



CONLAD

2024 - "Año de la Defensa de la Vida,
la Libertad y la Propiedad"

Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Misiones

ANALES CONLAD 2024

ISSN on line 2451-6589 - *Volumen IV*

Equipo Editorial:

Mg. Lic. Elsa Ibarra

Colaboradoras:

Técnica Pricila Baez

Carla Yaquelin Barboza

Karen Daniela Fernandez

Periodicidad Anual

10° CONGRESO
LATINOAMERICANO DE
ADMINISTRACIÓN
13° ENCUENTRO
INTERNACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN DE LA
REGIÓN JESUÍTICO GUARANÍ
RCD N°025/22 y N° 097/23

Lema: "La Administración, el Administrador y sus competencias en la constante innovación, la digitalización y las Startups"

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 2024	Pág.
ISSN en línea 2451-6589	
INTRODUCCION	2
RESULTADOS, PROPUESTAS Y CONCLUSIONES DEL PROYECTO 16/E1042-PI “DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN CONTABLE SIMPLIFICADOS PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE POSADAS. MODELOS, PROCEDIMIENTOS Y UTILIDAD”. (INFORME FINAL)	5
RESULTS, PROPOSALS AND CONCLUSIONS OF PROJECT 16/ E1042-PI “DEVELOPMENT OF SIMPLIFIED ACCOUNTING INFORMATION SYSTEMS FOR SMALL BUSINESS IN THE CITY OF POSADAS. MODELS, PROCEDURES AND UTILITY” (FINAL REPORT).	
<i>Montini Aldo Darío. Mazzola Norma Cristina. Rodríguez Marcelo. De Girolami Julieta G. Cáceres Claudia Karina. Andersson Catherine E.</i>	
GESTIÓN EFECTIVA DE RESIDUOS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.	35
EFFECTIVE WASTE MANAGEMENT IN LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN	
<i>Andrea Elizabeth Gerasinchuk Escalante. Marcela E. Nowak Kopach</i>	
CÓMO PERCIBEN LOS ESTUDIANTES LA ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.	49
HOW DO STUDENTS PERCEIVE COMPETENCY-BASED TEACHING AND ASSESSMENT.	
<i>Franchini Noelia Beatriz. Krejci Ethel Noemí</i>	
BARRERAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MIPYMES DE LA REGIÓN DE VILLA MARÍA (ARGENTINA).	66
BARRIERS TO THE INTERNATIONALIZATION OF SMES IN THE VILLA MARÍA REGION (ARGENTINA).	
<i>Beltramino Nicolàs. Ingaramo Juan Marcelo. Beltramino Natalia A. Gazzaniga Lilia Carina</i>	
LA GESTIÓN DE PROCESOS INTERNOS EN FARMACIAS SUSTENTABLES DE POSADAS.	79
THE MANAGEMENT OF INTERNAL PROCESSES IN SUSTAINABLE PHARMACIES OF POSADAS.	
<i>Moriena Juan José. Montini Aldo Darío</i>	



INTRODUCCIÓN

Los Anales ConLAd es la Publicación con ISSN on line 2451-6589 que recopila las ponencias aprobadas por el Comité Científico cuyos autores expusieron en la 10° edición del Congreso Latinoamericano de Administración y 13° Encuentro Internacional de Administración la Región Jesuítica 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. Congreso académico universitario aprobado por RCD N° 097/23, siendo los Anales ConLAd 2024 parte del proyecto anual incluido en el Plan Departamental, actualmente Cuatrienio 2024-2027 – RCD N° 025/22 y dentro del Plan Institucional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (FCE-UNaM) y continúa.

Estos Anales de rigurosa periodicidad anual se viene realizando desde el año 2010, cuya Publicación resulta de las cuatro Jornadas de Administración del NEA durante el periodo 2010—2013 como Anales Jornada de Administración del NEA (noreste) ISSN en Línea 2313-996X, incluyen desde el año 2011, al Encuentro

Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní.

A partir del año 2014 y dado el importante crecimiento de trabajos y otros pertinentes a un evento académico universitario, continua como Congreso Latinoamericano de Administración y Encuentro Internacional de Administración la Región Jesuítico Guaraní (ConLAd).

<https://conlad.fce.unam.edu.ar/publicaciones-antiguas/>

Tienen por objetivo principal

Difundir los resultados de investigación, extensión, docencia 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.

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.



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).

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 universales, con aportes a *transformar las Organizaciones, y adaptar sus conocimientos y experiencias a los ODS (objetivos de desarrollo sustentable), utilizando éticamente las variadas técnicas y recursos de un mundo globalizado.*

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 10° Edición del ConLAd y 13° Encuentro realizado el 10 y 11 de septiembre 2024, se realizó en 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 Jesuítico Guaraní.



El campo científico de La Administración de Organizaciones comprende la integración y adaptación a los contextos cambiantes, desde esta perspectiva, la novena dedición 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 10° 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.

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

Enero a Diciembre 2024 RCD N° 097/23 y RCD N° 025/22

10 y 11 DE SEPTIEMBRE DE 2024
CAMPUS UNIVERSITARIO – Fce. UNaM.

10° CONLAD +digital

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

CONGRESO LATINOAMERICANO de ADMINISTRACIÓN
ENCUESTRO INTERNACIONAL de ADMINISTRACIÓN de la REGIÓN JESUÍTICO GUARANÍ

La administración, el administrador y sus competencias en la constante innovación, la digitalización y las startup.

Contacto: conlat@fce.unam.edu.ar conlad.fceunam@gmail.com

Av. F. Elías Llamosas 9458.
Miguel Lanús Misiones.

Instagram: Conlad.fceunam | Twitter: @CongresoLatAdm | Facebook: congreso.ladm | LinkedIn: conlad

**RESULTADOS, PROPUESTAS Y CONCLUSIONES DEL PROYECTO 16/E1042-PI
“DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN CONTABLE SIMPLIFICADOS PARA
LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE POSADAS.
MODELOS, PROCEDIMIENTOS Y UTILIDAD”. (INFORME FINAL)**

**RESULTS, PROPOSALS AND CONCLUSIONS OF PROJECT 16/ E1042-PI
“DEVELOPMENT OF SIMPLIFIED ACCOUNTING INFORMATION SYSTEMS FOR SMALL
BUSINESS IN THE CITY OF POSADAS. MODELS, PROCEDURES AND UTILITY” (FINAL
REPORT)**

Área I: Administración /gestión de las organizaciones públicas, privadas e intermedias.

Sistemas de información

Montini Aldo Darío	aldomontini73@gmail.com
Mazzola Norma Cristina	mazzolan@gmail.com
Rodríguez Marcelo	marceloarrodriguez@yahoo.com.ar
De Girolami Julieta G.	julietadegirolami@gmail.com
Cáceres Claudia Karina	dirizo5@yahoo.com.ar
Andersson Catherine E.	catheandersson@gmail.com

RESUMEN

En el presente artículo se presentan resumidamente los resultados, propuestas y conclusiones del proyecto de Investigación 16/ E1042-PI, exponiendo la información obtenida de fuentes primarias en donde se evidencian las necesidades que las empresas demuestran en torno a la gestión de sus respectivos procesos, y las herramientas que consideramos recomendables para su mejor desempeño. En este contexto es imprescindible contar con información oportuna, precisa, relevante y clara que permita tomar decisiones eficientes. La Contabilidad indudablemente constituye un insumo básico para la obtención de información, pero a la vista del análisis realizado de las empresas informantes consideramos que necesariamente debe complementarse con esquemas extracontables simplificados y

herramientas administrativas que permitan tanto el control como un proceso decisorio eficiente.

En este sentido hemos identificado que las principales cuestiones inherentes a la gestión contemplan la operativización y registro de los flujos de fondos diarios, la determinación de costos, la administración de inventarios óptimos definiendo indicadores para actividades críticas que permitan su gestión eficiente y la instauración de un modelo simplificado de registro de la información. Al respecto se realizan propuestas tendientes a dar solución a cada aspecto mencionado a fin de que se constituyan en instrumentos útiles para la gestión empresarial.

Palabras clave: Información. Contabilidad. Administración. Modelos Simplificados.



SUMMARY

This article summarizes the results, proposals and conclusions of Research Project 16/ E1042-PI, presenting the information obtained from primary sources that show the needs of the companies regarding the management of their respective processes, and the tools that we consider advisable for their better performance. In this context, it is essential to have timely, accurate, relevant and clear information to make efficient decisions. Accounting undoubtedly constitutes a basic input for obtaining information, but in view of the analysis made of the reporting companies, we consider that it must necessarily be complemented with simplified extra-accounting schemes and administrative tools that allow both control and an efficient decision-making process. In this sense, we have identified that the main issues inherent to management contemplate the operationalization and recording of daily cash flows, the determination of costs, the administration of optimal inventories by defining indicators for critical activities that allow their efficient management and the establishment of a simplified model for recording information. In this regard, proposals are made to provide solutions to each of the above-mentioned aspects so that they become useful tools for business management.

Keywords: Information. Accounting. Administration. Simplified Models.

INTRODUCCIÓN

Los sistemas de información son esenciales para lograr un proceso de toma de decisiones eficiente y posibilitar el flujo de interrelaciones horizontales y verticales entre los diferentes sectores de la Empresa.

De esta manera se podría obtener una organización matricial que incorpore las estructuras existentes y los diversos procesos administrativos favoreciendo un control por oposición efectivo, que represente un fortalecimiento de una gestión más adecuada.

En el diseño del sistema de información se deben generar modelos e instrumentos útiles, de fácil implementación para las pequeñas empresas y que expresen la realidad económica y financiera de los procesos antes mencionados posibilitando un acabado conocimiento de la situación interna y su relación con el contexto externo.

En la mayoría de los casos, son las pequeñas empresas las que requieren de un apoyo específico para originar una gestión más efectiva de sus organizaciones.

La actuación de los profesionales en ciencias económicas favorece la vinculación de los responsables de la gestión de estas organizaciones con el sistema de información apropiado para la actividad específica y el volumen de sus



operaciones. De esta manera se fortalece la posibilidad de incorporar valor al negocio, a pesar de que pueda existir la circunstancia de que se generen limitaciones y reticencias de los propietarios para aceptar e implementar propuestas nuevas flexibles y eficientes que posibiliten el mejor desempeño, desarrollo y crecimiento de sus organizaciones.

Problema

Los gestores de las Pequeñas Empresas de la ciudad de Posadas implementan de manera limitada las herramientas del Sistema de Información Contable, lo que genera información sesgada y poco oportuna para la toma de decisiones y el control del desarrollo del trabajo. Generalmente la registración habitual de los hechos económicos y financieros que produce la Empresa se circunscriben a los aspectos concernientes a las liquidaciones mensuales de las tasas municipales, los impuestos provinciales y nacionales y a la liquidación de haberes.

En este sentido nos planteamos ¿Qué dificultades plantea esta situación y qué impacto tendría en el desarrollo de la gestión de las empresas la utilización de modelos simplificados de las herramientas propuestas por el Sistema de Información Contable?

Objetivos del Proyecto

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.
- * En el presente trabajo nos hemos centrado en exponer y socializar los resultados obtenidos, tratando de establecer una perspectiva integradora en las propuestas realizadas en torno a



la gestión de las pequeñas empresas y la relevancia de los sistemas de información para el proceso decisorio y el control.

Antecedentes del Proyecto

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: “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 y del proyecto de investigación en general, 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 utilizarán entrevistas semi estructuradas; informales, no directivas, entrevistas con preguntas abiertas y entrevistas con preguntas cerradas. Las mismas se aplicarán a: propietarios, gerentes, encargados o referentes de las pequeñas empresas.

La selección de los sujetos participantes de esta investigación se realizará aleatoriamente.

Los cuestionarios o protocolos de entrevista se construyen de manera que las preguntas den lugar a relatos, vivencias, experiencias de cada uno de los entrevistados.

La participación de investigadores-docentes y de alumnos de la asignatura Actuación Profesional II resultó fundamental en esta actividad, debido a la interacción que se produce en la relación



interdisciplinar de los actores intervinientes en la cátedra y el aporte empírico generado en el trabajo de campo con intervención activa de los alumnos en las empresas del medio, mediante la realización de un diagnóstico, la detección de problemas y propuestas de solución.

MARCO TEÓRICO

La información contable formal necesariamente debería proveer instrumentos para lograr un efectivo control interno y brindar información precisa en tiempo real sobre cuestiones sustanciales para el giro del negocio.

En este sentido y conforme al estado del arte se identifican aspectos tales como ingresos, egresos, deudores, acreedores, inventarios, flujos de fondos, análisis y estudios de factibilidad económica y financiera, entre otros.

En este marco, la gestión en las pequeñas empresas debería estar respaldada por un sistema de control que verifique en forma permanente los resultados con los objetivos y planes establecidos previamente, para evitar errores y pérdidas, así como garantizar la toma de decisiones efectiva.

Para lograr una organización y administración eficientes, es necesario que su estructura y diseño sean acorde a los objetivos y estén cimentadas en procesos y una red de procedimientos coordinados,

que además contemplen la ecuación de costo-beneficio adecuada.

Es por ello que las funciones básicas administrativas de planeamiento, organización, gestión y control deben tender al mejoramiento continuo.

Estas fases elementales se deben lograr mediante la aplicación de herramientas prácticas y sencillas, requiriendo la decisión, actitud y el empoderamiento por parte de los actores intervinientes.

Un aporte sustancial consiste en proveer a las pequeñas empresas de los aspectos teóricos y prácticos que simplifiquen y faciliten el trabajo cotidiano de monitoreo de la gestión.

Para ello es necesario diseñar un sistema de información que aporte instrumentos esenciales para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

En primer lugar, es necesario definir un Plan de cuentas flexible y adaptado a la realidad de cada organización, que comprenda los registros contables obligatorios y el diseño de informes auxiliares opcionales.

También es significativo describir los procedimientos administrativos principales y delinear formularios, planillas y reportes que servirán como instrumentos para el relevamiento permanente de datos de las operaciones habituales tales como ventas, compras, pagos, cobranzas, liquidación de haberes, sus cargas sociales y sindicales,



liquidación de impuestos nacionales, provinciales, municipales entre otras.

A esto se debe adicionar el establecimiento de normas de control administrativo que promuevan la eficacia y eficiencia de las operaciones, protejan los activos y brinden confiabilidad a la información.

Es necesario considerar entonces, que el perfeccionamiento de sistemas de información contable simplificados, podría constituirse en una herramienta útil para el desarrollo de las actividades operativas, el proceso de toma de decisiones y el control interno.

