y cuñas, junto con evitar cortes, caídas e interrupciones, son otros de los principales elementos que potencian el deseo de utilización en las PYMES de los sistemas de control avanzado de música ambiental y que acaban influyendo en el comportamiento de compra del consumidor.

Del mismo modo, (Berčík et al., 2020), indica que el marketing sensorial es una estrategia que vincula los sentidos en la toma de decisiones del individuo a la hora de adquirir bienes y servicios. Este tipo de marketing ocupa su estudio en como los aromas pueden estimular los sentidos y las emociones humanas y cambiar deliberadamente el comportamiento del cliente y mejorar la experiencia de compra (Grisales, 2019).

Según, (Fürst et al., 2021), afirman que para generar respuestas favorables en los consumidores utilizan estrategias de marketing multisensorial, que consiste en la exposición deliberada a los consumidores a múltiples estímulos sensoriales, como el color, la textura; el color ambiental, la luz, el aroma, la música; destinados a afectar los sentidos de tal manera que resalten los beneficios de la mercancía para los consumidores.

Citando a, (Fernández et al., 2021) mencionan que las estrategias comunicativas han ido cambiando y adaptándose continuamente a sus necesidades, y la estrategia que destaca en la comunicación de marca es el marketing experiencial, que prioriza la atención al consumidor y la necesidad de brindarle la mejor experiencia. Asimismo, indican que el marketing experiencial y el marketing sensorial influyen en el comportamiento de compra. En el sector de moda femenino, los minoristas refuerzan su marca mediante la integración de experiencias multisensoriales dentro de la

tienda física, como el olfato, para influir en las percepciones de los consumidores.

Por su parte, (Morrin & Tepper, 2021) señalan que el enfoque tradicional de la investigación sensorial se basa en metodologías de prueba altamente estandarizadas para medir con precisión las diferencias entre productos. Ahora las técnicas han cambiado hacia la utilización de entornos de prueba más reales haciendo uso de dispositivos de realidad virtual o espacios físico construidos para imitar entornos de consumo del mundo real.

En el sector hotelero (Gonzalez & Gonzalez-Anleo, 2020) en su trabajo de investigación sobre la presencia de acciones de Marketing Olfativo en hoteles de lujo (5 estrellas) del centro de Madrid, encontraron que un 79 % de los hoteles encuestados ya han implementado este tipo de estrategias, los sistemas de aromatización más utilizados son los aerosoles y los ambientadores eléctricos esto dependiendo del tamaño de los ambientes que quieran aromatizar. Las zonas comunes y con mayor afluencia de personas como el vestíbulo y área de servicios son las que deben de ser aromatizadas.

En el sector cárnico (Andrade et al., 2022) se presenta una opción potencial para el consumidor, cuando se ofrece en asociación con estrategias de marketing que enfatizan la información nutricional y/o sensorial, como la ternura y la jugosidad; a la vez indican que el packaging tiene efecto en las percepciones sensoriales gustativas de los Centennials, siendo más agradable la percepción gustativa del chocolate envuelto en packaging premium que el envuelto en packaging estándar (Gonzalez & Saldaña, 2021).

MÉTODOS

La empresa Pastelería Roxas Perú SAC objeto de estudio se ubica en el distrito de la Victoria, provincia de Lima.

El enfoque es el cuantitativo, el tipo de investigación fue el explicativo, el diseño fue el no experimental y de corte transversal.

La población estuvo conformada por 5258 clientes en promedio al mes.

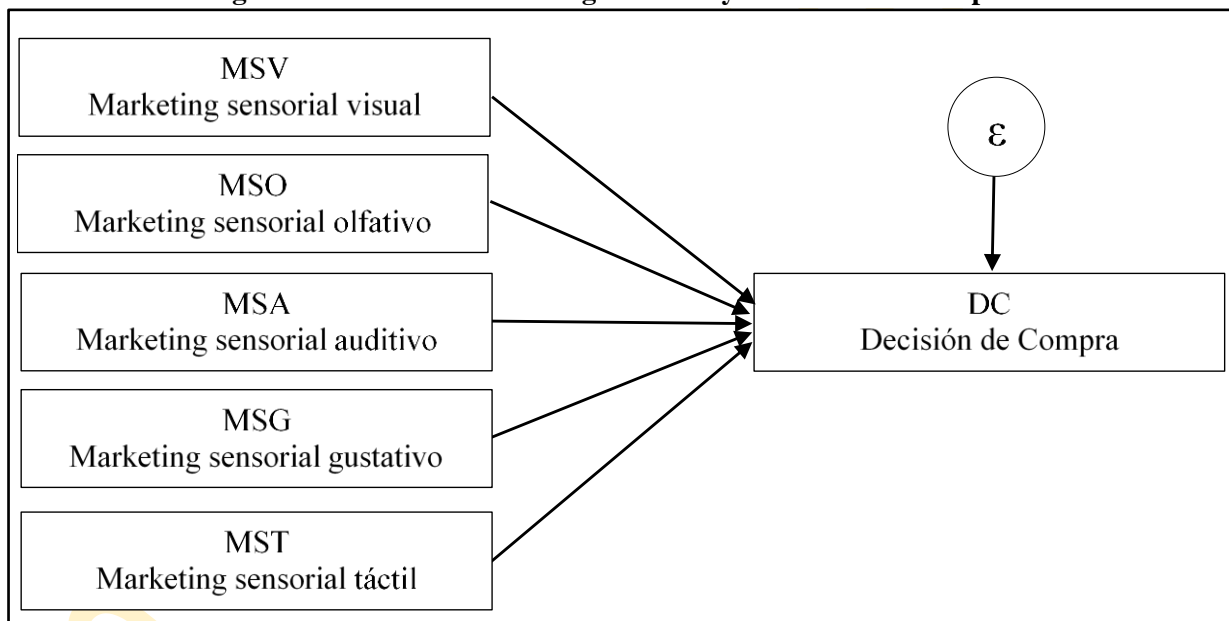
La muestra fue de tipo probabilístico, y se determinó 345 casos o clientes a quienes se aplicó un cuestionario de tipo escala Likert con un total de 39 ítems, cada pregunta tiene cinco alternativas de respuesta (totalmente en desacuerdo = 1, en desacuerdo = 2, ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3, de acuerdo = 4, totalmente de acuerdo = 5).

Además, la investigación se ejecutó en el año 2022 en el distrito de la Victoria, provincia de Lima.

En el estudio se adoptó un enfoque econométrico mediante la técnica estadística de

regresión lineal múltiple, dado el modelo matemático: $DC = \beta_0 + \beta_1MSV + \beta_2MSO + \beta_3MSA + \beta_4MSG + \beta_5MST + \epsilon$, donde las variables independientes son: Marketing Sensorial Visual (MSV), Marketing Sensorial Olfativo (MSO), Marketing Sensorial Auditivo (MSA), Marketing Sensorial Gustativo (MSG) y Marketing Sensorial Táctil (MST), que influyen en la variable dependiente Decisión de Compra (DC) de los clientes de la Pastelería Roxas Perú, más el error asumido por la variable aleatoria (ϵ) y $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$, y β_5 , son los parámetros desconocidos del modelo. La figura 1 ilustra el modelo teórico asumido en la investigación.

Figura 1. Modelo de marketing sensorial y la decisión de compra



Fuente: Elaboración propia

Tabla 1. Confiabilidad y validez del marketing sensorial y decisión de compra

Variables	Confiabilidad	Validez		
	$\alpha > .70$	KMO $> .5$	AVE $> .55$	COM $> .50$
Marketing sensorial	.85	.77	.85	.95
Decisión de compra	.79	.73	.83	.74

Nota. Confiabilidad (α), Coeficiente Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), Varianza Extraída Media (AVE) y Comunalidades (COM)

Se verificó la confiabilidad y validez del instrumento de ambas variables (MS y DC), mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, después de analizar un total de 25 clientes

encuestados como prueba de piloto, se observa en la Tabla 1, el coeficiente de Alfa de Cronbach tiene valores por encima de los parámetros de aceptación ($\alpha > .70$), de igual

forma el Kaiser Meyer Olkin ($KMO > .70$), lo cual nos indica que el coeficiente de correlación está dentro de los valores de aceptación, así mismo, el coeficiente de varianza extraída media (AVE $> .55$ cumple el valor de aceptación, es decir, el constructo del contenido comparte más de la mitad de su varianza con sus indicadores, y finalmente la comunalidad (COM $> .50$, es superior a los estándares de aceptación. Por lo tanto, el instrumento de recolección de datos es confiable y válido para ambas variables estudiadas.

Los resultados sobre las características demográficas indican, que los clientes de la pastelería corresponden en su mayoría al sexo femenino equivalente al 62.6%, asimismo, cuentan con estudios a nivel secundario equivalente al 63.5% y solo un 23.2% cuentan con estudios superiores; referente al ingreso económico los clientes se ubican en el nivel bajo con un 54.5%, mientras que en la categoría muy bajo se coloca el 34.5%; por último, la edad de los clientes se sitúa entre los 21 a 30 años siendo estos jóvenes con un 40%, mientras que un 20.3% cuentan con 31 a 40 años siendo estos adultos (Tabla 2).

RESULTADOS

Tabla 2. Características demográficas de los clientes

Características	Frecuencia	%	Características	Frecuencia	%
Educación			Sexo		
Sin estudios	14	4.10	Masculino	37.40	37.40
Primaria	32	9.30	Femenino	62.60	62.60
Secundaria	219	63.50			
Superior	80	23.20			
Ingreso económico			Edad		
Muy bajo	119	34.50	- de 20 años	13.60	13.60
Bajo	188	54.50	de 21 a 30 años	40.00	40.00
Medio	31	9.0	de 31 a 40 años	20.3	20.3
Alto	3	9	de 41 a 50 años	17.4	17.4
Muy alto	4	0	más de 50 años	8.7	8.7

Análisis descriptivo del marketing sensorial

En el marketing sensorial visual el 43.1% están totalmente de acuerdo con los colores de las tortas, de los empaques de las tortas y del establecimiento.

El 52.7% están de acuerdo con la iluminación de los productos y el ambiente.