El desafío consistiría en el establecimiento de componentes de utilización común, de fácil comprensión y de circulación habitual, susceptibles de ser aprendidos, enseñados y socializados, estableciendo una difusión amplia de los instrumentos propuestos que permitan la adopción por parte de las organizaciones analizadas. Los esquemas

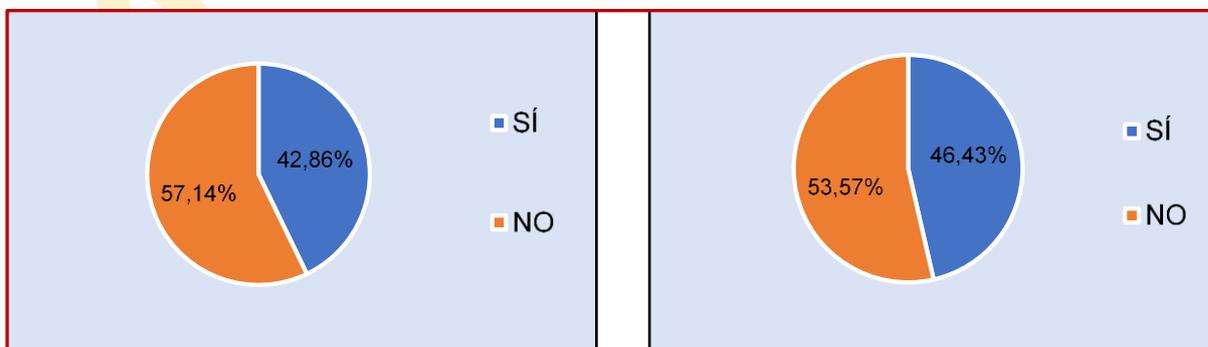
de trabajo deben basarse en operaciones prácticas, de fácil implementación, simplificando la operatividad y el control de los procesos y procedimientos principales.

RESULTADOS OBTENIDOS

Planilla de Caja Transitoria

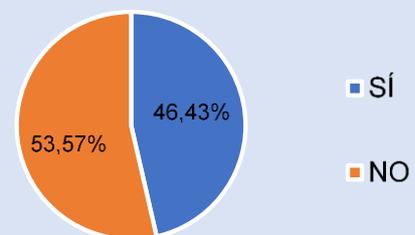
En los gráficos N° 1 y 2, y en la Tabla N° 1 se expone el diagnóstico referente al análisis de los datos relevados a partir de las entrevistas semiestructuradas realizadas a informantes claves de las empresas componentes de nuestro universo de análisis, referido a: la utilización de registros extracontables de flujos de ingresos y egresos, la aplicación de los mismos para las decisiones financieras y su planificación en el corto plazo y, por último, la descripción de las herramientas y fuentes utilizadas por las empresas para el registro de los flujos.

Gráfico N° 1 Utilización de registros Extracontables para flujos ingresos-egresos



Fuente elaboración propia

Gráfico N° 2 Utilización de información del flujo para toma de decisiones financieras



Fuente: elaboración propia



Tabla N° 1 Herramientas y Fuentes de Registro Extracontable del flujo de ingresos y egresos diarios

Planilla manual diaria para registro de todos los ingresos y egresos	7,14 %
Planilla de cálculo en Excel para todos los ingresos y egresos diarios	14,29 %
Planilla u hoja de costos	3,57 %
Documentación referida a ingresos de fondos, ordenes de pago	3,57 %
Se determinan flujos de ingresos y egresos mediante control interno	3,57 %
Utilización de software de gestión específico: Plex y Alma	7,14 %
No responde	3,57 %
TOTAL	42,86%

Fuente elaboración propia

Conforme al diagnóstico realizado, Montini et al. (2021), proponen la instauración de una “Planilla de Caja Transitoria”.

Esta herramienta puede ser de utilidad tanto para las empresas que posean un sistema formalizado de contabilidad conforme a normas legales vigentes como así también para aquellas a las que no le es requerido.

La diferencia sustancial respecto a la Planilla de caja tradicional radica en el hecho de que su utilización pretende establecer un orden administrativo y de control por oposición de los flujos financieros, tanto internos como externos.

Así pues, su utilización y confección diaria, permite la constitución de un registro adicional que puede reflejarse, si se cree conveniente, en una cuenta de movimiento que registre los flujos mencionados, y se cancele al momento de su efectiva realización administrativa en torno a la rueda operativa de la empresa.

De esta manera aspiramos a que esta metodología sea de utilidad para las

organizaciones empresariales de diversas tipologías, inclusive para aquellas que deban exponer Estados de Situación Patrimonial y de Resultados sintéticos en sus declaraciones juradas impositivas, y aquellas que a pesar de no poseer un sistema de información contable formal consideren que la utilización de registros detallados de los flujos financieros posibilitará un proceso decisorio más adecuado y eficiente.

Se debe tener en cuenta, que cada situación planteada conlleva un procedimiento administrativo concreto y la intervención de diversos sectores.

En este sentido y como ejemplo, se tendrá la posibilidad de centralizar en un solo documento registral, la situación de medios de pago y cobro, es decir, los emitidos y recibidos por la empresa, las transferencias bancarias realizadas y recibidas, los cupones de ventas con tarjetas de crédito y débito, y primordialmente la situación, estado y valorización del dinero en efectivo.



Finalmente, al cierre de cada día se expondrán las tenencias de valores, que representan operaciones pendientes de realización administrativa, los que responderán a documentación respaldatoria que será consignada para cada situación en la misma planilla.

Por ejemplo, en el caso de emisión de cheques que respondan al pago de deudas con proveedores determinados, se consignarán como ingreso monetario en la planilla, referenciando sus órdenes de pago y las facturas de compra a las que corresponden cada uno de los cheques emitidos.

El egreso monetario y efectivo se producirá al momento de lo que se ha denominado realización administrativa, considerando como tal la entrega cierta del valor al proveedor respectivo y la consecuente obtención del recibo de pago.

Dada la circunstancia de que esta situación no se plasme al cierre del día, los medios de pago se detallarán y serán objeto de la apertura del día siguiente con la respectiva consignación de la documentación respaldatoria que los ha generado, teniendo el resto de las operaciones el mismo tratamiento. En la tabla siguiente se exponen los datos que debe contemplar la Planilla de Caja Transitoria

Tabla N° 2 Planilla de Caja Transitoria

Fecha	Concepto	Comprobante	Ingreso	Egreso	Saldo
X	X	X	\$	\$	\$
X	X	X	\$	\$	\$

Fuente elaboración propia

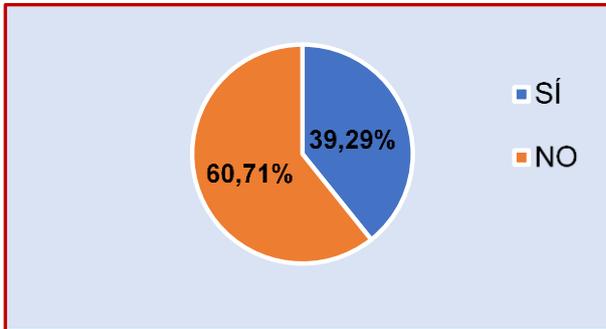
Matriz de Determinación de Costos

En los gráficos N° 3 y 4 se exponen los resultados del relevamiento mencionado anteriormente referidos a la magnitud del uso formal, por parte de las empresas, de contabilidad de costos y de la utilización de información extracontable para la determinación de costos.

En el gráfico N° 5 se presentan los comentarios de los informantes clave respecto a las fuentes o métodos utilizados en la contabilidad de costos, mientras que en el gráfico N° 6 se exhiben las respuestas de quienes afirman utilizar información extracontable para determinar costos

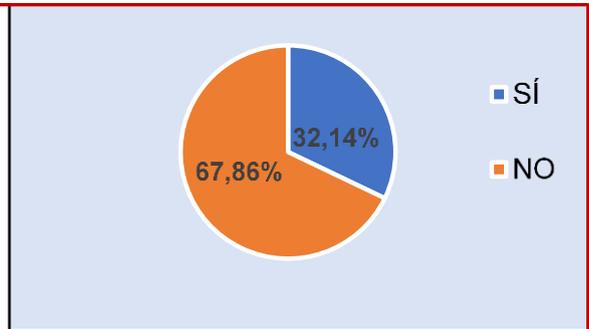


Gráfico N° 3 Empresas que realizan Contabilidad de Costos



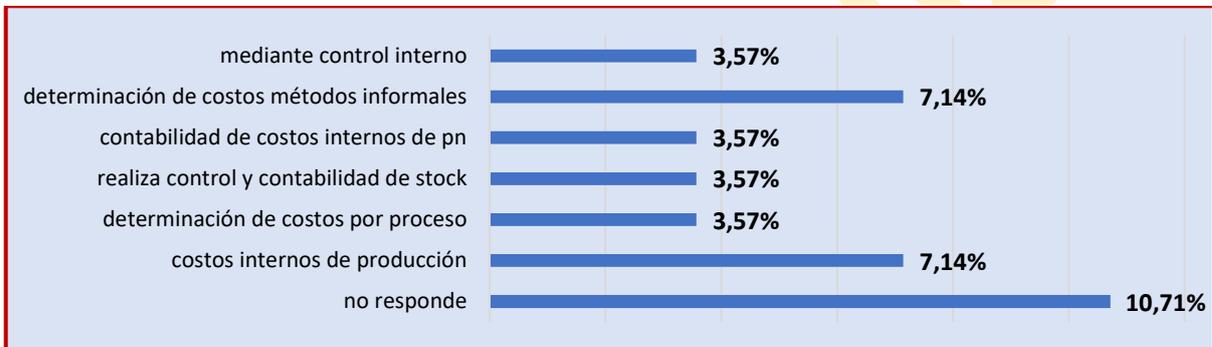
Fuente elaboración propia

Gráfico N° 4 Empresas que utilizan sist. de Información extracontable para determinar costos



Fuente elaboración propia

Gráfico N° 5 Metodología Utilizada para la Contabilidad de Costos



Fuente elaboración propia

Gráfico N° 6 Método extracontable que utilizan para determinar costos



Fuente elaboración propia

En virtud de los resultados obtenidos, Montini et al. (2021) , proponen el establecimiento de una matriz de determinación de costos, consideran que la Contabilidad de Costos es una disciplina técnica que, entre otros, tiene como objetivo la determinación de costos

unitarios de producción de aquellos artículos surgidos de la manufactura fabril que, a través de la transformación de los insumos básicos (materiales, mano de obra y cargas fabriles) obtienen productos finales distintos de estos, con mayor valor, consecuencia de trabajar con cadenas de



valores y con una capacidad de satisfacción de necesidades de los clientes ampliamente superior a la de los insumos productivos considerados individualmente.

La necesidad de obtener ese costo unitario resulta de importancia capital para el empresario pues, frecuentemente ocurre que sea este, el costo de producción, la base que se utiliza para determinar precios orientativos de venta.

Los costos unitarios son consecuencia, según el tipo de proceso fabril utilizado, de relacionar los costos totales acumulados en una unidad de costeo, en un período determinado, para una calidad específica y sobre el número de unidades físicas procesadas en esa unidad de costeo para el mismo período y para una calidad determinada. Su representación aritmética se obtendría realizado el cociente entre los costos acumulados en una unidad de costeo y el número de unidades procesadas en dicha unidad de costeo. Cabe aclarar que una unidad de costeo es un segmento del ente al cual resulta útil, práctico y significativo asignarle costos.

También es menester mencionar que esas Unidades de Costeo resultan ser representaciones de cómo cada empresa decide centralizar, es decir, dividir en centros de costos distintos cada unidad fabril. Por norma general, esas

centralizaciones responden explícitamente a qué tipo de organización se analiza, que recursos materiales, humanos y tecnológicos tiene, qué tipo de proceso industrial trabaja, que proximidad existe entre las máquinas, proveedores, capacidad de los empleados, dinámica de las compras entre otros aspectos.

Es decir, cada ente centraliza sus unidades fabriles en función de la estructura particular que posee. De esta manera, es altamente probable que dos fábricas de calzados, por citar un ejemplo, que sean vecinas, tengan divisiones departamentales distintas.

La Matriz de Costos que nos interesa describir, es una herramienta que actúa de soporte y permite acumular costos por elemento (materia prima, mano de obra y carga fabril) por cada centro o departamento cuyo costo o acumulación pretendemos medir en términos monetarios.

Es una matriz de doble entrada, donde en una columna vertical segmentamos por conceptos del costo y en otras columnas horizontales, dividimos a los centros centro de costo que hayamos validados como representativos de la estructura productiva. En la Tabla N° 3 se expone un ejemplo en abstracto de lo expresado:



Tabla N° 3 Matriz de Costos

Concepto	Departamento 1	Departamento 2	Departamento 3	Totales
Materias Primas	\$	\$	\$	\$
Mano de Obra	\$	\$	\$	\$
Carga Fabril	\$	\$	\$	\$
Totales	\$	\$	\$	\$

Fuente elaboración propia

Los totales acumulados por centro de costos (departamentos) y elementos o conceptos del costo, constituyen el numerador de la ecuación abajo descrita para la obtención de Costos Unitarios:

$$CU = \frac{\text{Costos acumulados en una Unidad de Costeo}}{\text{N° de Unidades Procesadas en esa Unidad de Costeo}}$$

Vale decir entonces, que la Matriz de Costos nos permite, utilizada en forma independiente o bien estableciendo relaciones con otros reportes de información existentes:

- a) Acumular costos por elemento.
- b) Acumular costos por departamentos (centro de costos)
- c) Individualizar el nivel de consumos por departamento y elemento.
- d) Comparar rendimientos en consumos con periodos anteriores
- e) Establecer rangos de consumos por período y elemento
- f) Controlar la eficiencia en distintos períodos.
- g) Obtener una noción extremadamente cierta del nivel de costos incurridos
- h) Obtener totales por departamento y elemento, verosímiles con la capacidad fabril
- i) Analizar la relación existente entre compras realizadas y consumos de fábrica
- j) Examinar el correlato presente entre horas liquidadas de sueldos y horas utilizadas
- k) Observar el grado de aprovechamiento fabril en relación con las cargas fabriles erogadas

La Matriz propuesta, constituye un elemento de soporte simple y eficaz para



explicar dónde, cuándo y porqué se incurre en costos.

Esta herramienta permite a su vez, segregar los elementos del costo con tanto grado de análisis como necesidad de ello se tenga. Por ejemplo, la Materia Prima de un departamento determinado, se puede desagregar conforme a las necesidades de información requeridas, e inclusive introducir los conceptos de materiales, residuos y sobrantes.

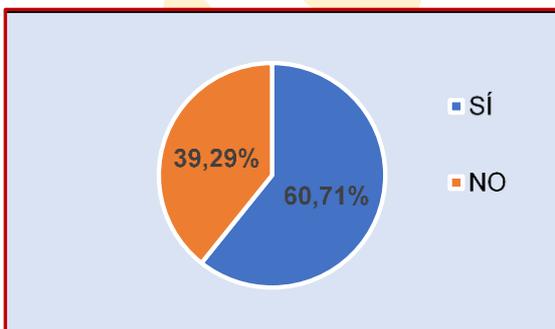
Igual criterio, y por centro de costos, es aplicable a los otros elementos del costo. Así pues, en la mano de obra se podrán atender los conceptos de sueldos, contribuciones y provisiones, y en la carga fabril, los distintos elementos heterogéneos que la pueden componer, por ejemplo, aire comprimido, etiquetas, embalajes, seguros, depreciaciones, etc., por cada

uno de los departamentos. Finalmente, con esta sintética descripción funcional de la Matriz de Costos, podemos ratificar su alcance como herramienta de un sistema de costo, atendiendo a sus cualidades principales que evidencian su utilidad y simpleza, para posibilitar el acceso a la información pertinente que fuera requerida y la eficiencia en la relación costo-beneficio.