El 40.3% están de acuerdo con la forma de las tortas, las cajas de las tortas y el diseño de la pastelería.

En suma, las afirmaciones de los clientes son una postura favorable respecto al color, iluminación y formas de la pastelería.

Respecto al marketing sensorial olfativo el 40.3% de los encuestados están de acuerdo que el aroma de las tortas y empanadas estimulan su apetito al momento de visitar a la pastelería.

Por otro lado, el 23.3 % no están de acuerdo ni en desacuerdo en diferenciar claramente entre aroma del producto y del ambiente cuando ingresan a la pastelería.

En consecuencia, la postura de los clientes es favorable hacia el aroma en general de la pastelería.

En relación al marketing sensorial olfativo el 41.6 % de los encuestados manifiestan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la música que se reproducen en el establecimiento; así mismo, el 36.4% manifiestan que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con el sonido de las máquinas de exhibición.

Por lo tanto, la postura de los clientes es indiferente hacia los estímulos de la música y sonido en la pastelería.

En el marketing sensorial gustativo, el 40.8 % de los encuestados están totalmente de acuerdo y el 30.6% expresan de acuerdo con el sabor de los productos de Roxas Perú.

En consecuencia, a los clientes les gusta los productos de la pastelería porque son deliciosos como por ejemplo las tarjetas comestibles de chocolate.

Finalmente, en el marketing sensorial táctil el 35.1% de los encuestados no están desacuerdo con la temperatura, la seguridad del empaque al momento de transportar el producto y el mobiliario interior de la pastelería.

Tabla 3. Frecuencia relativa del marketing sensorial

Escala de medida	Visual			Olfativo	Auditivo		Gustativo	Táctil
	Color	Iluminación	Forma	Aroma	Música	Sonido	Sabor	Tacto
TDA	43.1	21.9	40.3	11.4	11.2	3.4	40.8	3.5
DAC	33.2	52.7	27.6	43.8	28.3	24.2	30.6	18.5
NAND	12.5	6.6	18.1	23.3	41.6	36.4	16.0	28.9
EDE	8.3	12.6	8.6	14.3	9.8	27.5	7.6	35.1
TED	2.9	6.2	5.4	7.2	9.1	8.5	5.0	14.0
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Nota. Base de datos de la encuesta aplicada a los clientes (n=345). TDA= Totalmente de acuerdo, DAC= De acuerdo, NAND= Ni de acuerdo ni en desacuerdo, EDE= En desacuerdo, TED= Totalmente en desacuerdo

Análisis descriptivo de la decisión de compra

En el ambiente sociocultural, el 36.7% de los encuestados manifiestan que a veces su religión, hábito alimenticio y su entorno familiar influyen en la compra de productos de la pastelería.

Asimismo, en los esfuerzos del marketing el 50.1% de los encuestados manifiestan que a veces el precio y las características del producto influyen en la compra.

En suma, las influencias externas constituido por el ambiente sociocultural y esfuerzos del marketing influyen en la compra de los clientes en la pastelería Roxas Perú.

Respecto al campo psicológico el 30.15% indican que casi siempre su motivación y estado emocional influyen en la compra de un producto.

En el reconocimiento de la necesidad el 38.7% manifiestan que a veces compran productos que no consideraban comprar, son conscientes de comprar algún producto y encuentran la

solución a sus deseos de consumir un determinado producto.

En la búsqueda de información el 35.6% indican que casi siempre buscan información en su entorno más cercano, en medios comerciales y recurren a sus experiencias antes de realizar una compra.

Por último, en la evaluación de alternativas el 35.7% manifiestan que casi siempre antes de realizar la compra analizan las ventajas y desventajas del producto.

En conclusión, la postura de los clientes es favorable respecto a la decisión de compra de los productos en Roxas Perú.

En la decisión de compra el 39.4% manifiestan que casi siempre compran en la pastelería Roxas Perú debido a la calidad del producto y la atraktividad del establecimiento.

Asimismo, en la evaluación de alternativas el 41.2% indican que evalúan a veces su nivel de satisfacción y su experiencia después de realizar una compra en la pastelería.

Tabla 4. Frecuencia relativa de la decisión de compra

Escala de medida	Influencias externas		Proceso de decisión				Comportamiento Poscompra	
	AS	EM	CP	RN	BI	EA	DC	EP
SIE	6	14.1	10.85	10.2	12	119	12.2	9,2
CSI	8.9	15.5	30.15	30.5	35.6	35.7	39.4	41.2
AVE	36.7	50.1	29.85	38.7	33.4	28.1	30.3	31.4
CNU	33.9	14.2	21.15	15.1	14.7	19.3	12	11.2
NUN	14.5	6.1	8	5.5	4.3	5	6.1	7
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Nota. Base de datos de la encuesta aplicada a los clientes (n=345). SIE= Siempre, CSI= Casi siempre, AVE= A veces, CNU= Casi nunca, NUN= Nunca. AS=Ambiente sociocultural, EM=Esfuerzo del marketing, CP=Campo psicológico, RC=Reconocimiento de compra, BI=Búsqueda de información, EA=Evaluación de alternativas, DC=Decisión de compra, EP=Avaluación poscompra.

Factores del marketing sensorial como estímulo en la decisión de compra

Los resultados de la bondad de ajuste (Tabla 3) del modelo decisión de compra nos evidencian que el marketing sensorial visual, olfativo, auditivo, gustativo y táctil presentan un coeficiente de correlación de Pearson alta con un $R = 81\%$, evidenciándose que existe una fuerte correlación entre la decisión de compra de los clientes.

Además, el resultado del coeficiente de determinación (R^2) del modelo es de 65% , el cual explica el porcentaje de variabilidad de la decisión de compra de los clientes en la

Pastelería Roxas Perú SAC como consecuencia del marketing sensorial visual, olfativo, auditivo, gustativo y táctil.

Por último, el coeficiente de determinación ajustada es de 64% , ello nos indica que, obtener un valor elevado del coeficiente de determinación, no implica que nuestros resultados sean fiable o perfecta.

En el modelo, el valor del coeficiente de determinación ajustada del marketing sensorial tiene una mínima diferencia respecto al valor de R^2 con un Sig. Cambio en F = .00 y es significativa con un p-valor-p < 0.05.

Tabla 5. Estadísticos de bondad de ajuste^(f)

Modelo	R	R^2	R^2 Ajustado	Error típico de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R^2	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
DC	0.81 ^e	0.65	0.64	4.80	0.00	4.17	1	339	0.00

Nota. Variables predictoras: Modelo1 a) Constante, MSV; Modelo2 b) Constante, MSV, MSA; Modelo3 c) Contante, MSV, MSA, MSO; Modelo4 d) Contante, MSV, MSA, MSO, MSG; Modelo5 e) Contante, MSV, MSA, MSO, MSG, MST; f) Variable dependiente: DC.

Los resultados del análisis de la varianza (Tabla 4) del modelo de decisión de compra y el valor de la probabilidad (.00) asociado a la prueba de Fisher Sndecor ($F=125.25$) es menor que 5% ($p < 0.05$), es decir se aprecia una significancia de .00 para el modelo de decisión de compra, ello quiere decir que, el marketing sensorial visual, olfativo, auditivo, gustativo y táctil son buenos y consistentes para explicar la varianza de la decisión de compra.

Por lo tanto, las variaciones del marketing sensorial explican significativamente el conjunto de efectos predictivos identificados sobre la variable dependiente decisión de compra, cuánto más se aproxima a .00, más sólido es el modelo, dado por la ecuación representada:

$$DC = \beta_0 + \beta_1 MSV + \beta_2 MSO + \beta_3 MSA + \beta_4 MSG + \beta_5 MST + \epsilon$$

Tabla 6. Análisis de la varianza (ANOVA) ^(f)

Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
DC	Regresión	14440.93	5	2888.19	125.25	0.00
	Residual	7817.11	339	23.06		
	Total	22258,04	344			

Nota. Variables predictoras: Modelo1 a) Constante, MSV; Modelo2 b) Constante, MSV, MSA; Modelo3 c) Contante, MSV, MSA, MSO; Modelo4 d) Contante, MSV, MSA, MSO, MSG; Modelo5 e) Contante, MSV, MSA, MSO, MSG, MST; f) Variable dependiente: DC. Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada a los clientes (n=345).

Los resultados de las estimaciones del coeficiente de regresión del modelo de decisión de compra (Tabla 5), se evidencia un incremento en los β , donde todas son diferentes de cero ($\beta \neq 0$), eso significa que el marketing sensorial visual, olfativo, auditivo, gustativo y táctil son *positivas* en la pendiente del modelo de decisión de compra, lo cual refleja que por un punto más en cada dimensión del marketing

sensorial se incrementan los coeficiente de regresión betas ($\beta_1=0.50$, $\beta_2=0.88$, $\beta_3=1.39$, $\beta_4=3.70$ y $\beta_5 7.44$). También se observa de no haber la variabilidad de la decisión de compra prevista en ausencia de los factores del marketing sensorial se mantiene en 0.50. Según la información proporcionada, la ecuación que representa el marketing sensorial en la decisión de compra es

$$CD = 18.54 + .50MSV + .88MSA + 1.39MSO + 3.70MSG + 7.44MST + \epsilon$$

Tabla 7. Estimaciones de coeficiente ^(a)

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t
		B	Error típico	Beta	
DC	(Constante)	18.54	1.86		9.94
	Marketing sensorial visual (MSV)	0.50	.11	0.27	4.67
	Marketing sensorial auditivo (MSA)	0.88	.15	0.28	5.99
	Marketing sensorial olfativo (MSO)	1.39	.22	0.30	6.29
	Marketing sensorial gustativo (MSG)	3.70	.24	0.14	2.95
	Marketing sensorial táctil (MST)	7.44	.47	0.20	2.04

Nota. a) Variable dependiente: DC.

Evaluación del modelo

El modelo de decisión de compra de los clientes de la pastelería Roxas Perú basado en el marketing sensorial, se evaluó mediante los supuestos de normalidad, autocorrelación, colinealidad y multicolinealidad.