Administración de Inventarios

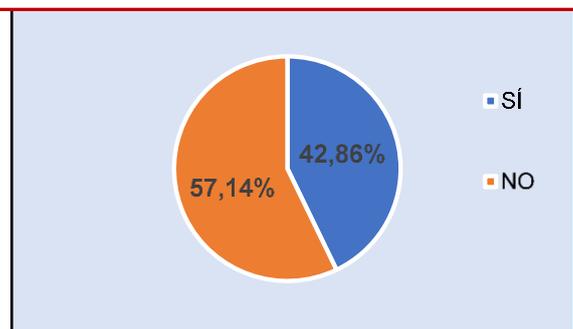
En los gráficos N° 7 y 8, y en la Tabla N° 4 se exhiben los resultados del relevamiento mencionado anteriormente referidos a la disposición de procesos de administración de inventarios, el mantenimiento de métodos de mantenimiento de nivel de equilibrio en las existencias y la metodología que utilizan para lograrlo evitando el déficit.

Gráfico N° 7 Empresas que tienen algún Proceso de Administración de Inventario



Fuente elaboración propia

Gráfico N° 8 Empresas que mantienen Nivel de equilibrio de las existencias



Fuente elaboración propia



Tabla N° 4 Metodología para el mantenimiento del inventario físico de equilibrio

conocen en base a la experiencia cuáles son los productos que no pueden faltar en el negocio	3,57%
calculan la existencia a ojos vista, por experiencia conocen cuáles son sus demandas y faltantes admitidas	3,57%
se determina en función a la proyección mensual de ventas	3,57%
en base a la información de ventas, se calcula la reposición de mercaderías faltantes	3,57%
la empresa trabaja con un nivel mínimo de stock, cuando se alcanza ese nivel emiten una orden de aprovisionamiento	3,57%
para determinación de unidades de venta, se realiza un control de productos pedidos versus ventas realizadas; para materias primas el área de producción realiza controles semanales en base a la proyección de producción y las proyecciones de ventas estimadas	3,57%
determinan el stock en base a la experiencia	3,57%
en base a los resultados contables se toman las decisiones sobre el futuro de la empresa	3,57%
quincenalmente realizan relevamiento de stock y se determina la reposición de materiales faltantes	3,57%
No responden	67,86%

Fuente elaboración propia

Tal como plantearan Montini et al. (2022), y en función del relevamiento realizado, otra información relevante para la pequeña empresa es la que posibilita la administración eficiente de los inventarios en base a la determinación de cantidades óptimas de pedido, el control del stock físico y la determinación de áreas críticas, indicadores, índices y estándares de cumplimiento respectivos.

Estos aspectos serán tenidos en cuenta en los módulos descriptos seguidamente que abarcan dos modelos de compra, el diagrama de Pareto y el Tablero de Comandos.

En primer lugar, se debe considerar el impacto económico y financiero que puede significar la oportunidad de compras conforme a una tasa de demanda de ventas. Este aspecto adquiere una significativa importancia, especialmente si el entorno establece ambientes críticos y de alta incertidumbre.

La inversión requerida para el mantenimiento de 'unidades disponibles' instaura la necesidad de contar con el capital de trabajo pertinente o en su caso incurrir en el endeudamiento para cumplir con el objetivo deseado.



El precio del producto incluirá diferentes costos y deberán mantener un equilibrio económico y financiero razonable en torno al concepto y la operativización de la cantidad optima de pedido.

En este sentido debemos tener en cuenta que esta 'cantidad optima' surge del equilibrio que debe establecerse entre el costo de ordenar una compra y el de mantener unidades en stock, independientemente del precio de compra de las referidas unidades.

Las variables que intervendrán en el análisis del inventario óptimo, en función de un período determinado de análisis son: la demanda de unidades, el costo unitario del producto, el costo de ordenar el pedido, el costo de mantener una unidad en stock en el período analizado

El tiempo de cada período y por último el número de períodos o de pedidos expresados en función de dicho tiempo.

El análisis de los inventarios es trascendente en la medida que aseguren la cantidad de mercaderías, materiales, materias primas e insumos necesarios para lograr el desarrollo sustentable de la empresa, tendiendo al equilibrio económico, financiero y operativo del negocio, estableciendo los controles necesarios, la adecuada inversión y la oportunidad de compra o fabricación en función a los requerimientos del proceso productivo y/o comercial. Considerando las variables mencionadas debemos tener en cuenta que el costo de un período, en un modelo de compra que no considera la generación de déficit de inventario, estará determinando por:

$$CP = Cu * Q + Co + Cm * \frac{Q}{D} * \frac{Q}{2}$$

Expresando Cu, al costo unitario del producto, Co, al de ordenar un pedido y Cm al costo de mantener una unidad en inventario durante el período total, es decir la sumatoria de la totalidad de los períodos parciales, que establece, a su vez, el tiempo transcurrido entre los pedidos.

En este mismo sentido se determina la demanda de unidades. Q expone la cantidad óptima de pedido, su división por 2 (dos) la media de mantenimiento de unidades en stock y D/Q la porción de tiempo que existe entre pedidos.

$$CT = Cu * D + Co * \left(\frac{D}{Q}\right) + Cm * \frac{Q}{2}$$



Finalmente, por aplicación de derivada de la ecuación y teniendo que el término $C_u \cdot D$, es constante, obtendremos la fórmula de Q , es decir la cantidad optima de pedido:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot D \cdot C_o}{C_m}}$$

Para el caso de que el modelo de compra permita déficit de unidades demandadas en cada uno de los períodos parciales

$$C_u \cdot Q + C_o + C_m \cdot T_1 \cdot \frac{(Q - S)}{2} + C_d \cdot T_2 \cdot \frac{S}{2}$$

tendremos que el costo de un período deberá incluir un cuarto elemento, el costo de mantener una unidad en déficit, C_d , la que como en el caso anterior deberemos ponderar en función de su cantidad y el tiempo involucrado en el mencionado déficit, teniendo en cuenta que el mismo no representa pérdidas de ventas sino una demora o aplazamiento en el cumplimiento de la demanda insatisfecha. Por lo tanto, este costo estará expresado por:

En consecuencia y ponderando cada uno de los términos por la cantidad de períodos parciales tendremos el costo total estará determinado por la expresión siguiente:

$$CT = C_u \cdot D + C_o \cdot \frac{D}{Q} + C_m \cdot \frac{(Q - S)^2}{2Q} + C_d \cdot \frac{S^2}{2Q}$$

$$CT = C_u \cdot D + C_o \cdot \frac{D}{Q} + C_m \cdot \frac{(Q - S)^2}{2Q} + C_d \cdot \frac{S^2}{2Q}$$

Teniendo en cuenta que en este caso tendremos dos variables relevantes, la cantidad optima de pedido, Q , y la cantidad de unidades que mantendremos en déficit, S , aplicando la misma técnica que para el caso anterior obtendremos que:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot D \cdot (C_m + C_d)}{C_m \cdot C_d}} \quad S = \sqrt{\frac{2 \cdot D \cdot C_o \cdot C_m}{C_d \cdot (C_m + C_d)}}$$

De esta manera en los dos modelos tratados, se establece a la cantidad optima de pedido como la variable fundamental de análisis, ya que de acuerdo a su cuantía es posible obtener información acerca de diversos indicadores determinantes, las que podrán incluirse en herramientas tales

como el Tablero de Comandos a fin de lograr una eficiente administración de los inventarios.

Por otra parte, cabe señalar que el segundo modelo en donde se establecen tiempos y cantidades de déficit se plantea



la situación de que estos faltantes que derivan de la demanda, no suponen pérdidas de ventas, sino que en realidad establecen el margen de tolerancia que los clientes poseen para consentir el tiempo de espera que mediará en la entrega de los pedidos.

Método ABC para el control de Inventarios

Para el control del inventario físico se optó por recomendar la utilización del modelo de Pareto, desarrollado en 1909 por el sociólogo y economista Vilfredo Pareto. En una gráfica con barras y líneas se representa la composición del inventario de mercaderías clasificando las mismas en tres categorías (A, B y C).

La categoría A representa a los artículos de mayor valor o inversión de capital por lo general tienen menor rotación, y podrían ocupar menor espacio de almacenamiento. La categoría B la conforman los artículos de valor intermedio y una rotación de mayor magnitud que las A, y la C se destina a los artículos de máxima rotación y menor valor. Es una técnica sencilla de fácil aplicación que también puede aplicarse a los inventarios de materiales o insumos para la producción y además facilita un método para ordenar los artículos en el almacenamiento.

La categorización se puede extender o ampliar conforme a las necesidades de

cada caso siempre teniendo en cuenta el costo de inversión y la rotación promedio de cada categoría.

Como fue expresado más arriba el diagrama también puede representar la distribución física de los artículos almacenados en la planta o depósito, atendiendo no solamente al mejor aprovechamiento del espacio, sino también a las características de cada tipo de artículo que requieren por ejemplo seguridad ambiental como temperaturas apropiadas, mayor o menor humedad, resguardo de inclemencias climáticas, resguardo por valor económico y cumplimiento de requisitos de las aseguradoras, o algún otro requisito legal.

Así planteado, el método constituye la base del *layout* de planta, al representar un adecuado aprovechamiento del espacio ayuda a la optimización del costo de almacenamiento que se traslada al costo de producción y en última instancia al precio de venta. Se tiende a optimizar las cantidades en el inventario, la inversión requerida para la adquisición de los artículos, el costo de mantenimiento y el costo del espacio ocupado en almacenamiento. Otro argumento de no menor importancia es su fácil acceso y rápida ubicación en el depósito lo que reduciría el tiempo para de retiro del almacenaje.

Este método también permite establecer al empresario la disponibilidad de los



artículos demandados en función a la tasa respectiva y mejora su capacidad para negociar con proveedores y/o clientes, en función de la información obtenida.

De esta manera podemos establecer un ejemplo numérico en donde se representan tres categorías de artículos A, B y C.

La categoría A que cuenta con 600 unidades que representa el 20% de la

totalidad de artículos en inventario y consume el 80% de la inversión. La Categoría B con 900 unidades representa el 30% de la cantidad de los artículos consumiendo el 15 % del capital y finalmente la categoría C representa el 50 % de los artículos y absorbe el 5 % del capital. Esta descripción se transcribe en la siguiente tabla.

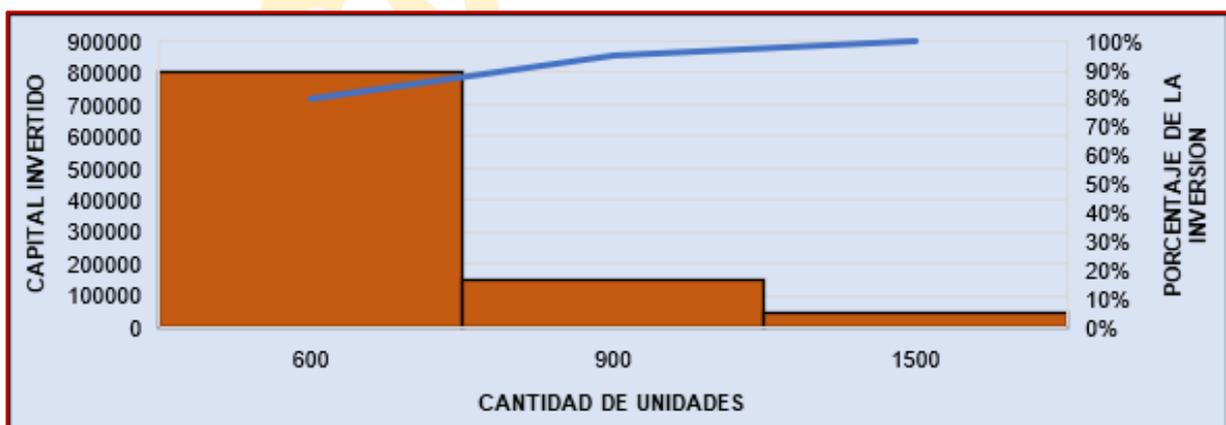
Tabla N° 5 Distribución de unidades físicas con categorización ABC

CATEGORIA	CANTIDAD	CAPITAL	PORCENTAJE
A	600	\$ 80.000	80%
B	900	\$ 15.000	15%
C	1500	\$ 5.000	5%

Fuente elaboración propia

Representando los datos de la tabla precedente en un histograma se obtiene la curva ABC que expone la cantidad la organización de los valores en función de su peso relativo en cuanto a cantidades e inversión en capital por cada una de las categorías.

Gráfico N° 9 Histograma de la curva ABC



Fuente elaboración propia



Tablero de Comando

El concepto de control integral está difundido en las medianas y grandes empresas mediante la utilización del tablero de comando o *BALANCED SCORECARD*, método que fue elaborado en la década de 1990 por Robert S. Kaplan y David P. Norton, en un artículo publicado en el año 1992 en el *Harvard Business Review*, despertando la atención de muchas compañías como estrategias para la acción. Se lo puede definir como un sistema de información integrado donde se utilizan los indicadores que pueden contribuir significativamente a un diagnóstico integral de la gestión, y nivel de cumplimiento de las estrategias.

Básicamente está aconsejado para el análisis y control de las estrategias, planificaciones, presupuestos, planes en áreas claves o sensibles del negocio. Consiste en una tabla de doble entrada, con filas y columnas, donde se definen los índices o estándares de medición de situaciones clave o críticas, y se van comprobando con los resultados obtenidos en cada periodo analizado, a los efectos de medir el desempeño, la relación entre lo planeado y lo ejecutado y diagnosticar situaciones no deseadas.

Si bien se pueden establecer índices que contemplen de manera integral el negocio, también se pueden utilizar un tablero de control con indicadores que permitan obtener información y realizar el

seguimiento y revisión sectorizado por áreas o procesos específicos de la organización para optimizar la aplicación de los recursos y tomar mejores decisiones. Por consiguiente, esta herramienta no es exclusiva de los niveles directivos y estratégicos, sino también es posible su utilización en función de objetivos y acciones operativas.

El tablero de control operativo, es el que permite hacer un seguimiento de determinado sector o área de la empresa.

Se pueden definir índices en un tablero mediante el establecimiento de una base de referencia sobre la cual calcular los desvíos. También se pueden adicionar gráficos (barras, líneas, tortas) que permitan un rápido impacto visual.

Es posible concluir que la función de un tablero de control no es solo obtener información, sino también que esa información brinde utilidad para la toma de decisiones.

Las mediciones son importantes, ya que, si no se puede medir, no se puede gestionar. Cabe acotar que, al poner en acción un tablero de control se utilizan criterios de medición e indicadores para fiscalizar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la empresa

Fundamentos para la definición de Indicadores del Tablero de Comandos



La base del funcionamiento de esta metodología. se fundamenta, primordialmente, en la definición de indicadores que formulen situaciones deseables y consensuadas en el ámbito de los diferentes procesos administrativos, en especial los que se consideran claves para la adecuada y eficiente gestión del negocio.

Es de suma importancia el permanente acceso a los datos e información que los diferentes sectores subsidiarios deben garantizar, estableciéndose un compromiso de cumplimiento, accesibilidad y análisis permanente. En este sentido se debe considerar la interrelación de los indicadores definidos y su caracterización dentro del rango de resultados posibles, especificando una definición precisa y el impacto en la gestión empresarial.

También se debe tener en cuenta que estos estándares de cumplimiento deben abarcar a los diferentes niveles organizacionales incluyendo los núcleos jerárquicos, intermedios y operacionales a fin de establecer la participación que cada uno de ellos asumirá en el logro de los objetivos puntualizados en la planificación estratégica. Un tablero de control debe reflejar información cuantificable evaluando situaciones, y, por sí solo, no determina relaciones de causa-efecto, sus beneficios y parámetros esperados, deben

ser convenientemente establecidos y divulgados.

Como se ha indicado, el establecimiento de parámetros es el comienzo del proceso de creación de un tablero de comando.

En primer lugar, se deben establecer: objetivos que se ambiciona alcanzar, relacionarlos con metas concretas las que a su vez deben encadenarse con los proyectos, programas, presupuestos y los resultados específicos de cada uno de ellos. En segundo término establecer las áreas o factores de características más sensibles o que evidencien y representen un éxito en la actividad. Luego delimitar los indicadores de medición más adecuados para poder controlar el grado de alcance de los objetivos, estableciendo las relaciones adecuadas a tal fin y de esta manera identificar los índices o ratios.

En la siguiente etapa se deben ubicar en columnas y filas de un cuadro o tablero matricial las áreas sensibles, los indicadores específicos para cada una de ellas, los índices o ratios correspondientes y los resultados esperados o estándares, estableciendo de esta manera las relaciones, los resultados obtenidos y los esperados. Esta disposición debe ser de fácil y rápida visualización permitiendo la comprensión de todos los integrantes que participan en el logro de los objetivos.

En términos generales, y a modo de ejemplo podemos mencionar como áreas



clave de la organización a la “situación o estructura financiera” siendo sus indicadores más usuales la liquidez, grado de inmovilización, margen de crédito, flujo de efectivo, Créditos por cobrar, Deudas a pagar, entre otros.

Para el caso específico de la administración de stocks o inventarios, tomando este aspecto como área clave o sensible para el éxito del negocio podemos definir diversos indicadores, tales como rotación, rotura o agotamiento de stock, stock promedio en el inventario, stock mínimo o punto de pedido, Cantidad optima de pedidos, stock máximo, tasa de devoluciones, tasa de pérdidas de unidades, tasa de reemplazo o tiempo de reposición, entre otros. Conforme a la trascendencia establecida en los resultados de la investigación se consideran significativos, en función a la mejor eficiencia, los índices que se detallan y explican a continuación

Índice de Rotura

La indisponibilidad de mercaderías (o de materiales para el proceso de producción) en las cantidades y condiciones que demandan los clientes produce la rotura de stock.

Al no poder ser satisfecho el pedido se pueden producir consecuencias negativas, tales como la pérdida de ventas, de imagen o la interrupción temporal de producción.

Este índice se establece en la relación siguiente:

$$\frac{\text{Pedidos no satisfechos}}{\text{Total de pedidos}}$$

Precisión en el *Picking* o preparación de pedidos

El picking permite definir la tasa de eficiencia en la preparación y entrega de los pedidos, mejorando o reduciendo los costos de unidades servidas.

Para ello se debe determinar las cantidades aceptadas con relación al total de pedidos.

La devolución de pedidos se puede producir por deficiencias en la cantidad, calidad, tipo de producto, tiempo de entrega entre otras causales y establecer un indicador totalizador o parcial de acuerdo con el motivo de la devolución.

El índice es establecido en la relación siguiente:

$$\frac{\text{Total de pedidos - Devoluciones}}{\text{Total de pedidos}}$$

Entrega completa a tiempo

Este indicador mide la eficiencia de cumplimiento en las entregas en función a la fecha pactada, realizando el análisis por períodos de tiempo pudiendo ser diario, semanal, mensual, anual dependiendo del



tipo de actividad. La relación que expresa a este índice es la siguiente:

$$\frac{\text{Pedidos enviados a tiempo}}{\text{Total de pedidos}}$$

Rotación de inventario

Este indicador de rotación de inventario mide la velocidad con la que se repone el stock en un período determinado de tiempo.

Esta información permite una clasificación más apropiada de las mercaderías dentro del almacén en función a su nivel de demanda. La relación para establecer el valor de este índice es:

$$\frac{\text{Ventas del período (precio de costo)}}{\text{Valor promedio de las existencias}}$$

Finalmente, se considera relevante realizar una referencia al método de logística de distribución denominado 'Cross Docking' o preparación de pedidos sin almacenamiento. En algunos casos los productos son distribuidos desde el medio de transporte original hacia los medios de distribución o entrega al cliente o consumidor final.

En otros casos tienen una muy corta estadía en el almacén, sin llegar inclusive a ser ubicados en estanterías o góndolas.

Para la evaluación de la eficiencia o ventaja de este método se pueden establecer diferentes relaciones que deriven en índices cuantificables en función por

ejemplo al tiempo de entrega con respecto a otras estrategias de distribución, cantidad de devoluciones en proporción al total de pedidos, resultados en los costos de distribución del método en función al costo total de logística del almacén, entre otros.

Relevamiento sobre los sistemas de información, para la toma de decisiones, que utilizan las empresas de la Ciudad de Posadas

A continuación, se expone el diagnóstico logrado como producto del análisis de los datos relevados a partir de las entrevistas realizadas a informantes clave (dueños de pequeñas empresas, gerentes, encargados, contadores o referentes de las pequeñas empresas) a través de un cuestionario semiestructurado, en el cual las preguntas planteadas no fueron excluyentes entre sí.

Como parte de la estrategia del análisis de los datos relevados, se realizaron cuadros y gráficos de sistematización, en función de los objetivos planteados en el trabajo. Los mismos permitieron ordenar la información y proceder al posterior análisis.

Algunos de los resultados de las preguntas realizadas en el cuestionario, se presentan a continuación:

Características organizacionales

Con relación a la actividad, servicio o producto que desarrollan las empresas bajo estudio, se ha abarcado una gran variedad de actividades, a saber:

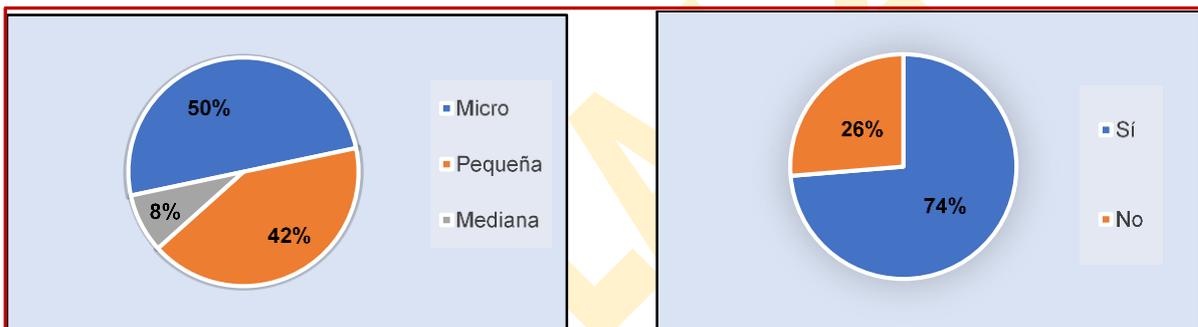
Comercialización de productos de pintura, Llantas neumáticos y servicio del automotor, Servicios relacionados con la construcción e inmobiliarios, Fabricación de cerveza artesanal. Servicio de transporte, Consultora de recursos humanos, Servicio de gestión, Servicios financieros, Ventas de pinturas, Farmacia, transporte de cargas, venta insumos veterinarios/distribuidora alimento balanceado p/mascotas, servicios veterinarios - pet shop, ferretería industrial,

venta de libros, liquidación, armado y presentación de documentación en los respectivos organismos, intermediación financieros, Constructora, venta minorista de indumentaria.

Dichas empresas se ubican en alguno de los segmentos que se describen a continuación respecto a su participación en la economía y la propiedad y administración que detentan conforme a los Gráficos N° 10 y 11.

Gráfico N° 10 Segmentación por Participación en la economía

Gráfico N° 11 Propiedad y administración de conformación familiar



Fuente elaboración propia

Fuente elaboración propia

La Información utilizada para la toma de decisiones del gerente o administrador/empresario son las que se exponen en el siguiente gráfico

Gráfico N° 12 Información utilizada en la gestión por el gerente o administrador /empresario



Fuente elaboración propia

Cabe destacar que, conforme al relevamiento realizado, las empresas mayormente no tienen reglas preestablecidas para la elaboración de la información mencionada.

El resto, sí las tiene en lo atinente a contenido mínimo, periodicidad y formato de presentación.



Administración y finanzas, comercialización y ventas

Con relación a las empresas radicadas en el ámbito de la ciudad de Posadas, se ha detectado que un alto porcentaje de las mismas, 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.

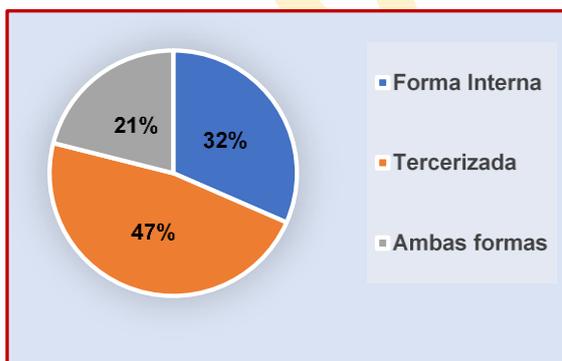
Dado que, en la mayoría de los casos bajo análisis, la contabilidad como actividad se encuentra tercerizada, de acuerdo a la proporción expresada en el gráfico N° 13, las empresas no elaboran información de gestión.

No obstante, los entrevistados reconocen que las empresas generan mucha información y cuentan con recursos o herramientas informáticas combinadas con

procesos manuales, tal como se representa en el gráfico N° 14, pero la información que generan no se encuentra sistematizada en forma interna. Dependiendo del tamaño de la empresa y su dinámica, casi todas las organizaciones poseen un sistema de gestión para desarrollar sus actividades mediante diferentes módulos: stock, compras, facturación o ventas y fondos.

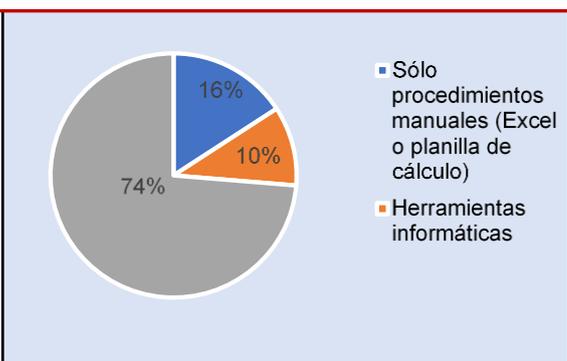
En algunos casos, no cuentan con el módulo contable (porque dicha actividad se encuentra tercerizada) y en otros, si bien está previsto, no es utilizado, como se desprende del análisis del gráfico N° 15, los módulos de facturación y compras revisten mayor importancia para las empresas, seguidos por Tesorería.

Gráfico N° 13 La contabilidad de la Empresa es interna o tercerizada



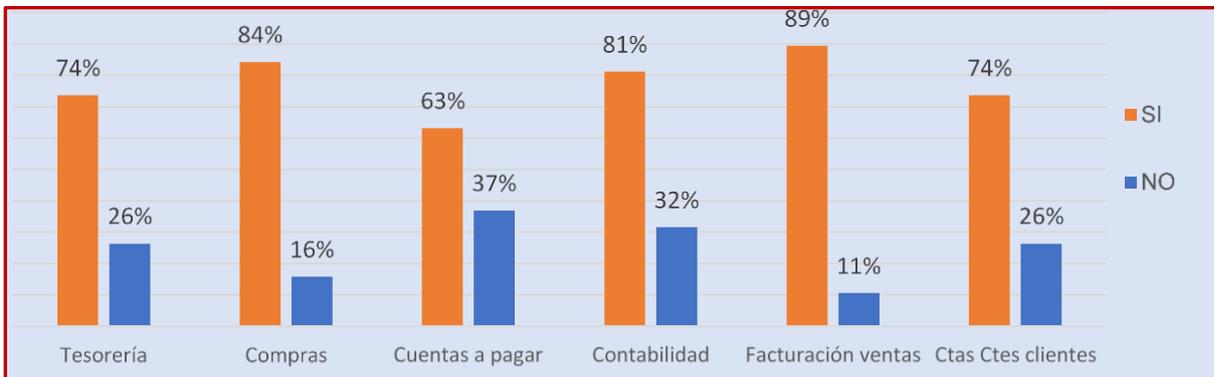
Fuente: elaboración propia

Gráfico N° 14 Herramientas informáticas utilizadas



Fuente elaboración propia

Gráfico N° 15 Empresas que poseen software de gestión para el registro de transacciones según áreas específicas



Fuente elaboración propia

Modelo o esquema simplificado de registro de la información

El sistema de información contable forma parte del sistema de información general de la empresa, constituyendo una parte muy importante del mismo, dado que integra la información de los diferentes módulos de gestión.

Asimismo, 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.

Siguiendo esta línea de pensamiento, De Girolami et al. (2023) como resultado de su investigación, han propuesto 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.

Teniendo en consideración que, como se ha manifestado, son muchas las empresas que no cuentan con la posibilidad de llevar la contabilidad en forma interna, ya sea por el tamaño de la empresa o por el volumen de sus operaciones, pero a su vez los diferentes módulos del sistema de gestión generan información, se hace necesario visualizar dicha información integrada bajo el método de la partida doble observando la naturaleza contable de los elementos propios de la operatoria: activos, pasivos, capital, ingresos, costos, etc.

El esquema propuesto por los autores citados, 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.

Tabla 6: Esquema para un control integral de la información provista por los diferentes módulos de gestión

	Inicial	Ventas contado	Ventas con tarjeta y otros	Ventas en cta cte	Act. Costo	Cobranzas cta cte y otros	Compras	Act. Costo	Depósitos	Pagos
ACTIVOS										
Disponibilidades (1)										
Ctas a Cobrar-Clientes(2)										
Otras cuentas por cobrar										
PASIVOS										
Ctas a pagar Proveed (3)										
Deudas fiscales										
Deudas sociales										
CAPITAL										
INGRESOS										
Ventas										
RxT (Rdo por tenencia)										
GASTOS										
Costo de ventas										
Gastos de ventas										
Gastos de administración										
STOCK (4)										
CONTROL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: síntesis del Esquema propuesto en "Propuesta de un modelo simplificado de registro y procesamiento de información para optimizar la toma de decisiones de las pequeñas empresas" (De Girolami, Montini, De Freitas; 2023, p.16)

Esta representación simplificada de la dinámica de la empresa pretende mostrar la interacción de las distintas actividades (ventas, cobranzas, compras, pagos, etc.) que se llevan a cabo y su impacto tanto en el patrimonio de la empresa, como en los resultados que la misma genera.

Por ejemplo, cuando se produce una venta, la misma incrementará los ingresos de la empresa teniendo su contrapartida en los fondos de caja (si la venta se realizó al contado) o en las cuentas por cobrar a clientes (si la operación se pactó en cuenta corriente).

En las filas del cuadro se han dispuesto conceptos que engloban las cuentas requeridas para reflejar el impacto mencionado, tanto en el patrimonio como en los resultados, según sea el caso:

- * Disponibilidades: caja, cheques a depositar, bancos.
- * Cuentas por cobrar (clientes): tarjetas, medios electrónicos.
- * Otras cuentas por cobrar: IVA compras, precepciones a favor, retenciones a favor.
- * Cuentas por pagar (proveedores): proveedores nacionales, cheques diferidos en Deudas fiscales: IVA ventas,



percepciones a pagar, retenciones a pagar.

- * Gastos de ventas: fletes, impuesto a los ingresos brutos, tasa de comercio, comisiones de vendedores.
- * Gastos de administración: energía, agua, útiles de oficina.