Para detectar la presencia o ausencia de auto correlación se utilizó el estadístico de Durbin Watson, es decir, los errores en la medición de las variables explicativas deben ser independientes entre sí.

Si el valor es cercano a 2, entonces los residuos están incorrelados y si el valor está cercano a 0 estarán positivamente autocorrelados.

En la (Tabla 6) presentamos la evaluación mediante el test de autocorrelación de las variables explicativas de MSV, MSA, MSO, MSG y MST donde se evidencia que el estadístico Durbin Watson es de 1.88 el mismo que es cercano a 2.

Por lo tanto, podemos afirmar que no hay autocorrelación entre las perturbaciones, es decir, cumple con los supuestos de independencia de los residuos.

Lo resultados del diagnóstico de colinealidad nos indica que si cualquiera de los VIF es mayor que 5 o 10 va a ser indicio de que los

coeficientes asociados de regresión están mal estimados debido a la multicolinealidad.

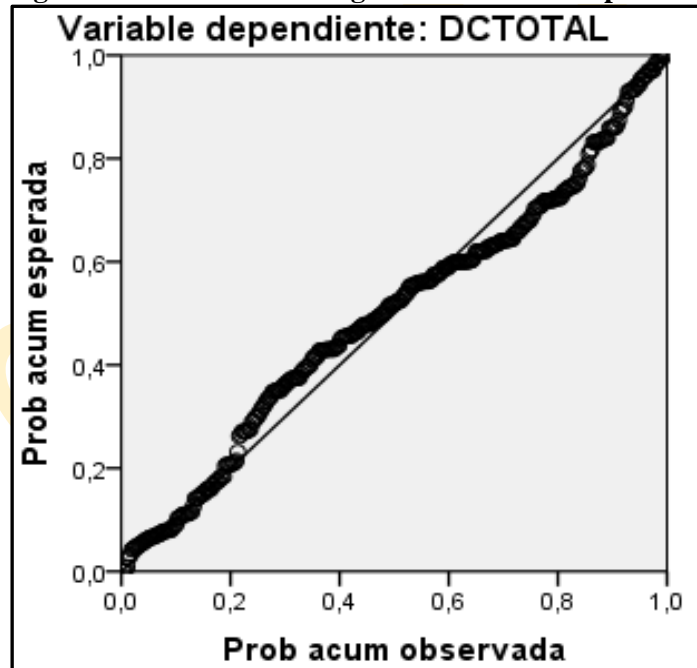
En la (Tabla 6) se tienen los valores VIF ($1 < FIV < 10$) hallados los que contradicen la afirmación, y además la tolerancia fue mayor a 0.10, por lo que concluimos que no existe multicolinealidad en los regresores.

Tabla 8. Multicolinealidad y Autocorrelación

Modelo		Estadísticos de colinealidad		Durbin-Watson
		Tolerancia	VIF	
DC	Constante			1.88
	Marketing sensorial visual (MSV)	0.31	3.27	
	Marketing sensorial auditivo (MSA)	0.47	2.15	
	Marketing sensorial olfativo (MSO)	0.45	2.23	
	Marketing sensorial gustativo (MSG)	0.46	2.15	
	Marketing sensorial táctil (MST)	0.66	1.51	

Nota. Base de datos de la encuesta aplicada a los clientes (n=345). VIF= Valor inflación de la varianza.

Figura 2. Normalidad de regresión de residuo tipificado.



Nota. Base de datos de la encuesta aplicada a los clientes (n=345) año 2021.

La evaluación de normalidad de regresión de residuo tipificado nos evidencia que la desviación es normal y positiva, lo que significa que el modelo de decisión de compra con las variables predictoras los residuos (error) tienen una distribución normal (Figura 2).

Discusión

Los resultados de la investigación con base en las evidencias empíricas permiten concluir que el marketing sensorial (visual, olfativo, auditivo, gustativo y táctil) tienen una influencia positiva y significativa en la decisión de compra de los clientes de la pastelería Roxas

Perú; la información precedente puede ser corroborada con los antecedentes que se hacen mención, donde diversos autores concuerdan sobre la relación entre las variables del marketing sensorial y la decisión de compra en diferentes contextos, sectores económicos y ramas de la producción de alimentos.

El primer vistazo del producto que ofrece expectativas son la forma, el material y el olor, si estas expectativas no se cumplen, significa que no responden a la percepción sensorial del consumidor; los resultados encontramos similitud en que la dimensión que más impacta es la visual (Figueroa-Sánchez et al., 2021) existiendo una diferencia con el marketing auditivo; así mismo es posible recrear ambientes concretos en el sector pastelería con olores y sabores facilitando la asociación directa (Jiménez-Marín et al., 2019), así mismo, los resultados de investigación de Nadanyiova et al. (2018) son coincidentes con el estudio al indicar que el marketing sensorial es una forma efectiva de asegurar la lealtad de los clientes actuales y nuevos, al mismo tiempo que brinda a los clientes una experiencia única de compra. Por lo que, el marketing sensorial y la expectativa es el motor del éxito.

Asimismo, González & Pallarés (2020) aplicó la estrategia de flagship en un punto de venta de una calle emblemática de Barcelona, a lo largo del recorrido se colocó una gran variedad de estímulos que activaron los sentidos de la vista, el olfato y el gusto para ello se empleó luces, colores y aromas en la zona de degustación; al igual que Kim et al. (2021) explora la eficacia del marketing sensorial en los patrones de consumo de bebidas en un bar real.

Los resultados mostraron que los elementos visuales afectan significativamente en el consumo de bebidas, pero no así en la densidad social.

Finalmente, Marín & Gómez-Carmona (2021) señalan que los directivos de marketing utilizan distintas técnicas que permiten mejorar la experiencia del consumidor a través de sus sentidos; es decir, la práctica del tradicional merchandising visual está siendo canibalizada por el merchandising de seducción, que implica

a más de un sentido mejorando la sensación del consumidor en el punto de venta tal como se demuestra en la investigación.

CONCLUSIONES

- ✓ Los factores del marketing sensorial visual, olfativo, auditivo, gustativo y táctil influyen positiva y significativamente en la decisión de compra de los clientes de Roxas Perú; esto debido a que los resultados del análisis de la varianza reveló una significancia menor al 5% ($p-v = 0.00$), y los coeficientes β mostraron un incremento positivo por cada punto en la regresión lineal múltiple; considerando el coeficiente de determinación $R^2 = .65$, se concluye que el 65% de la varianza de la decisión de compra esta explicada por las variables predictoras del marketing sensorial visual, olfativo, auditivo, gustativo y táctil.
- ✓ Los predictores más importantes que influyen en la decisión de compra de los clientes en la Pastelería Roxas Perú SAC son el marketing sensorial olfativo con un coeficiente tipificado de beta .30, seguido del marketing sensorial auditivo con un coeficiente tipificado de beta .28 y el marketing sensorial visual con un coeficiente tipificado de beta .27.
- ✓ Por lo tanto, los esfuerzos del programa de marketing de la Pastelería Roxas Perú SAC deben estar orientados principalmente al marketing sensorial olfativo para persuadir y generar experiencias inolvidables en la Pastelería Roxas Perú.

Limitaciones y futuras líneas de investigación.

El estudio tiene algunas limitaciones:

- ✓ Primero, los datos solo se recopilieron en la pastelería Roxas Perú, que cualquier generalización de los hallazgos debe tener en cuenta. Por lo tanto, una generalización de los hallazgos debe ser prudente.

- ✓ En segundo lugar, el grado de marketing sensorial podría diferenciarse en función al modelo de negocio de la pastelería, como el nivel individual o el nivel principal. Por lo tanto, los futuros investigadores deberían considerar desarrollar un modelo similar a la Pastelería Roxas Perú. Este enfoque no captura si la pastelería ha utilizado el marketing sensorial ni cómo lo han hecho.
- La investigación futura podría considerar un enfoque de recopilación de datos masivos, ampliar el número de pastelerías, incluido un período prolongado.
- ✓ Por último, es necesario investigar a diversas escalas y con diversas medidas en los factores del marketing sensorial y las decisiones de compra de los clientes.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, B. F., Paula, M. M. O., Carneiro, J. D. S., Fontes, P. R., Torres Filho, R. A., Ramos, E. M., & Ramos, A. L. S. (2022). Influence of intrinsic and extrinsic factors on the sensory perception and intention to purchase buffalo meat by consumers in Southeast Brazil. *Brazilian Journal of Food Technology*, 25, 1–17. <https://doi.org/10.1590/1981-6723.00222>
- Berčík, J., Virágh, R., Kádeková, Z. & Duchoňová, T. (2020). Aroma Marketing As A Tool To Increase Turnover In A Chosen Business Entity. *Potravinarstvo Slovak Journal of Food Sciences*, 14(October), 1161–1175. <https://doi.org/10.5219/1475>
- Ayala-Peña, E. I. & Aguilar-Galvez, W. I. (2022). *Marketing Auditivo y su Influencia en la Compra del Consumidor de Supermercados de la Ciudad de Machala Auditory Marketing and its Influence on Consumer Purchases in Supermarkets in the City of Machala Marketing Auditivo e sua Influência nas Compras dos C.* 7(31), 680–696.
- Elaboraci, I. (2019). * *Se considera Productos de tabaco. Fuente: INEI Elaboración: IEES – SNI.* 2010–2019.
- Fernández, C., Arribas, F. & Martín, C. (2021). Sensory marketing in the women’s fashion sector: The smell of the shops in Madrid. *RAN. Revistas Academia y Negocios*, 7(1), 31–40. <https://doi.org/10.29393/ran6-1smcf20001>
- Figueroa-Sánchez, R., Juárez-Juárez, Y. J., Sánchez-Zeferino, D. E. & Zapata-Lara, H. del C. (2021). Marketing sensorial en los restaurantes con servicio de preparación de tacos en Coatzacoalcos, Veracruz. *PRÁCTICAS DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO*, 111.
- Fürst, A., Pečornik, N. & Binder, C. (2021). All or Nothing in Sensory Marketing: Must All or Only Some Sensory Attributes Be Congruent With a Product’s Primary Function? *Journal of Retailing*, 97(3), 439–458. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.09.006>
- Gonzalez, P. & Saldaña, I. (2021). Efectos del packaging en la percepción sensorial gustativa de barras de chocolate negro en consumidores centennials en la ciudad de Cuenca. *Revista Economía y Política*, 34, 1–30.
- Gonzalez, A. & Gonzalez-Anleo, J. M. (2020). Marketing Olfativo en hoteles de lujo de Madrid centro. *ADResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 23(23), 90–107. <https://doi.org/10.7263/adresic-023-05>
- González, Z. F. & Pallarés, C. (2020). La experiencia Nespresso, el Marketing