Mientras que, en las columnas, se muestran las actividades u operaciones habituales de la empresa, y que dan origen a los movimientos que se reflejan en cada fila.

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.

En el documento mencionado, también se han especificado cuáles son 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.

En cambio, cuando las empresas entran en una fase de crecimiento y se incrementa

significativamente el volumen de sus operaciones, resulta central integrar o vincular la contabilidad con los restantes módulos mencionados, para lograr un mayor control interno y la posibilidad de generar información de gestión que esté disponible en tiempo y forma.

Atento a esto, se vuelve crucial conocer a fondo las principales características de la empresa: cuál es su actividad (comercial, industrial, de servicios), quiénes son sus dueños (tipo societario), su forma de organización y sus procesos, quiénes son sus proveedores y clientes, cómo compra y cómo vende, etc. para plasmar las mismas en el Plan de cuentas, instrumento que será utilizado por la contabilidad para reflejar la dinámica de la operatoria (hechos económicos que la empresa debe registrar, según las actividades que realiza).

El esquema del Plan de cuentas contendrá precisiones sobre la codificación a asignar conforme la apertura que se requiera, el tipo de cuenta de que se trata (**R=rubro y C= cuenta**), el nombre de la cuenta y la naturaleza de la misma (**A= activo, P= pasivo, N= patrimonio neto, R= resultados, M=movimiento**).

Tabla 7 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
xxxxxxx			
xxxxxxx...			
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
xxxxxxx			
xxxxxxx...			
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
xxxxxxx			
xxxxxxx...			
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
xxxxxxx			
xxxxxxx...			
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: síntesis del plan de cuentas presentado en "Propuesta de un modelo simplificado de registro y procesamiento de información para optimizar la toma de decisiones de las pequeñas empresas" (De Girolami, Montini, De Freitas; 2023, p.16)

Finalmente, las empresas tendrán diferentes necesidades de información, según sus dimensiones y cómo se encuentren organizadas para la toma de decisiones (niveles operativo, administrativo, técnico y gerencial).

En el caso de las pequeñas empresas, las decisiones confluyen casi siempre en la misma persona que cumple diferentes roles (dueño, gerente o coordinador) y en la mayoría de los casos, dichas decisiones



se toman desde la intuición y su experiencia.

Por ello, coincidimos con los autores De Girolami et al. (2023) cuando afirman que: "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" (p.19).

CONCLUSIONES

- ✓ En el desarrollo del proyecto se ha pretendido efectuar un aporte a las pequeñas empresas, tendiente a la utilización más eficiente de los sistemas de información, mejorando la posibilidad de acceso, tabulación y registración.

En este sentido se han destacado y enunciado modelos y herramientas que posibiliten la gestión en cuanto al manejo de los flujos de fondos, la determinación de los costos, la optimización de la administración de inventarios físicos, el control de sus resultados y la selección de indicadores específicos y la definición de un esquema simplificado de registro de la información.

- ✓ Se pretende que las herramientas descriptas se constituyan en instrumentos de apoyo a la contabilidad formal o informal, permitiendo su utilización más satisfactoria al efecto de

encarar procesos decisorios y de control adecuados.

- ✓ La información es el instrumento que posibilita el flujo de interrelaciones entre los distintos subsistemas de la organización, y establece la posibilidad de permanente adaptabilidad a los cambios internos y contextuales que influyen en las áreas claves, cuya adecuada o errónea interpretación puede constituirse en un factor de éxito o fracaso del negocio.

Es por ello que estos instrumentos deberían ser comprendidos y adoptados por los diferentes usuarios, dado que en la medida en que el convencimiento de su utilidad sea creciente, también lo será el rendimiento de su actividad individual en la concurrencia a los objetivos determinados.

- ✓ En este orden de ideas se debe reconocer que los diferentes recursos existentes son los que brindan, transmiten y procesan la información para el desarrollo integral de las organizaciones.

FUENTES

REFERENCIAS

- Blanco Illescas, F. (1990). *El Control Integrado de Gestión. Iniciación a la Dirección por Sistemas*. Noriega Editores. Ed. Limusa Argentina. ISBN 968.180.238.1
- Chase, R.; Jacobs, R.; Aquilano, N.

BIBLIOGRÁFICAS/

- (2009). Administración de Operaciones. Producción y Cadena de Suministro. Ediciones McGraw-Hill. México
- De Girolami J., Montini A. y De Freitas R. (2023). *Propuesta de un modelo simplificado de registro y procesamiento de información para optimizar la toma de decisiones de las pequeñas empresas*. Anales CONLAD 2023 Vol. IV Pp.51-65. ISSN 24516589. Posadas, Argentina. 9° Congreso Latinoamericano de Administración y 12° Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní - Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones.
- Fowler Newton, E. (2014) *Contabilidad Superior - Tomos I y II* - Buenos Aires: ed. La Ley.
- Giménez, J. C. (1995). *Costos para Empresarios*. Macchi Grupo editor S.A.
- Gómez Aparicio, J.M. (2013). *Gestión Logística y Comercial*. Editorial McGraw-Hill. España.
- 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 Lucio M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: ed. McGraw – Hill.
- Kaplan, R.Ñ., Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Ed. Gestión. Barcelona.
- Klimovsky G., Hidalgo C. (1998). *La Inexplicable Sociedad-Cuestiones de epistemología de las ciencias sociales*. Argentina: AZ Editora.
- Krajewski, L.; Ritzman, L.; Malhotra, M. (2007). *Administración de operaciones. Procesos y cadena de valor*. Editorial Prentice Hall.
- Montini A., Cáceres, C. K. y Rodríguez M. (2021). *Propuesta de herramientas administrativas para la Simplificación de los sistemas de información contable de las pequeñas empresas*. Anales CONLAD 2021 Vol. II Pp.33-45. ISSN 24516589. Posadas, Argentina. 7° Congreso Latinoamericano de Administración y 10° Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní - Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones.
- Montini A., Mazzola N. y Andersson C. (2022). *Propuesta de una aplicación de modelos de inventario para Mejorar los procesos de gestión de stock en pequeñas empresas*. Anales CONLAD 2022 Vol. II Pp.57-75. ISSN 24516589. Posadas, Argentina. 8° Congreso Latinoamericano de Administración y 11° Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní - Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones.
- Pahlen Acuña, Fronti de García y otros. (2017). *Contabilidad Pasado, Presente y Futuro*. Argentina: Editorial La Ley.

- Petti, A. M. (2016). *Entes Pequeños y Medianos. Nuevas Normas Contables: RT 41 42*. Editorial Osmar D. Buyatti.
- Pungitore, J. L. (1994 y posteriores). *Sistemas Administrativos y control interno*. Ediciones Club de Estudio S.R.L.
- Shamblin, J.E.; Stevens, J.T., JR. (1982) *Investigación de Operaciones. Un Enfoque Fundamental*. Editorial McGraw-Hill. España.
- Vázquez, J. C. (1992). *Costos*. Aguilar. 2da edición corregida.
- Volpentesta, J. R. (1993 y posteriores). *Estudio de Sistemas de información para la Administración*. ed. Osmar D. Buyatti.



GESTIÓN EFECTIVA DE RESIDUOS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

EFFECTIVE WASTE MANAGEMENT IN LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN

Área I: Administración/Gestión de las Organizaciones públicas, privadas e intermedias.

Gestión ambiental

Andrea Elizabeth Gerasinchuk Escalante andreagerasinchuk1290@gmail.com

Marcela Elizabeth Nowak Kopach marcelanowakseguros@gmail.com

Universidad Nacional de Itapúa – Encarnación - Paraguay

RESUMEN

El objetivo de la investigación es analizar el impacto del Marco Decenal en la gestión de residuos en América Latina y el Caribe, un contexto donde la sostenibilidad ambiental se ha convertido en una necesidad urgente.

La relevancia del estudio está dada por la creciente generación de residuos en la región y la baja tasa de recuperación de materiales.

La investigación de campo tiene un enfoque descriptivo y explicativo, centrado en la evaluación de políticas y prácticas actuales en la gestión de residuos en varios países de la región.

Los resultados indican que, a pesar de la existencia de marcos normativos, la implementación efectiva sigue siendo un desafío, con prácticas inadecuadas como la disposición de basuras al cielo abierto y la falta de infraestructura para el reciclaje.

La investigación subraya la importancia de promover la economía circular y la capacitación de los actores involucrados en la gestión de residuos.

La conclusión más relevante es que la adopción de estrategias integrales, que incluyen la mejora de la infraestructura, la promoción de la educación ambiental y la formalización de los recuperadores informales, son esenciales para avanzar hacia una gestión de residuos más sostenible en la región.

Palabras clave: Marco Decenal. Gestión de residuos. Sostenibilidad ambiental, América Latina y el Caribe.

SUMMARY

The objective of the research is to analyze the impact of the Ten-Year Framework on waste management in Latin America and the Caribbean, a context where environmental sustainability has become an urgent need.

The relevance of the study is given by the increasing generation of waste in the region and the low rate of material recovery.

The field research has a descriptive and explanatory approach, focused on the evaluation of current policies and practices



in waste management in several countries in the region.

The results indicate that, despite the existence of regulatory frameworks, effective implementation remains a challenge, with inadequate practices such as open-air disposal of waste and lack of infrastructure for recycling.

The research underlines the importance of promoting the circular economy and training of actors involved in waste management.

The most relevant conclusion is that the adoption of comprehensive strategies, including the improvement of infrastructure, the promotion of environmental education and the formalization of informal recyclers, are essential to move towards more sustainable waste management in the region.

Keywords: Ten-Year Framework, Waste management, Environmental sustainability, Latin America and the Caribbean.

INTRODUCCIÓN

La gestión de residuos en América Latina y el Caribe se ha convertido en un desafío crítico en el contexto actual de sostenibilidad ambiental y desarrollo económico. Con un aumento significativo en la generación de residuos, que se proyecta alcanzará las 670,000 toneladas diarias para el año 2050, se hace evidente la necesidad urgente de adoptar estrategias efectivas para su manejo.

Este incremento en la producción de residuos está impulsado por factores como el crecimiento poblacional, la urbanización acelerada y el aumento en el consumo, lo que plantea serias preocupaciones sobre la capacidad de la región para gestionar de manera adecuada estos desechos.

En este sentido, el Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles se presenta como una herramienta clave para guiar a los países hacia prácticas más sostenibles en la gestión de residuos.

Este marco, adoptado en la Conferencia Río+20, busca promover un cambio hacia patrones de consumo y producción que minimicen el impacto ambiental, fomentando la reducción, reutilización y reciclaje de materiales.

La gestión sostenible de residuos implica no solo la recolección y disposición adecuada, sino también la implementación de políticas que aborden la problemática desde su raíz, promoviendo un enfoque de economía circular que transforme la manera en que se gestionan los recursos.

Históricamente, la gestión de residuos en la región ha estado marcada por prácticas inadecuadas, como el uso de basurales a cielo abierto, que no solo afectan la salud pública, sino que también contribuyen a la degradación ambiental.

A pesar de que el 93% de la población en América Latina y el Caribe tiene acceso a



servicios de recolección de residuos, las tasas de reciclaje son alarmantemente bajas, con solo un 4% de los residuos urbanos recuperados.

Esto resalta la necesidad de avanzar hacia sistemas de gestión más integrales y sostenibles que prioricen la recuperación de materiales y la reducción de residuos.

La firma del Protocolo de Kioto y la creciente preocupación por el cambio climático han impulsado a los gobiernos a considerar la sostenibilidad como una prioridad en sus agendas políticas. Sin embargo, la implementación efectiva de políticas sigue siendo un desafío, debido a la falta de infraestructura adecuada y la necesidad de sensibilización y capacitación de los actores involucrados. La educación y la concienciación sobre la gestión de residuos son fundamentales para fomentar la participación ciudadana y el cambio de comportamiento hacia prácticas más sostenibles.

El concepto de desarrollo sostenible, introducido en el informe "Nuestro Futuro Común" de 1987, resalta la importancia de equilibrar las necesidades económicas, sociales y ambientales. En este contexto, la investigación se propone analizar las estrategias que pueden ser implementadas bajo el marco del 10YFP para promover una gestión de residuos más efectiva y sostenible en la región. Se espera que los resultados de este estudio contribuyan a la

formulación de políticas y prácticas que sean viables y adaptadas a las realidades locales, promoviendo así un futuro más sostenible para América Latina y el Caribe.

El análisis de las estrategias de gestión de residuos en el marco del 10YFP no solo busca identificar las mejores prácticas y políticas exitosas, sino también evaluar el impacto de estas iniciativas en la reducción de residuos y la mejora de la calidad ambiental.

Al considerar las particularidades de cada país y región, se pueden desarrollar enfoques adaptados que fomenten la colaboración entre gobiernos, sector privado y comunidades, asegurando así una gestión de residuos que no solo cumpla con los objetivos de sostenibilidad, sino que también promueva el bienestar social y económico de la población.

MARCO TEORICO

Marco Decenal de Programas sobre Consumo y Producción Sostenibles

El Marco Decenal de Programas sobre Consumo y Producción Sostenibles (10YFP por sus siglas en inglés) es un marco global de acción para acelerar el cambio hacia patrones de consumo y producción sostenibles tanto en países desarrollados como en desarrollo.

Estos programas fueron adoptados por los países en la Conferencia Río+20 de 2012,



el 10YFP el cual busca que la producción y el consumo sea sostenible, y que esto se den mediante la iniciativa de los países en la adopción de políticas regionales y nacionales.

En relación a lo que refiere a los residuos el 10YFP busca promover la gestión sostenible a través de cuatro áreas de programas: reducción al mínimo de los residuos; aumento al máximo de la reutilización y reciclado ecológico de los residuos; promoción de la eliminación y el tratamiento ecológicamente racional de los residuos; Ampliación del alcance de los servicios que se ocupan de los desechos (Grau et al. 2015) .

La Secretaría del 10YFP, alojada en el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), organiza convocatorias para propuestas de apoyo a la implementación de consumo y producción sostenibles en países en desarrollo, incluyendo proyectos relacionados con la gestión de residuos. Más de 500 partes interesadas, incluyendo gobiernos, agencias de la ONU, sociedad civil y sector privado, están comprometidas con el 10YFP y sus programas en la actualidad.

Contexto y desafíos

La gestión de los residuos sólidos se ha convertido en un componente crucial para el desarrollo sostenible.

La política de gestión debe abordar no solo la recolección y disposición de los residuos, sino también la reducción en su generación e la promoción de la economía circular. Esto implica un cambio en los patrones de producción y consumo, así como la inclusión de prácticas de reciclaje y recuperación de materiales (Sánchez Muñoz et al.2019).

Este enfoque implica un cambio radical en los patrones de producción y consumo, así como la inclusión de prácticas de reciclaje y recuperación de materiales. Según Sánchez Muñoz et al. (2019), la economía circular busca minimizar el desperdicio y maximizar el uso de los recursos al reintegrar los materiales de desecho en el ciclo de producción. Este modelo no solo contribuye a la reducción de residuos, sino que también fomenta la innovación y la competitividad en la economía.

Históricamente, la gestión de residuos en la región ha estado marcada por prácticas inadecuadas, como el uso de basurales a cielo abierto, que no solo afectan la salud pública, sino que también contribuyen a la degradación ambiental.

A pesar de que la cobertura de recolección de residuos ha mejorado, alcanzando cerca del 90% en áreas urbanas, se estima que alrededor del 45% de los residuos generados terminan en vertederos inadecuados.



Esto no solo contamina el suelo, el agua y el aire, sino que también simboliza una oportunidad desaprovechada para adoptar un modelo de economía circular.

Programas de gestión de residuos

El éxito de los programas de gestión de residuos en las ciudades de América Latina se mide a través de varios indicadores claves como ser la tasa de reciclaje, reducción de las toneladas de residuos, la participación ciudadana, las condiciones finales para su disposición.

Cuadro N° 1: Cuadro Comparativo de Estrategias de Gestión de Residuos en América Latina y el Caribe.

País	Estrategia Clave
Uruguay	Cobertura de recolección del 95% en ciudades principales. Política de "Basura Cero" para reducir generación de residuos y fomentar reciclaje. Altas tasas de recolección, pero aún reto de mejorar en áreas rurales.
Colombia	Cobertura de recolección del 95% en áreas urbanas. Integración de recicladores informales en el sistema formal de gestión. Programas como "Recicladores en Acción" para mejorar condiciones de recicladores.
Chile	Ley de Responsabilidad Extendida del Productor para promover reciclaje Cobertura de recolección del 97.8%. Políticas para fomentar economía circular y reducción de residuos.
Argentina	Cobertura de recolección del 99.8%, pero bajas tasas de reciclaje. Necesidad de mejorar infraestructura y promover reciclaje.

Fuente: elaboración propia

En América Latina y el Caribe, existen varios países líderes en la gestión de residuos, donde se destaca los altos índices de recolección e implementación de programas innovadores.

En Uruguay la recolección de los residuos roda el 95% en las ciudades principales, esto gracias a la implementación de

políticas de gestión y la promoción de la economía circular a través del reciclaje.

Caso similar también se da en Colombia donde la inclusión de los recicladores informales al sistema de gestión de residuos ha ayudado bastante en el reciclado, Chile por su parte ha implementado leyes que promueven la



responsabilidad extendida a los productores, incentivando la adopción de gestión sostenible y la reducción del impacto ambiental causado por las empresas. (Grau et al. 2015).

Tecnología innovadora en la gestión de residuos

América Latina y el Caribe están adoptando diversas tecnologías innovadoras para mejorar la gestión de residuos. Estas tecnologías buscan optimizar la recolección, el reciclaje y la disposición final de los residuos, abordando los desafíos específicos de la región.

A continuación, se presentan algunas de las tecnologías más destacadas:

- ✓ Internet de las Cosas (IoT): Sensores IoT se utilizan en contenedores de basura para monitorear el nivel de llenado y optimizar las rutas de recolección. Mejora la eficiencia operativa al permitir que los camiones de recolección sean enviados solo cuando los contenedores están llenos, reduciendo costos y emisiones de carbono.
- ✓ Inteligencia Artificial: La IA se aplica en la clasificación de residuos, ayudando a identificar y separar materiales reciclables de manera más eficiente. Aumenta la tasa de recuperación de materiales reciclables y reduce la contaminación de flujos de reciclaje.

- ✓ Robótica: Robots automatizados se utilizan en plantas de reciclaje para clasificar residuos y mejorar la eficiencia en el procesamiento. Permite una clasificación más rápida y precisa, lo que incrementa la capacidad de reciclaje de las instalaciones.
- ✓ Plataformas de Gestión de Datos: Sistemas digitales que recopilan y analizan datos sobre la generación y gestión de residuos. Facilitan la toma de decisiones informadas y el diseño de políticas públicas efectivas basadas en datos reales.
- ✓ Aplicaciones Móviles: Aplicaciones que permiten a los ciudadanos reportar la cantidad y tipo de residuos en espacios públicos, promoviendo la participación comunitaria. Fomenta la responsabilidad ciudadana y mejora la planificación de actividades de limpieza y recolección.
- ✓ Tecnologías de Reciclaje Avanzadas: Métodos innovadores para el reciclaje de residuos electrónicos y otros materiales difíciles de procesar. Facilitan la recuperación de materiales valiosos y reducen el impacto ambiental de los residuos electrónicos (Boeni, Silva, y Ott s. f.).

A pesar de los avances en la adopción de tecnologías, la región enfrenta desafíos como la falta de infraestructura adecuada, la necesidad de capacitación de los



trabajadores y la resistencia al cambio por parte de la población.

Sin embargo, la implementación de tecnologías innovadoras presenta una oportunidad significativa para mejorar la eficiencia en la gestión de residuos, contribuir a la economía circular y alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular el ODS 11, que busca construir ciudades sostenibles y resilientes.

La integración de tecnologías digitales y avanzadas en la gestión de residuos en América Latina y el Caribe está en crecimiento, ofreciendo soluciones prometedoras para enfrentar los desafíos de la gestión de residuos y promover un desarrollo más sostenible en la región.

Política de residuos

La gestión de residuos sólidos es un desafío global, y cada país aborda esta problemática de manera diferente.

A continuación, se presenta un análisis comparativo de las políticas de residuos sólidos en Brasil y Paraguay, destacando sus enfoques y características.

- ✓ En cuanto a Brasil la Política Nacional de Residuos Sólidos (PNRS), establecida en 2010, busca promover la gestión adecuada de los residuos generados en el país. Sus principales características incluyen:

La PNRS define la responsabilidad de todos los actores involucrados

en la cadena de producción y consumo, incluyendo fabricantes, consumidores y autoridades públicas, para minimizar la generación de residuos y sus impactos ambientales (Berrios Godoy).

La política tiene como metas la reducción de residuos, la promoción del reciclaje y la reutilización, y la eliminación gradual de vertederos. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos, el país enfrenta desafíos significativos, como la falta de infraestructura adecuada y la desigualdad en el acceso a servicios de gestión de residuos.

En 2015, Brasil generó aproximadamente 78,6 millones de toneladas de residuos sólidos, de los cuales una gran parte fue vertida en vertederos. A pesar de la existencia de la PNRS, muchos municipios aún dependen de prácticas inadecuadas de eliminación de residuos.

- ✓ En Paraguay La Ley N.º 3956, que regula la gestión integral de residuos sólidos en Paraguay, establece un marco para la gestión y tratamiento de residuos a nivel nacional.

La ley otorga al gobierno nacional la responsabilidad de formular políticas y



planes para la gestión de residuos, así como de supervisar su implementación a nivel municipal.

Se enfatiza la competencia de los municipios en la gestión de residuos, lo que implica que cada localidad debe desarrollar sus propios planes de gestión, adaptados a sus necesidades específicas

La ley también busca apoyar técnicamente a los municipios en la gestión de residuos, promoviendo la cooperación entre diferentes niveles de gobierno para abordar emergencias y contingencias (Congreso de Nación, 2015).

Argentina ha implementado leyes que regulan la gestión de residuos a nivel nacional y provincial. La legislación promueve la reducción, reutilización y reciclaje, similar a la PNRS de Brasil. Sin embargo, la implementación varía significativamente entre provincias.

- ✓ En cuanto a Chile Ley de Responsabilidad Extendida del Productor (REP) esta ley, promulgada en 2016, obliga a los productores a gestionar sus productos al final de su vida útil. Esto incluye la recolección y reciclaje, lo que se asemeja a los principios de la PNRS. Chile también ha avanzado en la formalización de recicladores.

- ✓ Colombia por su parte a adoptado el Código Nacional de Recursos Naturales un enfoque integral para la gestión de residuos, que incluye la promoción del reciclaje y la responsabilidad compartida. Las políticas colombianas también enfatizan la inclusión de recicladores informales en el sistema de gestión.

- ✓ México por su parte tiene la Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos. Esta ley establece un marco para la gestión de residuos a nivel federal, promoviendo la reducción, reutilización y reciclaje. Al igual que en Brasil, se busca la participación de todos los actores en la gestión de residuos.

- ✓ En Perú la Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos promulgada en 2011, esta ley establece un marco para la gestión de residuos que incluye la responsabilidad de los productores y la promoción del reciclaje. Sin embargo, la implementación efectiva sigue siendo un desafío.

Materiales y métodos

La investigación se llevó a cabo utilizando un enfoque mixto, combinando tanto métodos cualitativos como cuantitativos para obtener una comprensión integral de la gestión de residuos en América Latina y el Caribe bajo el Marco Decenal.



Este enfoque permitió recopilar datos ricos y variados, facilitando un análisis detallado de las prácticas actuales y los desafíos en la gestión de residuos en la región.

En primer lugar, se realizó una revisión documental exhaustiva de informes y estudios previos relacionados con la gestión de residuos y la sostenibilidad ambiental, lo que proporcionó un contexto teórico y empírico para la investigación. Además, se realizaron a cabo encuestas estructuradas a un total de 30 expertos y funcionarios de gobiernos locales involucrados en la gestión de residuos.

Estas encuestas se diseñaron para evaluar las percepciones sobre la efectividad del Marco Decenal y las políticas implementadas en sus respectivos países.

El alcance del estudio es descriptivo y explicativo, permitiendo no solo describir la situación actual de la gestión de residuos, sino también explorar las causas subyacentes de los problemas identificados.

El diseño de la investigación fue de tipo transversal, ya que se analizaron las variables en un momento específico, sin realizar seguimientos a largo plazo.

Para el tratamiento de los datos, se emplearon métodos analíticos y estadísticos.

Los datos cuantitativos obtenidos a través de las encuestas fueron analizados

utilizando software estadístico, mientras que los datos cualitativos se procesaron mediante un análisis temático, que permitió identificar patrones y tendencias en las respuestas de los participantes.

La muestra se compuso de 30 participantes seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, lo que facilitó el acceso a expertos en la materia.

Se envió una invitación a cada participante para que complete un cuestionario en línea, asegurando así la confidencialidad y la comodidad en la participación.

En resumen, la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos, junto con un diseño de investigación bien estructurado, permitió obtener una visión holística de la gestión de residuos en la región, contribuyendo a la formulación de recomendaciones para mejorar la implementación del Marco Decenal y avanzar hacia una gestión más sostenible.

RESULTADOS

Los resultados de la investigación sobre el "Marco Decenal y Sostenibilidad: Estrategias para la Gestión Efectiva de Residuos en América Latina y el Caribe" revelan una serie de hallazgos claves que reflejan la situación actual y los desafíos en la gestión de residuos en la región.

✓ Generación de Residuos



Se estima que la generación de residuos urbanos en América Latina y el Caribe alcanzó 541.000 toneladas diarias en 2014, y se proyecta que esta cifra aumentará a 670.000 toneladas diarias para el año 2050, impulsada por el crecimiento poblacional y la urbanización.

✓ Gestión de Residuos

Aproximadamente el 90% de los residuos generados no se aprovechan adecuadamente, y más de 40 millones de personas carecen de acceso a servicios básicos de recolección de residuos.

La región enfrenta una alta dependencia de prácticas inadecuadas, como los basurales a cielo abierto, donde se destinan alrededor de 145,000 toneladas diarias de residuos, lo que representa un riesgo significativo para la salud pública y el medio ambiente.

✓ Políticas y estrategias

Existe una necesidad urgente de mejorar las políticas de gestión de residuos, con un enfoque en la formalización del reciclaje informal, que actualmente juega un papel crucial en la recuperación de materiales, a pesar de su baja tasa de valorización, que apenas alcanza el 4%.

La transición hacia una economía circular es fundamental, y se requiere la

implementación de modelos de gobernanza coherentes y efectivos que promuevan la recuperación de residuos y minimicen la generación de desechos.

✓ Impacto social y económico

La gestión inadecuada de residuos tiene impactos negativos en la economía local y la salud pública, destacando la necesidad de inversión en infraestructura y capacitación para mejorar la gestión de residuos a nivel municipal.

La generación de empleo a través de la formalización del reciclaje y la mejora de los servicios de gestión de residuos puede tener un impacto positivo significativo en las comunidades locales, contribuyendo a la sostenibilidad económica y social.

En conclusión, la investigación subraya la urgencia de adoptar estrategias efectivas bajo el Marco Decenal para abordar los desafíos en la gestión de residuos en América Latina y el Caribe, promoviendo la sostenibilidad y mejorando la calidad de vida en la región.

DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el impacto del Marco Decenal en la gestión de residuos en América Latina y el Caribe, en un contexto donde la sostenibilidad ambiental se ha



convertido en una necesidad urgente. Los resultados obtenidos a través de la encuesta semiestructurada aplicada a expertos y funcionarios gubernamentales revelan una serie de hallazgos claves que reflejan la situación actual y los desafíos en la gestión de residuos en la región.

En primer lugar, los datos muestran que la generación de residuos urbanos en América Latina y el Caribe alcanzó 541.000 toneladas diarias en 2014, y se proyecta que esta cifra aumentará a 670.000 toneladas diarias para el año 2050, impulsada por el crecimiento poblacional y la urbanización.

Esto plantea un desafío significativo para los países de la región, que deben adoptar estrategias efectivas para hacer frente a este aumento en la generación de residuos.

En cuanto a la gestión de residuos, los resultados indican que aproximadamente el 90% de los residuos generados no se aprovechan adecuadamente, y más de 40 millones de personas carecen de acceso a servicios básicos de recolección de residuos.

Además, la región enfrenta una alta dependencia de prácticas inadecuadas, como los basurales al cielo abierto, donde se destinan alrededor de 145,000 toneladas diarias de residuos, lo que representa un riesgo significativo para la salud pública y el medio ambiente. Estos

datos reflejan la necesidad urgente de mejorar la infraestructura y los sistemas de gestión de residuos en la región.

En relación con las políticas y estrategias, los resultados subrayan la necesidad de mejorar las políticas de gestión de residuos, con un enfoque en la formalización del reciclaje informal, que actualmente juega un papel crucial en la recuperación de materiales, a pesar de su baja tasa de valorización, que apenas alcanza el 4%. La transición hacia una economía circular es fundamental, y se requiere la implementación de modelos de gobernanza coherentes y efectivos que promuevan la recuperación de residuos y minimicen la generación de desechos.

En cuanto al impacto social y económico, los datos revelan que la gestión inadecuada de residuos tiene impactos negativos en la economía local y la salud pública, destacando la necesidad de inversión en infraestructura y capacitación para mejorar la gestión de residuos a nivel municipal. Sin embargo, la generación de empleo a través de la formalización del reciclaje y la mejora de los servicios de gestión de residuos puede tener un impacto positivo significativo en las comunidades locales, contribuyendo a la sostenibilidad económica y social.

La investigación subraya la urgencia de adoptar estrategias efectivas bajo el Marco Decenal para abordar los desafíos en la gestión de residuos en América Latina y el



Caribe, promoviendo la sostenibilidad y mejorando la calidad de vida en la región. Esto requiere una combinación de políticas efectivas, inversión en infraestructura, educación ambiental y la participación activa de todos los actores involucrados en la gestión de residuos.

CONTRIBUCIONES DEL TRABAJO A LA DISCIPLINA

La gestión efectiva de residuos en América Latina y el Caribe es un tema crucial que puede aportar significativamente a la administración pública y la sostenibilidad ambiental en la región. La gestión efectiva de residuos puede contribuir a la administración de varias maneras:

- Promover un modelo de economía
- La implementación de políticas públicas robustas y marcos regulatorios adecuados es esencial.
- Invertir en programas de educación ambiental puede aumentar la participación de la comunidad en la gestión de residuos, fomentando comportamientos responsables y sostenibles entre los ciudadanos
- La mejora en la gobernanza y la financiación de proyectos de gestión de residuos puede facilitar la implementación de soluciones innovadoras y sostenibles.