- Sensorial aplicado al sector del café. *Miguel Hernández Communication Journal*, 11(1), 75–96. <https://doi.org/10.21134/mhcj.v11i0.325>
- Grisales, C. P. (2019). El marketing olfativo como posicionamiento de marcas. *Tendencias*, 20(2), 69–92. <https://doi.org/10.22267/rtend.192002.123>
- Jang, H. W. & Lee, S. B. (2019). Applying effective sensory marketing to sustainable coffee shop business management. *Sustainability (Switzerland)*, 11(22). <https://doi.org/10.3390/su11226430>
- Jiménez-Marín, G., Bellido-Pérez, E. & López-Cortés, Á. (2019). Marketing sensorial: el concepto, sus técnicas y su aplicación en el punto de venta. *Vivat Academia. Revista de Comunicación*, 121–147. <https://doi.org/10.15178/va.2019.148.121-147>
- Kim, M. G., Yang, H. & Mattila, A. S. (2021). Effects of Visual Cues and Social Density on Beverage Consumption: A Field Experiment in a Bar. *Cornell Hospitality Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/1938965520985498>
- Kotler, Philip. & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación de México.
- Marín, P. P. & Gómez-Carmona, D. (2021). Aplicación de las técnicas de marketing sensorial en los establecimientos de moda: el caso de Zara y Stradivarius. *Vivat Academia. Revista de Comunicación*, 17–32. <https://doi.org/10.15178/va.2022.155.e1392>
- Morrin, M. & Tepper, B. J. (2021). Multisensory marketing: effects of environmental aroma cues on perception, appetite, and consumption of foods and drinks. *Current Opinion in Food Science*, 40, 204–210. <https://doi.org/10.1016/j.cofs.2021.04.008>
- Nadanyiova, M., Kliestikova, J. & Kolencik, J. (2018). Sensory Marketing from the Perspective of a Support Tool for Building Brand Value. *Economics and Culture*, 15(1), 96–104. <https://doi.org/10.2478/jec-2018-0011>
- Rahmah, K., Sumarwan, U. & Maestr, M. (2018). *Machine Translated by Google EFECTO MARKETING Machine Translated by Google*.
- Román-Aguirre, Y., Tarambis-Morales, A. & Moscoso-Parra, A. (2022). influencia del marketing digital en la decisión de compra de los consumidores de Etafashion. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(3), 146–157. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.3.1067>
- Sánchez-Crespo, I. & Carrasco-Santos, M. J. (2023). Experiencia sensorial y marketing sonoro. La motivación del uso de la música en locales comerciales y sus consecuencias en el comportamiento del consumidor. *HUMAN REVIEW. International Humanities Review / Revista Internacional de Humanidades*, 20(5), 1–15. <https://doi.org/10.37467/revhuman.v20.4952>
- Vásquez, J. (2018). Marketing Sensorial Y Comportamiento Del Consumidor Del Café D’Marce, Andahuaylas, Apurímac - 2018. *Universidad Nacional José María Arguedas*, 0, 0–119.

INNOVACIÓN FINANCIERA PARA EMPRENDEDORES: UN ANÁLISIS EXPLORATORIO COMO BASE DE INTERVENCIONES EDUCATIVAS EN EDUCACIÓN FINANCIERA

FINANCIAL INNOVATION FOR ENTREPRENEURS: AN EXPLORATORY ANALYSIS AS A BASIS FOR EDUCATIONAL INTERVENTIONS IN FINANCIAL EDUCATION

Área IV: TEMAS GENERALES – Administración financiera-Emprendedores

Marturet Florencia Lía florencia.marturet@fce.unam.edu.ar
Bernal Laura Magalí laura.bernal@fce.unam.edu.ar
Holowaty Héctor Horacio hector.holowaty@fce.unam.edu.ar
Barrete Eduardo Sebastián eduardo.barrete@fce.unam.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Misiones

RESUMEN

El trabajo analiza la necesidad de educación financiera para emprendedores que reciben créditos para impulsar sus negocios, resaltando la importancia de brindar conocimientos financieros personalizados y adecuados para promover el desarrollo económico local.

Se evaluó los conocimientos financieros que poseen los emprendedores, que sirvan para identificar los contenidos necesarios en función de la naturaleza de sus emprendimientos para una Intervención Educativa en Finanzas.

Se presenta información descriptiva de los emprendimientos financiados, incluyendo el tipo de actividad, localización, antigüedad, patrimonio neto, destinatarios de los créditos, aplicación del crédito, nivel de endeudamiento y capacidad de autofinanciación. Se concluye que la educación financiera es crucial para promover el bienestar general de la sociedad y se hacen recomendaciones para diseñar acciones que estimulen conocimientos y comportamientos clave en materia financiera. Entre los contenidos para fortalecer la educación financiera, se sugieren, conceptos fundamentales de formación, desarrollo de habilidades, tecnologías emergentes, gestión financiera, emprendimiento sostenible, networking y colaboración.

Palabras claves: Educación financiera, Emprendedores, Intervención educativa, Innovación.

SUMMARY

The paper examines the need for financial education for entrepreneurs who receive credits to boost their businesses, emphasizing the importance of providing personalized and appropriate financial knowledge to promote local economic development. The financial knowledge of entrepreneurs was assessed to identify the necessary content based on the nature of their ventures for a Financial Educational Intervention. Descriptive information about funded ventures is presented, including the type of activity, location, age, net worth, credit recipients, credit application, debt level, and self-financing capacity. It is concluded that financial education is crucial for promoting the overall well-being of society, and recommendations are made to design actions that encourage key knowledge and behaviors in financial matters. Contents to strengthen financial education include fundamental training concepts, skill development, emerging technologies, financial management, sustainable entrepreneurship, networking, and collaboration.

Keywords: Financial education, Entrepreneurs, Educational intervention, Innovation.

INTRODUCCIÓN

El Plan Nacional de Educación Financiera 2022-2023 (PNEF) promueve la educación financiera a todos los sectores de la sociedad convocando a todos, tanto a los actores del

sector público como del y privado a contribuir en democratizar el conocimiento financiero en nuestro país. Es en este lugar donde la Universidad contribuye con su aporte.

La Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) establece la necesidad de brindar educación financiera “con un enfoque personalizado, simple, oportuno y adecuado, articulando acciones con el sector privado y con organismos y dependencias públicas en contacto con población vulnerable” (ENIF, 2020).

La investigación “Créditos a pequeños emprendedores y la Educación Financiera” (Marturet, et.al, 2021), analiza las características de una línea de los créditos otorgados por la Unidad Ejecutora Provincial del Consejo Federal de Inversiones (CFI), para evaluar el efecto en el uso de los mismos por parte de sus beneficiarios, para el diseño de instancias de formación en Educación Financiera.

Tales créditos son herramientas diseñadas para impulsar el desarrollo económico local que produzcan un efecto derrame sobre los beneficiarios, sus familias y la sociedad, no obstante, la escasa cultura financiera de quienes reciben los fondos, es identificado como un aspecto crítico, limitante y condicionante, que influye en la materialización de tales objetivos. Por ello es relevante la utilidad que pueda tener la educación financiera no solo para la sostenibilidad del emprendimiento, sino en la vida, y cómo decidir mejor, en vistas del futuro proyectado, bajo la hipótesis planteada en la investigación, de que la educación financiera tiene una relación significativa con el desarrollo de los emprendimientos.

Resulta esencial profundizar en los aspectos fundamentales y estructurales de los emprendimientos, investigando a fondo los conocimientos financieros de sus emprendedores. Este enfoque permitirá determinar los contenidos necesarios para una Intervención Educativa en Finanzas efectiva, adaptados a la naturaleza específica de sus emprendimientos. Así, se busca destacar las

características más significativas de un elemento central de estudio: la educación financiera de los emprendedores.

MARCO TEÓRICO

Según un informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2005), la preocupación de los países y economías desarrolladas y emergentes por el nivel de competencia financiera de sus ciudadanos ha ido en aumento en los últimos años, tanto por las sucesivas crisis económicas, cambio de los perfiles demográficos, incluido el envejecimiento de la población, y diversas transformaciones del mercado financiero, entre otras. Definiéndola como un proceso, identificando inversores y consumidores financieros, haciendo alusión a productos financieros y al concepto de riesgo, e identificando a la información, la enseñanza y/o el asesoramiento objetivo, como medios para desarrollar las habilidades y confianza precisas para tomar decisiones informadas, en pos de su bienestar financiero.

Para Fornero (2017) la educación financiera en particular se conforma como el punto de partida para que las personas puedan convertir sus aspiraciones financieras en acciones, y tomar conciencia de los propios límites, como, por ejemplo, evitar la postergación de la acción o la tentación de gastar en vez de ahorrar. Dice que es una dimensión de formación de hábitos y aumento de la autoconciencia.

Para Tapia (2019), la educación financiera se refiere al conjunto de habilidades y conocimientos que permiten a un individuo tomar decisiones en base a la información que analiza, sobre sus recursos financieros. Básicamente la asimila a entender cómo se opera con el dinero; cómo se invierte; cómo se administra; cómo se proyecta.

La educación financiera proporciona habilidades y conocimientos para tomar decisiones informadas sobre los recursos financieros; ayuda a entender cómo operar con el dinero, cómo invertirlo, administrarlo y proyectarlo; es decir, permite tomar decisiones más inteligentes y efectivas con el dinero.