CONCLUSIONES

- La investigación sobre el "Marco Decenal y Sostenibilidad: Estrategias para la Gestión Efectiva de Residuos en América Latina y el Caribe" ha puesto de manifiesto la importancia de adoptar enfoques sostenibles en la gestión de residuos en la región. A medida que la generación de residuos continúa aumentando, es fundamental que los países implementen políticas y prácticas que no solo aborden la cantidad de desechos producidos, sino que también promuevan la recuperación y el reciclaje de materiales.
- Los resultados obtenidos indican que, a pesar de los desafíos significativos, como la dependencia de basuras al cielo abierto y la baja tasa de reciclaje, hay una creciente conciencia sobre la necesidad de gestionar los residuos de manera más efectiva. Las empresas y gobiernos están comenzando a reconocer la importancia de integrar la sostenibilidad en sus operaciones y políticas, lo que se traduce en un compromiso hacia la economía circular y la gestión responsable de los recursos.
- Además, se ha evidenciado un compromiso por parte de las empresas en cumplir con las normativas ambientales vigentes, lo que es crucial para promover la sostenibilidad en el



sector. La gestión adecuada de los residuos, la promoción de la gestión ambiental y la adopción de energías renovables son estrategias clave que pueden contribuir a reducir el impacto ambiental y avanzar hacia prácticas sostenibles.

Sin embargo, también se han identificado barreras económicas y logísticas que dificultan la implementación de prácticas sostenibles. Los costos asociados con la transición hacia modelos más sostenibles y la falta de recursos son obstáculos que deben ser abordados de manera integral.

- En conclusión, la investigación resalta la urgencia de adoptar estrategias efectivas bajo el marco decenal para enfrentar los desafíos en la gestión de residuos en América Latina y el Caribe. Promover la sostenibilidad no solo beneficiará el medio ambiente, sino que también contribuirá al desarrollo económico y social de la región.
- Es fundamental que todos los actores involucrados, incluidos gobiernos, empresas y comunidades, trabajen juntos para implementar soluciones que permitan avanzar hacia un futuro más sostenible.
- Es esencial que se desarrollen incentivos y apoyos para facilitar esta transición, así como programas de

capacitación que permitan a las empresas y comunidades adoptar prácticas más sostenibles.

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

Aguinaga, HJ (2017). Desarrollo Rural y Seguridad Alimentaria. Recuperado de <https://dspace.unila.edu.br/bitstream/handle/123456789/2916/TCC%20HUGO%20-%20%20VERS%C3%93N%20FINAL.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.

Ávalos, R., Red de Inversiones y Exportaciones, & PARAGUAY VENDE. (2006). Bienvenida Yerba Mate “La Novedad en el Mundo de las Infusiones”. Recuperado de https://2017-2020.usaid.gov/sites/default/files/documents/1862/yerba_mate.pdf.

Berrios Godoy, Manuel. s. f. «POLÍTICA DE RESIDUOS SÓLIDOS BRASILEÑA»:

Boeni, Heinz, Uca Silva, y Daniel Ott. s. f. «Reciclaje de residuos electrónicos en América Latina»:

Campos, M. Á. V., Jiménez, AM, & Juárez, MYV (2013). Los sistemas de gestión ambiental y su aplicación en la industria agropecuaria de México: Una breve revisión del tema. Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento, 1(2), 121-134. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457645124004>.



- Colmenero. (2007). El Protocolo de Kioto y la Tributación Ambiental. Anuario Jurídico y Económico Escurialense, XL (40), 30. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/sevlet/articulo?codigo2267912>.
- Congreso de Nación. s. f. «Ley No 3956 / GESTION INTEGRAL DE LOS RESIDUOS SOLIDOS EN LA REPUBLICA DEL PARAGUAY». Bacn. Recuperado 21 de agosto de 2024 (<https://www.bacn.gov.py/leyes-paraguayas/3208/gestion-integral-de-los-residuos-solidos-en-la-republica-del-paraguay>).
- Díaz Gómez, PG (2019). Relación costo-beneficio de sistemas de gestión ambiental en empresas fabricantes venezolanas. Revista de Ciencias Sociales, 25(1), 143-155. <https://doi.org/10.31876/racs.v25i1.2730>
- Fundación Foro Ambiental. (1999). Contabilidad Ambiental: Medida, Evaluación y Comunicación de la Actuación Ambiental de la Empresa. Agencia Europea del Medio Ambiente.
- Grau, Javier, Horacio Terraza, Diana Milena Rodríguez Velosa, Alfredo Rihm, y Germán Sturzenegger. 2015. «Situación de la gestión de residuos sólidos en América Latina y el Caribe». IDB Publications. doi: 10.18235/0006297.
- Sánchez Muñoz, M. del P., Cruz Cerón, J. G., y Maldonado Espinel, P. C. (2019). Gestión de residuos sólidos urbanos en América Latina: un análisis desde la perspectiva de la generación. Revista Finanzas Y Política Económica, 11(2), 321–336. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2019.11.2.6>



CÓMO PERCIBEN LOS ESTUDIANTES LA ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

HOW DO STUDENTS PERCEIVE COMPETENCY-BASED TEACHING AND ASSESSMENT

Área II: Enseñanza de la Administración a nivel de grado, posgrado, pre grado y terciario.
Innovación en la enseñanza.

Franchini Noelia Beatriz noeliabfranchini@gmail.com

Krejci Ethel Noemí ethelkrejci@hotmail.com

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste

RESUMEN

El estudio analiza la percepción de los estudiantes sobre la asignatura "Sistemas Administrativos" en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste, Argentina. Se centra en cómo los estudiantes perciben su comprensión de los contenidos, la utilidad del Trabajo Final Integrador (TFI) y posibles mejoras en la asignatura.

La metodología incluyó encuestas a 77 estudiantes, observación, y análisis fenomenológico cualitativo. Los resultados muestran que la mayoría de los estudiantes tiene una valoración positiva sobre su comprensión de los contenidos teóricos (competencias del saber).

El TFI fue percibido como útil para consolidar estos conocimientos y preparar a los estudiantes para analizar sistemas administrativos en organizaciones reales (competencias procedimentales y actitudinales), mostrando una correlación positiva con los objetivos de la materia.

Sin embargo, se identificaron áreas de mejora, especialmente en la retroalimentación y el apoyo docente durante el desarrollo del trabajo. Los estudiantes expresaron dificultades en la gestión de información y en la colaboración grupal, sugiriendo más tutorías y ejemplos de trabajos previos para mejorar su desempeño. El estudio concluye que, aunque la asignatura cumple sus objetivos, la implementación de estrategias adicionales podría mejorar el aprendizaje y la experiencia estudiantil.

Palabras clave: Competencias. Educación. Administración. Percepciones estudiantiles. Enseñanza Aprendizaje.

SUMMARY

The study analyzes students' perceptions of the course "Administrative Systems" at the Faculty of Economic Sciences of the Universidad Nacional del Nordeste, Argentina. It focuses on how students perceive their understanding of the content,



the usefulness of the Final Integrative Project (FIP), and potential improvements to the course. The methodology included surveys of 77 students, observation, and qualitative phenomenological analysis.

The results show that most students have a positive evaluation of their understanding of theoretical content (knowledge competencies).

The FIP was perceived as useful for consolidating this knowledge and preparing students to analyze administrative systems in real organizations (procedural and attitudinal competencies), showing a positive correlation with the course objectives. However, areas for improvement were identified, especially in feedback and teacher support during the project development. Students expressed difficulties in information management and group collaboration, suggesting more tutoring and examples of previous work to improve their performance. The study concludes that although the course meets its objectives, implementing additional strategies could enhance learning and the student experience.

Keywords: Competencies. Education. Administration. Student perceptions. Teaching Learning.

INTRODUCCIÓN

Lograr competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales en los

estudiantes son objetivos del proceso de enseñanza aprendizaje en la mayoría de los Planes de Estudio (PE) de las carreras que se imparten en Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE). Aunque los docentes implementan estrategias de enseñanza aprendizaje para desarrollarlas, raramente se analiza la percepción de los estudiantes sobre su logro al finalizar la asignatura.

Este estudio se centra en responder las siguientes preguntas de investigación: ¿Cómo perciben los estudiantes la comprensión de los contenidos impartidos en la asignatura? ¿Cuál es su percepción sobre la utilidad del Trabajo Final Integrador (TFI) en el aprendizaje y aplicación práctica? y ¿Qué mejoras se podrían implementar para optimizar la percepción de los estudiantes sobre la asignatura?

Se presentan los resultados de una encuesta aplicada a una muestra aleatoria de estudiantes universitarios, realizada al concluir el dictado de la asignatura Sistemas Administrativos (SA).

El objetivo consistió en analizar las percepciones de los estudiantes sobre la adquisición de competencias relacionadas con el saber (conocimiento teórico), el saber hacer (aplicación práctica), y el saber ser (actitudes y valores) después de cursar la materia y completar el TFI.



Presentación de la Asignatura y Ubicación Curricular

La asignatura Sistemas Administrativos (SA) es obligatoria y cuatrimestral en los PE de las carreras de Contador Público (CP) y Licenciatura en Administración (LA) de la FCE de la UNNE. Se cursa en el tercer año de la malla curricular y es opcional para la Licenciatura en Economía.

El cursado de SA se ofrece en dos modalidades: regular y promocional.

En la modalidad regular, los estudiantes deben aprobar dos exámenes parciales con una calificación superior a seis y, posteriormente, realizar un examen teórico oral.

En la modalidad promocional, deben cumplir con un porcentaje de asistencia a clases, aprobar dos exámenes parciales con una nota superior a siete, y elaborar y defender un TFI grupal.

Los PE de las carreras que la tienen como asignatura obligatoria, están estructurados por ciclos: básico y profesional.

En el ciclo básico se busca proporcionar una formación inicial en un área de conocimiento particular, dependiendo de la orientación de la carrera, mientras que en el ciclo profesional (donde se ubica la materia objeto de este estudio) se pretende

acercar gradualmente a los estudiantes a las prácticas profesionales.

En este sentido, el programa de la unidad curricular establece como contenidos mínimos: los sistemas administrativos; conceptualización y clasificación de modelos; caracterización y elementos constitutivos; teoría general de los sistemas; metodología de análisis, diseño e implementación de los sistemas de información; la estructura organizacional, la administración y los procesos de cambio.

En tanto que el objetivo se centra en que los estudiantes adquieran, al finalizar la asignatura, una perspectiva integral de cómo se desarrollan las actividades en organizaciones de distinta naturaleza, permitiéndoles diagnosticar y construir modelos para resolver problemas organizativos y visualizar el flujo de cambios permanentes.

Las Competencias de los Estudiantes Universitarios

Desde hace varios años, las instituciones de Educación Superior han incorporado estrategias de enseñanza y aprendizaje basadas en competencias en los currículos universitarios.

Aunque existen varias definiciones del término, la mayoría de los autores coinciden en considerarlas como las habilidades profesionales que se espera que los estudiantes adquieran durante su formación.



Las competencias son fundamentales en el ámbito académico, profesional y laboral, ya que la formación universitaria no solo abarca contenidos disciplinares, sino también aspectos relacionados con el desempeño en un mundo globalizado, interconectado y que exige un actuar ético y responsable hacia el entorno y la comunidad.

Bozu y Canto (2009) definen

“las competencias como un concepto complejo que incluye conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar una ocupación y la capacidad de aplicar estos recursos en un entorno específico”.

Díaz Barriga (2006) señala que

“los términos aptitudes y habilidades están relacionados con las competencias, pero mientras el primero se refiere a las disposiciones individuales, el segundo se refiere a la pericia desarrollada a partir de esas disposiciones”.

Blanco Blanco (2008) menciona que

“las competencias comprenden conocimientos, destrezas y actitudes, y que solo se pueden

definir en acción, en un contexto determinado, para resolver situaciones problemáticas”.

Riesco González (2008) afirma que

“ser competente requiere combinar conocimientos conceptuales, habilidades aplicativas y un compromiso personal con ciertos valores y actitudes hacia el trabajo”.

En su trabajo incorpora la clasificación de competencias (definidas por el Proyecto Tuning¹) en transversales o generales y específicas.

- Las primeras hacen referencia a aquellas propias del diseño de la titulación y
- las segundas, como las que deben explicitar los resultados de aprendizaje de una asignatura.

Para este trabajo, se adopta el término competencias de Riesco González, considerando el *saber* como conocimiento conceptual (cognitivo) propio de la asignatura SA; el *saber hacer*, relacionado con la aplicación de lo apprehendido a situaciones prácticas (como el análisis de casos); y el *saber ser*, referido a las actitudes necesarias para un desempeño

¹El Proyecto Tuning busca promover el desarrollo de un Espacio Europeo de Educación Superior mediante el fomento de un diálogo y reflexión sobre el papel que



eficaz y eficiente en problemas específicos de la práctica profesional.

La Evaluación y las Rúbricas

La evaluación formativa permite obtener evidencias del aprendizaje durante el proceso, ya que se considera integrada al proceso de enseñanza aprendizaje.

Los datos obtenidos durante este proceso se utilizan para identificar el nivel real de aprendizaje del estudiante y adaptar la clase para ayudarlos a alcanzar las metas definidas.

Olivos (2011) plantea que, si se busca una formación integral, la evaluación también debe compartir esa intención y contemplar competencias cognitivas, procedimentales, actitudinales y valores durante el desarrollo de actividades y exámenes. Anijovich (2009) señala que, aunque existen ejemplos de instrumentos que combinan evaluación formativa y sumativa, en la práctica suelen estar separadas.

Sin embargo, las rúbricas permiten combinar lo cualitativo con lo cuantitativo, proporcionando información completa de los aprendizajes tanto para docentes como para los estudiantes (Anijovich, 2009, pp. 46-47).

SA es una asignatura que busca lograr la formación del estudiante como un todo, incluyendo conocimientos, habilidades, actitudes y valores para favorecer su desarrollo, requerido por el perfil de su

titulación (de Miguel Díaz, 2005), lo que justifica el uso de métodos de enseñanza como el análisis de casos y el trabajo colaborativo.

El TFI es utilizado como elemento para la evaluación procesual de la asignatura, ya que es un espacio de trabajo grupal colaborativo donde los miembros planifican, se organizan y asumen responsabilidades para lograr los objetivos propuestos.

Esto les requiere aplicar el proceso administrativo de planificar, organizar, dirigir y controlar para el logro de las condiciones necesarias para avanzar en las entregas parciales programadas.

Se utiliza una rúbrica para evaluar las acciones del alumno en aspectos importantes del trabajo, la cual establece indicadores específicos (cualitativos y cuantitativos), con una escala que muestra las distintas instancias:

Excelente (10); Satisfactorio (8);
Suficiente con aspectos a mejorar (6) y Requiere revisión completa (0).

Los criterios de evaluación refieren a los siguientes aspectos:

1. Pertinencia de la propuesta de estructura y procedimiento y vinculación con los contenidos teórico/prácticos.
2. Correcta elección y confección de los instrumentos de recolección de



datos para la etapa de relevamiento (tanto para la parte estructural como para la de procedimiento).

Realiza las propuestas en base a un análisis de los datos obtenidos a través de ellos.