Respecto de integrar la educación financiera al currículo educativo, Mungaray, González y Osorio (2021) reafirman la necesidad de integrarlo, pues se considera esencial para equipar a la ciudadanía con habilidades financieras a largo plazo, permitiéndoles tomar decisiones más informadas y obtener beneficios sustanciales (Huchín y Simón, 2011; Córdova-Rangel et al., 2016; Denegri et al., 2018). No obstante, es crucial abordar los desafíos inherentes a este enfoque, ya que las estadísticas indican que, a pesar de la inclusión de conocimientos financieros en el plan de estudios, los resultados positivos no siempre se reflejan (Villagómez e Hidalgo, 2017).

Algunas investigaciones atribuyen la falta de educación financiera a factores relacionados con la oferta y demanda de servicios financieros. En particular, Raccanello y Herrera (2014) identifican desde el punto de vista de la demanda de educación financiera, que por ejemplo que los bajos niveles de ingreso y la carencia de conocimientos pueden ser motivos que reducen el ahorro e impiden que los clientes potenciales obtengan beneficios de estos servicios incentivando la falta de inclusión financiera.

Como avance en la investigación, y adhiriendo a la denominada educación financiera “transformadora o crítica” definida por Cebraal (2011), como aquella que abarca un conjunto de propuestas, centradas en preocupaciones humanitarias y sociales, empoderamiento individual, emancipación social y búsqueda de la libertad, se elaboró el diseño de una “Intervención Educativa en Finanzas para Microemprendedores” (Marturet, et al 2021).

Ésta es corriente de educación financiera es planteada “a la medida” de las necesidades de conocimiento requeridos durante la ejecución del crédito, apuntando a la sostenibilidad del mismo, al empoderamiento y autonomía financiera, favoreciendo el pensamiento crítico y reflexivo para mejorar el ejercicio de la ciudadanía en la toma de las decisiones financieras con responsabilidad.

De esta propuesta se deriva también la aplicabilidad del concepto de inclusión social,

definido por Araoz-Fraser (2010), como el proceso de cambio que permite la “participación” progresiva a nivel social, económico y político de la población. Por su parte el, Banco Mundial (2014) señala que mediante ese proceso se puede mejorar la habilidad y la oportunidad de las personas en situación de desventaja (desigualdad o pobreza), para que puedan participar en diferentes ámbitos de la sociedad. En este trabajo se apunta a que la Intervención Educativa “a medida” de las necesidades, contribuye a la inclusión del grupo de estudio, coadyuvando al desarrollo y sus emprendimientos.

MÉTODOS

Se realizó una investigación descriptiva cualitativa, recurriendo a diferentes técnicas e instrumentos:

- Entrevista semiestructurada al personal técnico del CFI,
- Un Análisis descriptivo según los datos del CFI de los beneficiarios de los créditos a sola firma en el período de estudio. Se relevó un total de 15 solicitudes en función del caso de estudio. Esto permitió una comprensión holística de sus necesidades financieras y desafíos.
- Encuentro con aplicación de la técnica de focus group, con un muestreo no probabilístico intencional o por juicio, con referentes en la temática de formación de emprendedores.

Se realizaron sesiones de trabajo con especialistas en docencia universitaria y referentes en la temática de formación de emprendedores, con la finalidad de obtener sus puntos de vista con base en su experiencia profesional y así identificar los contenidos.

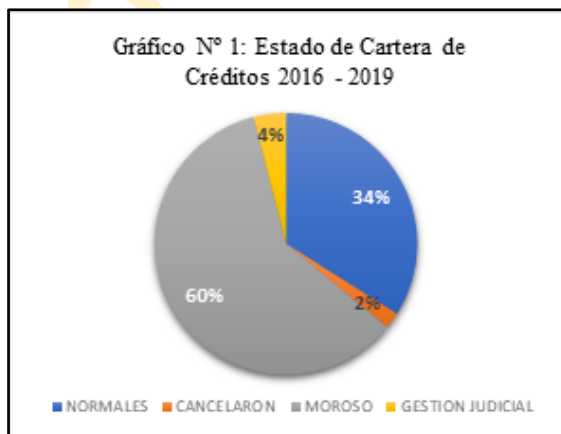
DESARROLLO

El acceso a préstamos por parte de los microempresarios se desarrolla de manera accesible, con la intención de promover el financiamiento, sin tener en cuenta diversos factores que puedan conllevar a la morosidad.

El otorgamiento de pequeños créditos por organismos de fomento (CFI) y determinados productos financieros son un impulso para el crecimiento económico, pero sin los adecuados conocimientos o educación financiera, para la administración de esos recursos, podría ser causante de sobreendeudamiento, y dificultades para el emprendimiento y su futuro.

A partir de información brindada por la Unidad Ejecutora Provincial (UEP) del CFI se ha iniciado un estudio de caso de una línea de créditos “a sola firma” que otorga dicho organismo. Se presentan algunos datos que se han elaborado respecto de la cartera de créditos del organismo en Misiones para el período que abarcará la investigación:

- El CFI en Misiones entregó 166 créditos de los cuales 127 son a sola firma (76,5%), 32 con garantía real (19,3%), y 8 son créditos para la producción exportable (5%).
- El total de fondos entregados en el período 2016-2019, del total prestado en pesos, los créditos a sola firma representan el 21%.
- La línea de crédito del CFI tiene como objetivo fomentar el desarrollo productivo, en los últimos años ha tomado relevancia el impulso a pequeños emprendimientos lo cual queda reflejado en la cantidad de créditos a sola firma (76,5%).
- Los créditos a microempresas a sola firma poseen inconvenientes al momento de pagar la cuota, lo cual queda reflejado en una morosidad del 60%. (Gráfico N°1)



La UEP-CFI Misiones no cuenta con un sistema de seguimiento del emprendimiento, solo lleva

adelante seguimientos de morosidad. Esta situación dificulta la evaluación del desempeño actual de los negocios respaldados por el CFI en Misiones, y en el caso de que estén operativos, impide conocer su situación económica y financiera.

Realizado el diagnóstico preliminar que dio como primer producto el abordaje por medio de la Intervención Educativa para Microemprendedores (Marturet, et al 2021). Se presenta como un proyecto de carácter transversal, donde la selección de contenidos estratégicos les permita lograr las metas propuestas, los resultados esperados y así propiciar la transformación de su propia vida y la de su contexto. Desde el punto de vista pedagógico constituyen un inmejorable escenario de cognición situada al hacer responsables de la aplicabilidad de los contenidos a su propio emprendimiento.

Se contribuye a responder técnica y financieramente a las solicitudes específicas del CFI por ser un organismo de investigación, que junto a la universidad constituyen verdaderos ambientes de aprendizaje, ya que los agentes protagónicos (emprendedores y educadores) interrelacionan el saber con los fenómenos financieros, económicos y sociales que los atraviesan.

La secuencia para presentar los resultados presenta la siguiente justificación. Se inicia con el relevamiento del personal técnico del CFI, ya que fue el incidente crítico que motivó el origen de la investigación por identificación del problema.

Se continúa con el descriptivo de la información relevada de la perspectiva de los emprendedores.

Y se finaliza con el focus group para recibir retroalimentación de diversos temas, en particular se utilizan para detectar deseos y necesidades, otorgando información invaluable acerca del potencial contenido de la Intervención.

RESULTADOS

a) Entrevista con Personal Técnico CFI:

a.1) Respecto del financiamiento que solicita y el emprendimiento a que lo aplica:

El beneficiario debe estar inscriptos a AFIP en calidad de monotributo, y plantear la necesidad de financiamiento (proyecto) para un emprendimiento que signifique realizar una actividad rentable en la provincia de Misiones. Esta última debería tener todas las habilitaciones correspondientes.

Solo se analiza la categoría de monotributo como referencia de capacidad de generar ingresos.

A los fines de la evaluación del personal técnico, se califica como rentable aquella que resulta de una relación 1 a 1 crédito/patrimonio, pero a los efectos de ser más rigurosos en la evaluación del riesgo, desde la UEP eleva la relación para asegurar el nivel de endeudamiento menor al 50%.

a.2) Respecto de la información que posee de su emprendimiento que pone en juego el nivel de conocimientos financieros de su emprendimiento.

Trayectoria y antecedentes del solicitante, del negocio, los que produce, cuánto le cuesta y cuánto ingreso tiene, para poder realizar proyecciones por el personal técnico. Es en función de estas proyecciones donde se estima el porcentaje que pueden destinar al pago de las cuotas por medio del análisis de flujos de fondos donde se analizan los costos y los ingresos proyectados.

En esta instancia se detecta el grado de conocimiento de la actividad económica que realizan o desean realizar. Es un punto crítico en la mayoría de los casos presentados.

La actualización de requisitos más complejos que exigen el manejo de herramientas de cálculo (Excel) se detectan como inconveniente en el caso de pequeños emprendedores.

Se detecta falta de seguridad en la identificación de los siguientes temas:

- determinación de los costos y los ingresos, patrimonio del emprendimiento, por dificultad de lograr diferenciar entre todo lo que dispone, lo que se afecta al emprendimiento y lo que es personal;

- diferenciar entre los movimientos financieros del emprendimiento y los gastos familiares se vuelve desafiante, ya que la operación ocurre en los hogares de los solicitantes. Esto complica la asignación precisa de costos, como en el caso de la energía, donde se registran no solo los gastos relacionados con el emprendimiento, sino también aquellos asociados con el uso residencial;

- estructura de financiamiento donde se establece el valor del proyecto, cuánto financia el CFI y cuánto con aporte propio;

- flujos de fondos para las proyecciones;

- evaluar los resultados económicos;

- desinterés o incapacidad para identificar el porcentaje de los ingresos que puede destinar al pago del crédito.

Se detecta la especial atención e interés respecto a:

- la baja tasa de interés;

- la flexibilidad de devolución;

- requisito de garantía a sola firma.

a.3) Respecto de la capacidad del solicitante para completar la documentación requerida:

Consultado al personal técnico la valoración que le otorgaban al grado de capacidad que observaban en el solicitante para completar los Formularios de Consulta vigentes en el momento de solicitud, ofreciendo una escala de 10 puntos, siendo 1 poca capacidad y 10 mucha capacidad, la calificación otorgada fue 7 puntos.

Respecto del formulario de datos del emprendimiento, ofreciendo una escala de 10 puntos, siendo 1 poca capacidad y 10 mucha capacidad, la calificación otorgada fue 5 puntos, con la observación de que en

este formulario es donde se ve el conocimiento del solicitante sobre el emprendimiento que está queriendo financiar. Si el emprendimiento es nuevo el puntaje se valora en 2 puntos, y si el emprendimiento está funcionando bien el puntaje asciende a 8 puntos.

a.4) Principales inconvenientes identificados en las líneas de crédito del CFI, y en los créditos a sola firma en particular:

Últimamente se ha complejizado el formulario a completar, antes era en Word y ahora es en Excel. El formulario en Excel es requerido con los mismos requisitos independientemente de la suma solicitada.

a.5) Principales inconvenientes identificados en los solicitantes en el proceso de solicitud:

- Conocimientos muy escasos sobre el emprendimiento.
- Falta de comprensión de lo que implica acceder a un crédito.
- Escasos conocimientos de gestión empresarial.
- Desconocimiento de cómo evaluar un proyecto.

b) Descriptivo con datos del CFI

En el contexto de la investigación, el análisis descriptivo de la encuesta aplicada a emprendedores ha sido la herramienta que permitirá reconocer patrones significativos y tendencias que oriente y guíen los contenidos de la Intervención Educativa. En función a ello, se presenta la siguiente información:

- La aplicación de los créditos objeto de estudio, refieren a financiar emprendimientos cuya actividad productiva principal corresponde en un 40% a alimentos (elaboración de dulces y conservas, panadería y repostería y local de comidas rápidas); el 20% son empresas metalúrgicas (carpintería en aluminio, taller de herrería); el 33% son empresas textiles (confección de uniformes, trapos de piso artesanales, muñecas y animales, taller de tejidos, prendas) y el 7% corresponde a una

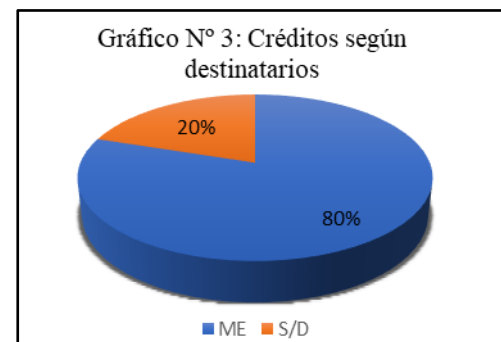
carpintería que fabrica muebles. (gráfico N°2)



- El 87% de las empresas bajo estudio son microemprendimientos (38% textiles, 46% alimentos, 8% madera y metalúrgica), mientras que el restante 13% (metalúrgicas) corresponden a pymes.

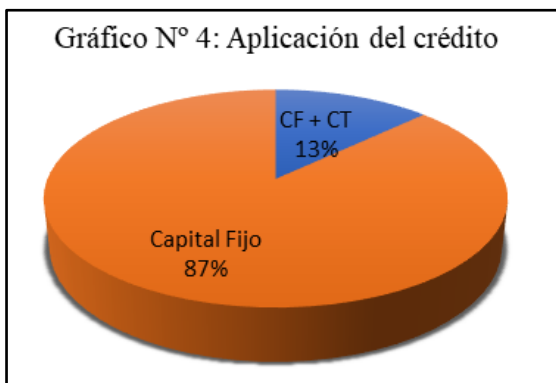
Localidad	V.A.	V.R.
San Ignacio	7	47%
Posadas	3	20%
L. N. Alem	1	7%
Puerto Iguazú	1	7%
Garupá	1	7%
L. G. San Martín	1	7%
San Vicente	1	7%
TOTAL	15	100%

- El 80% de los emprendimientos observados se encuentran dentro de la línea de créditos a mujeres emprendedoras, esto significa que, el 80% de los emprendimientos tienen como líder o propietaria a una mujer. Mientras que solo el 20% tiene como propietario del proyecto a un hombre. (gráfico N°3)



-

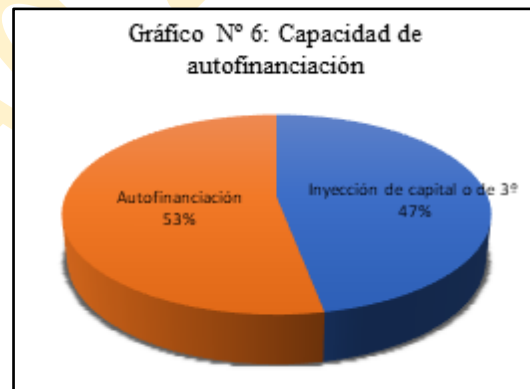
- El 87% de los créditos tienen como propósito la inversión en capital fijo, es decir, en la adquisición de maquinarias y/o equipos destinados a la producción. Esto implica que el 87% de los emprendimientos tienen una estrategia de largo plazo y asumen el compromiso de aumentar la capacidad productiva asumiendo mayores riesgos operativos. Por otro lado, solo el 13% de los proyectos requieren inversión tanto en capital fijo como en capital de trabajo. (gráfico N°4)



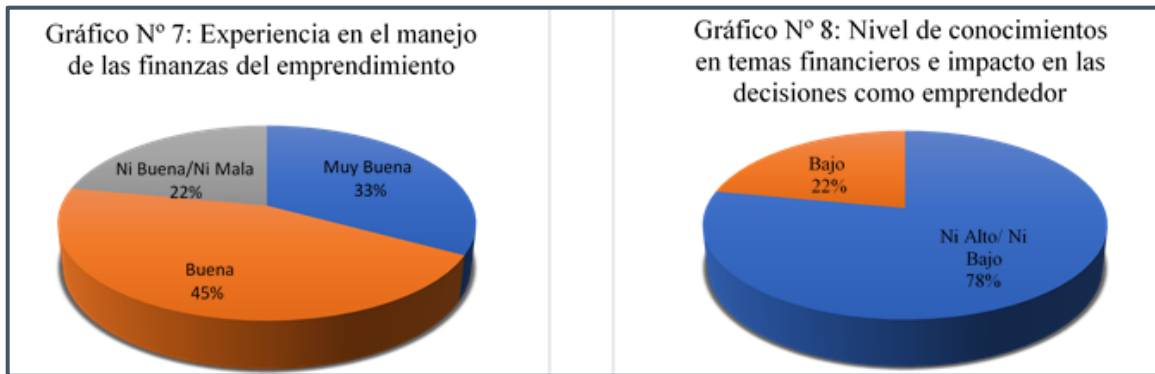
- El monto de la inversión requerida se vincula con el tipo de actividad que realizan las empresas y el tipo de maquinaria o de recursos que desea adquirir. Las empresas metalúrgicas y textiles requieren una inversión promedio mayor en capital fijo que el resto de las empresas, debido a la necesidad de contar con equipos o maquinarias de mayor tecnología. Mientras que el emprendimiento de fabricación de muebles de madera requiere menor capital frente al resto de los proyectos ya que requiere de equipos menos costosos dada la naturaleza de la actividad.
- El 87% de los emprendimientos tiene, al momento de solicitar el crédito, un PN suficiente para hacer frente a la deuda con el CFI. Mientras que el 13% tiene un endeudamiento moderado, aun puede hacer frente a la deuda con el CFI. (gráfico N°5)



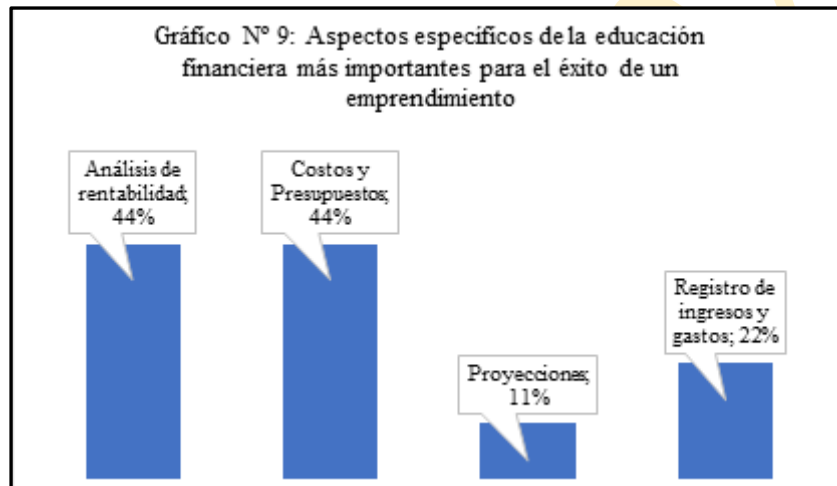
El 53% de las empresas tienen, al momento de la solicitud del crédito, un patrimonio neto suficiente para financiar el proyecto. Mientras que el 47% necesita inyectar más capital y/o buscar fuentes de financiación externa. (gráfico N°6)



En contraste, al ser consultados sobre sus experiencias en la gestión financiera del emprendimiento, la mayoría de los emprendedores (78%) señala haber tenido una experiencia positiva o muy positiva, como se muestra en el Gráfico N°7. Sin embargo, a pesar de su experiencia en la administración del emprendimiento, un 22% reconoce tener un nivel de conocimientos bajo, mientras que el 78% indica un nivel intermedio de conocimientos, ni alto ni bajo. (gráfico N° 8)

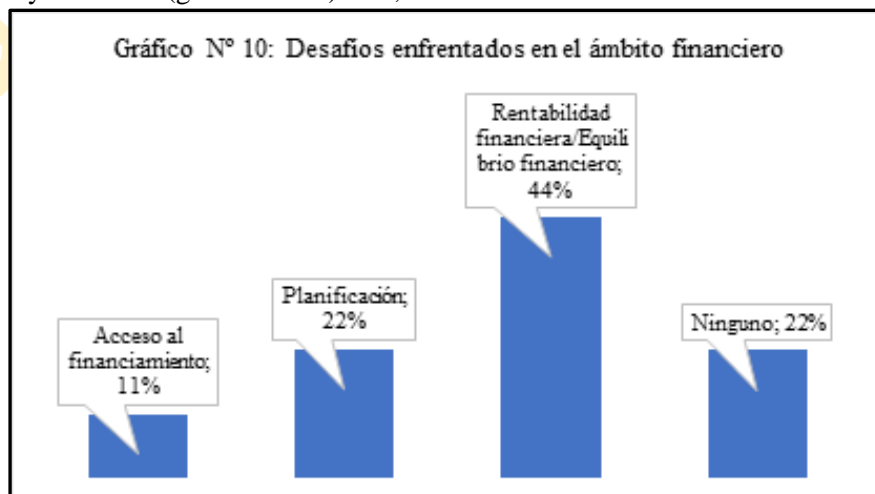


Consultados acerca de los temas que a sus criterios consideran importantes (gráfico N°9) para la gestión cotidiana de sus emprendimientos figuran:



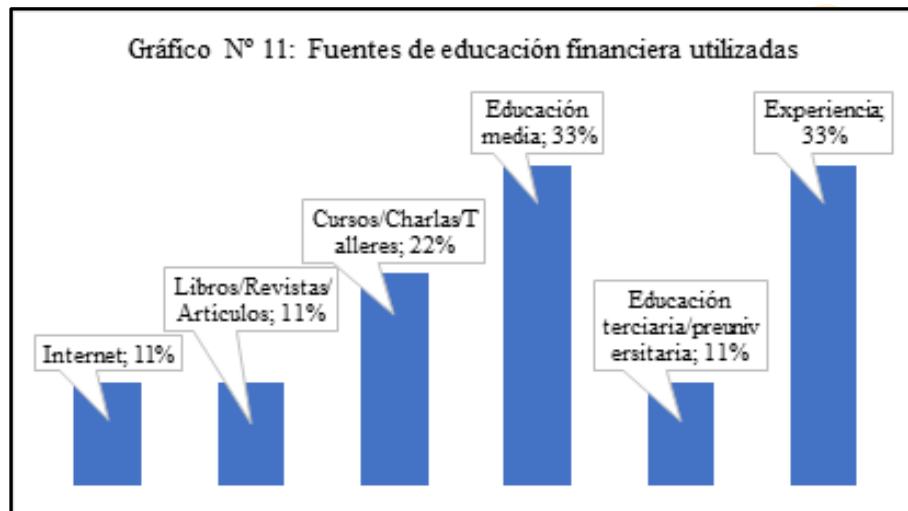
La información se complementa con los resultados obtenidos con que aquellos aspectos que identifican como importantes, se corresponden como aquellos que les han planteado el mayor desafío (gráfico N°10). Así,

el tema “Rentabilidad” resulta el más representativo como importantes y como desafío con un porcentaje del 44% en ambas figuras (gráficos N°9 y N°10).

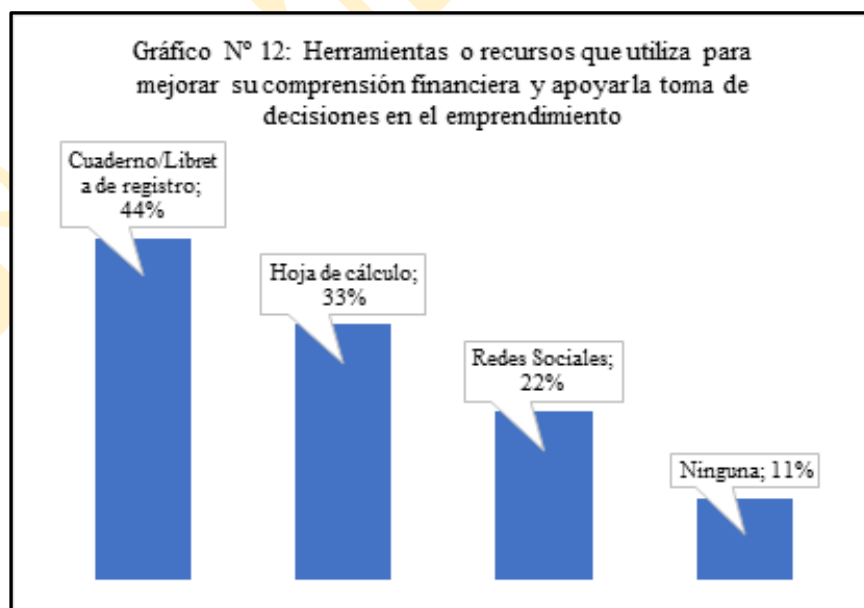


Conociendo la inexistencia de educación financiera a la medida de los beneficiarios de los créditos, se consultó acerca de las fuentes a las que recurren acceder a la misma, resultando interesante que el 44% de las fuentes (33% Educación media y 11% Educación Terciaria), corresponden a niveles formales de educación. El 22% a cursos formales, charlas y talleres,

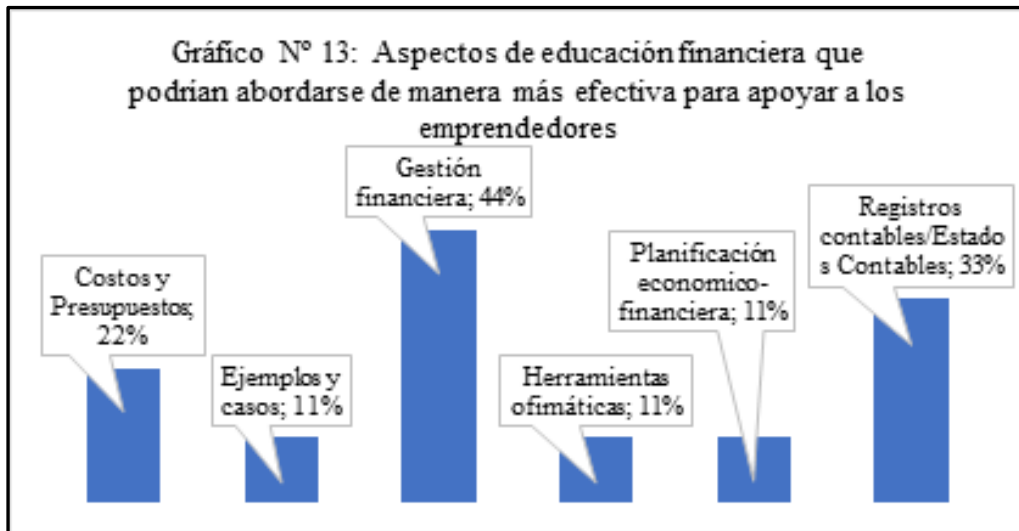
pero el porcentaje que corresponde a Internet (11%), el que corresponde a Libros/Revistas y Artículos (11%), y el que refiere a Experiencia (33%), suman un 55% que evidencian una búsqueda de fuentes particulares al emprendimiento que no son cubiertas por la oferta que se encuentra a disposición de los emprendedores. (Gráfico N°11)



Profundizando las herramientas y recursos que utilizan actualmente como apoyo de su gestión del emprendimiento se identifican: (gráfico N°12)



No obstante, del análisis de como vienen haciendo uso de los conocimientos y herramientas para la gestión del emprendimiento, manifiestan cuales son aquellos para fortalecerlo. (gráfico N°13)



Consultados si prefirieran cursos dictados por docentes universitarios el 67% se expresó a favor de dicha iniciativa.

Incluyendo una perspectiva de género, todos los encuestados afirman la igualdad de importancia de recibir educación financiera tanto para varones como para mujeres.

Los temas que surgieron en una instancia abierta de sugerencias respecto de las expectativas de la propuesta de formación son:

“Aplicación de la educación recibida para visualizar en el corto o mediano plazo los resultados.”

“Aprender a organizarse así poder tener una respuesta inmediata al cliente “

“Que mis hijos que ellos puedan terminar el secundario y sigan estudiando y que se formen emprendedores con cursos gratuitos”

“Invertir estratégicamente.”

“Un dictado donde te enseñen a llevar el registro de tus compras, como calcular los precios para realizar las ventas, saber las ganancias obtenidas y la rentabilidad del emprendimiento en el mes trabajado”.

“La facilidad para comprender los temas de la educación financiera”

Respecto del convencimiento de que la educación financiera contribuirá al

crecimiento y sostenibilidad del emprendimiento, se identifica:

“Creo que impacta mucho sin una buena finanza no lograría mantener mi emprendimiento”

“Establecer una planificación estratégica presupuestaria, llevar adelante con eficiencia la capacidad para financiar compromisos constituidos (ingresos, egresos, etc.)”

“Puede impactar de manera positiva, potenciar aún más el crecimiento del negocio”

“Puede hacer que mi emprendimiento crezca aún más y me genere mayores ingresos”

a) Encuentro de trabajo con aplicación de la técnica de focus group con referentes en la temática de formación de emprendedores.

Para conocer de manera directa los contenidos que deben incluirse, se realizó un focus group con referentes, donde se les presentó las características del perfil del emprendimiento, los problemas detectados y las características de la corriente de educación financiera a la que se adhiere. Allí se les realizaron preguntas detonantes sobre los conocimientos,

habilidades, competencias y destrezas que deben desarrollar en pos de lo que más se adapta a las condiciones de tales beneficiarios para cubrir los requerimientos, así como las tendencias futuras. La técnica se utilizó con la intención de obtener información nueva y valiosa no buscada intencionalmente. Esos datos cualitativos otorgaron valor para tomar decisiones en diversos aspectos de nuestro proyecto.

Los resultados destacados surgen principalmente en cuanto a la importancia de que la educación financiera para emprendedores sea elaborada por docentes universitarios. De allí complementan una serie de conceptos específicos y elaborados que complementan la Intervención, y cuya interpretación se presenta a continuación:

- Concepto de Interdisciplinariedad, el ámbito universitario permite abordar la educación financiera desde diferentes perspectivas, integrando conceptos de diversas áreas como economía, contabilidad, marketing y gestión empresarial. Esto enriquece la experiencia de aprendizaje y proporciona una visión más completa del contexto financiero de los emprendedores.
- Concepto de Colaboración y Trabajo en Red, debido a que, desde el ámbito universitario, los docentes tienen la oportunidad de establecer colaboraciones con otros expertos en el campo financiero, tanto dentro de la universidad como a nivel nacional e internacional, favoreciendo el acceso a recursos adicionales, nuevas ideas y buenas prácticas que enriquezcan la educación financiera para emprendedores.
- Concepto de Formación Integral, la educación financiera impartida por docentes universitarios no solo se enfoca en habilidades técnicas, sino también en valores éticos y responsabilidad social en el ámbito financiero aportando a la ciudadanía responsable.

- Concepto de Fomento de la innovación: La educación financiera diseñada por docentes universitarios puede enfocarse en promover la innovación, fomentando el uso de aquellas estrategias y herramientas que faciliten la gestión financiera de cada emprendedor en particular en función de su aplicabilidad.

Como aspectos fortalecedores de la intervención, surgen como complementarios para los docentes responsables y autores de los contenidos de la propuesta, los temas relacionados con la Investigación Aplicada. Al basar la educación financiera en investigaciones aplicadas que estudien casos reales y problemáticas concretas de los emprendedores, se logra contextualizar los contenidos y facilitar la transferencia de conocimientos a situaciones reales.

Asimismo, al ser una propuesta basada en evidencia, valora la evaluación continua. Esto permite adaptar y mejorar la educación financiera en función de los resultados y retroalimentación de los participantes, garantizando su efectividad y relevancia.

Sugerencia y recomendaciones de contenidos del informe

A fin de alcanzar una mejora en los indicadores de educación financiera es preciso diseñar acciones que permitan estimular conjuntamente tanto los conocimientos básicos, como los comportamientos clave (planificación financiera, toma de decisiones informadas y cultura del ahorro).

También resulta importante contribuir al desarrollo de una actitud financiera consistente con el logro de objetivos de largo plazo. De este modo se podrá contribuir al mayor acceso y uso de los productos y servicios financieros de calidad que posibiliten un mayor bienestar financiero y la igualdad de oportunidades como cimiento básico del desarrollo económico de Argentina.

Por este motivo, a partir de la información relevada, se establecen las bases para avanzar y se identifican las áreas clave que guiarán el

desarrollo de la propuesta. En primer lugar, ratificar la aplicabilidad de los postulados de David Ausubel (1960), el aprendizaje significativo, reflexionando en primer lugar por los intereses y el contexto de los destinatarios a quienes se pretende ofrecer herramientas que mejoren su acceso y uso de los servicios financieros. Además, segmentar el público objetivo de la propuesta: para priorizar contenidos según los datos relevados (jóvenes, mujeres, grupos según ingresos, micro y pequeñas empresas, personas que viven en zonas rurales).

Los grandes temas que resultan de la exploración, se presentan a continuación en grandes ejes, que servirán como continuidad de la investigación para identificar las dimensiones y variable de la Intervención Educativa, cuyo grado de profundidad será en función de la segmentación en cada grupo.

Eje 1: Conceptos Fundamentales de Formación: con contenidos que cubran los conceptos básicos de emprendimiento. Contenidos sugeridos: Activo, Pasivo, Patrimonio Neto. Resultados, Gastos y determinación de Costos y Precios. Conceptos y aplicación de Flujos de Fondos. Ahorro y Endeudamiento. Sobreendeudamiento.

Eje 2: Desarrollo de Habilidades: centradas en habilidades prácticas, como la negociación, la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Eje 3: Tecnologías Emergentes: con información y su aplicabilidad a entornos empresariales pequeños. Contenidos sugeridos: Elementos de innovación financiera: Apps bancarias, Billeteras virtuales, Pagos y cobros virtuales. El uso del Posnet, Código QR.

Eje 4: Gestión Financiera: abordando temas como Armado de presupuestos, finanzas personales y estrategias de financiamiento. Herramientas financieras, Tasa de interés. Capitalización simple y compuesta. Indicadores de rentabilidad e indicadores financieros.

Eje 5: Emprendimiento Sostenible: destacando las prácticas comerciales responsables beneficiosas a largo plazo.

Eje 6: Networking y Colaboración: para fomentar y crear oportunidades para el intercambio de experiencias y la construcción de redes sólidas, reconociendo el valor de la comunidad en el ecosistema emprendedor para el aprendizaje continuo y el apoyo mutuo.

CONCLUSIONES

Muchos de estos emprendedores carecen de conocimientos y herramientas formales para gestionar sus negocios, tales como libros contables, estructuras de costos, presupuestos, flujos de caja, estados de endeudamiento y capacidad de pago debidamente establecidos. Esta falta podría atribuirse al desconocimiento de sus aplicaciones y beneficios, resultando en el incumplimiento de los pagos de sus deudas.

En consonancia, con las recomendaciones del PNEF, es esencial comprender las particularidades de estos emprendedores para que, por medio de la propuesta, accedan a la oportunidad de profundizar en el conocimiento de sus derechos como consumidores financieros, así como de los riesgos asociados al sobreendeudamiento y las ventajas de la planificación financiera, entre otros aspectos. Este enfoque es fundamental para fomentar el bienestar general de la sociedad, promoviendo una toma de decisiones consciente y racional.

Desde la Universidad, asumimos el reto de realizar correctamente la parte de responsabilidad que nos corresponde; los docentes universitarios estamos comprometidos con la promoción de la inclusión y la igualdad de oportunidades. La educación financiera para pequeños emprendedores puede ser diseñada con un enfoque que tenga en cuenta las necesidades específicas de diversos grupos de emprendedores, incluyendo a mujeres, jóvenes y personas promoviendo la inclusión.

El aporte de la Universidad con el equipo académico, y la transferencia de conocimiento contribuirán a mejorar la gestión financiera de pequeños emprendedores por medio de la educación financiera para retroalimentar los conocimientos logrados en la práctica a las aulas, permitiendo la optimización de recursos,

que son valores intangibles de ambas Instituciones. Es crucial desarrollar Programas de Educación Financiera que integren lo sociocultural con lo económico y financiero, incorporando lo informal e invisible junto con lo institucionalmente reconocido, con el propósito de acompañar el desarrollo y prestar especial atención a la calidad del crecimiento..

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

- Araoz-Fraser, S. (2010). Inclusión social: un propósito nacional para Colombia. En F. U. Central (1 Ed.). Documentos de Investigación-Economía (pp. 1-50). Universidad Central. Recuperado de <https://www.ucentral.edu.co/sites/default/les/inlineles/2010-12-documentos-investigacion-economia-007.pdf>
- Ausubel, D.P. (1960). The use of advance organizers in the learning and retention of meaningful verbal material. *Journal of Educational Psychology*, 51, 267-272.
- Banco Mundial (2014). Inclusión social: clave de la prosperidad para todos. Recuperado de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/16195/817480/WP0Spani0IC00InclusionMatters.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Cabraal, A. (2011). The impact of microfinance on the capabilities of participants ([PhD Thesis]). School of Economics, Finance and Marketing, RMIT University. Melbourne, Australia.
- Córdova-Rangel, A., Zamora-Lobato, T., Moreno-García, E.; García- Santillán, A. (2016). El nivel de educación financiera de los jóvenes de bachillerato y su influencia en la percepción que tienen de las instituciones financieras. Un estudio empírico. February 2017. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/313608875%0AEL>
- Denegri, M., Sepúlveda, J.; Silva, F. (2018). Comprender la economía: educación económica y financiera en la infancia desde una perspectiva constructivista. *Enseñanza y Revista*, 25(1). Recuperado de <http://www.seer.ufu.br/index.php/emrevista/article/download/41360/21867/>
- Fornero, R. A. (2017). Finanzas personales y educación financiera: ¿Hilar delgado o trazar grueso? XXXVII Jornadas Nacionales de Administración Financiera. Recuperado de <https://www.sadaf.com.ar/index.php?act=showPublicaciones>
- Huchín, L. A.; Simón, J. D. (2011). La educación financiera estudiantes de educación básica. Un diagnóstico comparativo entre escuelas urbanas y rurales. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19 (25). Recuperado de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/1101>
- Marturet, F. L. Sarjanovich, M.V. Bernal, L.M. (2021) Educación Financiera y Emprendedores. Una aproximación Teórica para el diseño de propuestas educativas para las microfinanzas. 7° Congreso Latinoamericano de Administración. 10° Encuentro Internacional de Administración de la región Jesuítica Guaraní. Res CD 052/21 FCE.UNaM, Posadas, 7 y 8 Septiembre 2021. Vol III p.14-24
- Ministerio de Economía de Argentina. Estrategia Nacional de Inclusión Financiera 2020 - 2023. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/economia/inclusion-financiera/consejo-de-coordinacion-de-la-inclusion-financiera/estrategia-nacional>
- Ministerio de Economía de Argentina. Plan Nacional de Educación Financiera 2022. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/economia/inclusion-financiera/consejo-de->

[coordinacion-de-la-inclusion-financiera/plan-nacional-de#:~:text=E1%20Plan%20Nacional%20de%20Educaci%C3%B3n,en%20los%20sectores%20m%C3%A1s%20vulnerables.](#)

Mungaray, A., Gonzalez, N.; Osorio, G. (2021). Educación financiera y su efecto en el ingreso en México. Problemas del desarrollo, 52(205), 55-78. Epub 23 de agosto de 2021. <https://doi.org/10.22201/ieec.20078951e.2021.205.69709>

OCDE (2005) Improving Financial Literacy: Analysis of Issues and Policies. <https://doi.org/10.1787/9789264012578-en>.

Raccanello, K.; Herrera, E. (2014). Educación e inclusión financiera. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México),44(2).

Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ofm&AN=97317726&lang=es&site=ehost-live>

Tapia Gustavo (2019) Educación económico-financiera ¿Cambia la metodología para la formación profesional? ¿Se extiende al resto de la población? XXXIX Jornadas Nacionales de Administración Financiera. Recuperado de <https://www.sadaf.com.ar/index.php?act=showPublicaciones>

Villagómez, A.; Hidalgo, J. A. (2017). Financial literacy and mathematics: A study among young Mexican High School students. Revista Mexicana de Economía y Finanzas, 12(2). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=423750525001>