3.Participación en clase, en el trabajo grupal y en la defensa del TFI.

4.Cumplimiento de las entregas parciales y el trabajo final en tiempo y forma.

Método - Enfoque Metodológico

El abordaje general utilizado para la investigación fue el enfoque cualitativo (Sampieri, 2018) fenomenológico porque pretende explorar, describir y comprender las experiencias de las personas respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias.

En el diseño fenomenológico las preguntas de investigación versan sobre la esencia de las experiencias: lo que varias personas experimentan en común respecto a un fenómeno o proceso (Sampieri, 2018, pp. 471-472).

Categorías de Análisis

Se definieron dos áreas de análisis. La primera fue la percepción respecto al nivel

de comprensión sobre el contenido (saber) de la asignatura SA y la segunda la apreciación sobre el aporte que realiza el TFI para la adquisición de competencias del saber hacer y saber ser.

Selección de Participantes

El estudio se realizó en el tercer año correspondiente a la asignatura SA, materia común en los PE de las carreras de grado de CP y LA de la FCE de la UNNE, durante el primer cuatrimestre del año 2024.

Participaron de la encuesta 77 estudiantes (de una población de 200 cursantes activos), manifestando su disposición para contestar la encuesta. 65 pertenecían al régimen de promoción y 12 al régimen regular.

Instrumento

Se utilizaron encuestas en línea como instrumento de recolección de datos primarios (a través de formulario de Google), así como también la observación directa.

Las preguntas en relación al *saber ser* fueron elaboradas teniendo en cuenta los contenidos principales desarrollados en las clases, tal como se visualiza en la Tabla 1.



Tabla 1. Preguntas sobre contenidos disciplinares (saber)

Preguntas	Opciones de respuesta
¿Qué tan bien comprendiste las partes de la organización como sistema?	Muy bien a muy mal
¿Qué tan clara te resultó la comprensión de los Principios organizacionales y las fallas de estructura?	Muy clara a nada claro
¿Qué tan bien entendiste el concepto y la utilidad del Organigrama en una organización?	Muy bien a muy mal
¿Qué nivel de conocimiento obtuviste sobre los departamentos principales y auxiliares de una organización?	Muy alto a muy bajo
¿Cómo evaluarías tu comprensión sobre los factores determinantes de la centralización y descentralización?	Muy buena a muy mala
¿Cuál fue tu nivel de comprensión sobre la departamentalización y su importancia?	Muy alto a muy bajo
¿Qué nivel de conocimiento obtuviste sobre el Manual de misiones y funciones de una organización?	Muy alto a muy bajo
¿Qué tan bien entiendes el cursograma, su gráfica y uso?	Muy bien a muy mal
¿Qué tan claro te resultó la identificación y el análisis de los diferentes errores (de norma, procedimiento, control interno y estructura) de los circuitos administrativos dados en clase?	Muy claros a nada claros
¿Cómo evaluarías tu comprensión sobre la identificación y distinción entre los controles simple y cruzado en un circuito administrativo?	Muy buena a muy mala
¿Qué nivel de conocimiento obtuviste sobre el Manual de procedimientos de una organización?	Muy alto a muy bajo

Fuente. elaboración propia

Respecto a las competencias del *saber hacer* y *saber ser*, las preguntas se enfocaron básicamente en conocer la percepción respecto a la aplicación de lo aprendido al análisis del caso real desarrollado en el TFI.

Para este grupo de competencias, se acudió a preguntas cerradas y abiertas y a

la observación (por parte de dos profesores de la cátedra) del desempeño individual y grupal de los estudiantes, actitudes y valores dispuestas por los estudiantes para la elaboración de un trabajo grupal.

En la Tabla 2 se muestran las preguntas realizadas:



Tabla 2. Preguntas sobre saber hacer y saber ser

Preguntas	Opciones de respuesta
¿Qué tan eficiente fue la división de tareas y la colaboración dentro de tu grupo de trabajo?	Muy eficiente a nada eficiente
¿Cómo calificarías la estructura y el formato del TFI presentado por tu equipo de trabajo?	Excelente a pobre
¿Qué tan justo consideras que fue el proceso de evaluación del TFI?	Muy justo a nada justo
¿Qué tan claros te resultaron los criterios de evaluación indicados en la rúbrica del TFI?	Muy claros a nada claros
¿Qué tan útil fue el TFI para que logres consolidar tu comprensión de los contenidos de la asignatura?	Muy útil a nada útil

Fuente. elaboración propia

ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

Las respuestas a los interrogantes planteados adquirieron una considerable significación, resultando además valiosas las opiniones y sugerencias volcadas por lo encuestados en relación a las posibles mejoras para ediciones futuras de la materia.

Para completar el análisis, se transcriben aquellas respuestas consideradas representativas, que puedan dar cuenta de las competencias puestas en juego y de las dificultades atravesadas durante el desarrollo de la asignatura.

Competencias del Saber

Los gráficos 1, 2 y 3 permiten observar las respuestas sobre el nivel percibido de comprensión, conocimiento y claridad de los contenidos disciplinares expuestos en

la Tabla 1. *Preguntas sobre contenidos disciplinares (saber).*

En el eje horizontal se visualizan los temas y en el vertical los porcentajes de respuestas.

El Gráfico 1 muestra las respuestas en escala Muy bien, Bien, Regular, Mal y Muy mal, representando la opinión respecto al nivel de comprensión manifestado sobre los siguientes temas: partes de la organización, utilidad y uso de organigramas, centralización/descentralización, cursograma y controles simples/cruzados.

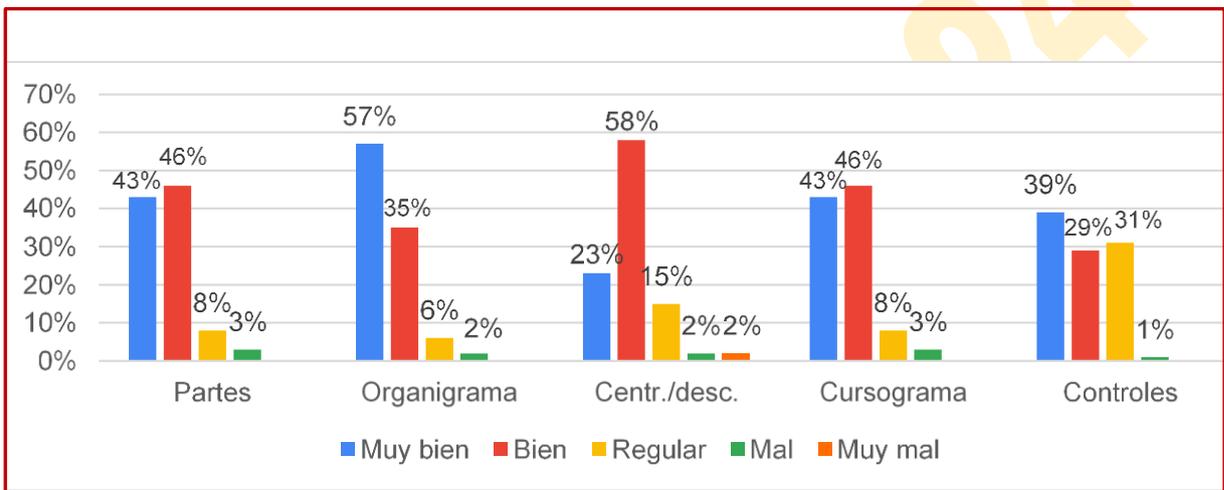
El Gráfico 2 representa las respuestas en escala Muy alto, Alto, Regular, Bajo y Muy bajo, respecto al nivel de conocimiento manifestado sobre: departamentos principales y auxiliares,

departamentalización, Manual de misiones y funciones y Manual de procedimientos.

El Gráfico 3 refleja las respuestas a la claridad de los temas trabajados en clase, puntuados con la escala: Muy claros, Claros, Regular, Poco claros y Nada claros.

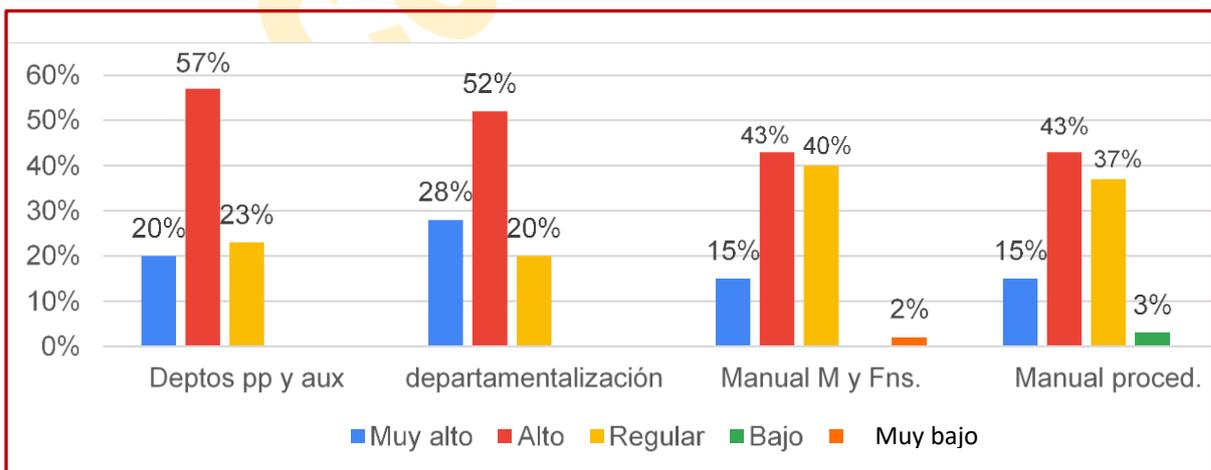
En este caso refieren específicamente a los puntos clave de la aplicación práctica del programa de la asignatura: principios organizacionales, fallas de estructura y tipos de errores de procedimiento.

Gráfico 1. Comprensión de los conceptos: partes de la organización, utilidad y uso de organigramas, centralización/descentralización, cursograma y controles simples/cruzados.



Fuente: elaboración propia.

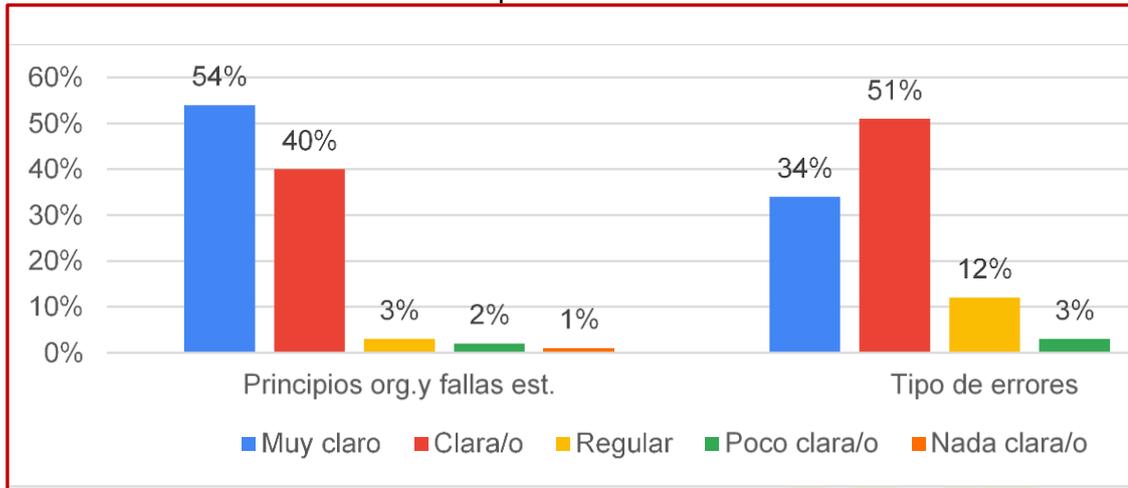
Gráfico 2. Nivel de conocimiento sobre departamentos principales y auxiliares, departamentalización, Manual de misiones y funciones y Manual de procedimientos.



Fuente: elaboración propia



Gráfico 3. Claridad de los principios organizacionales, fallas de estructura y tipos de errores de procedimiento



Fuente: elaboración propia

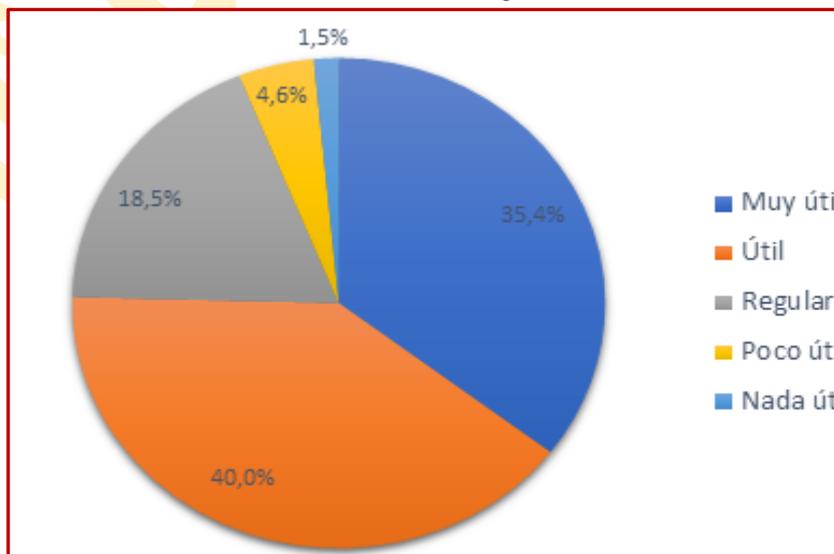
Como puede visualizarse, los estudiantes respondieron con una valoración alta en la gran mayoría de las preguntas vinculadas con los contenidos, dando como resultado una percepción altamente positiva.

Competencias del Saber Hacer y Saber Ser

Para evaluar la utilidad del TFI para la consolidación de lo aprendido en la

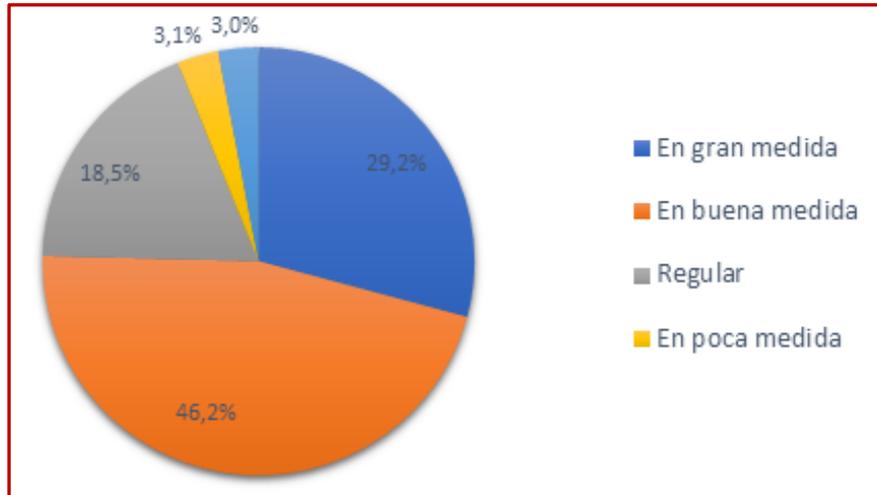
asignatura y cómo consideran que los preparó para afrontar el análisis de sistemas administrativos, se plantearon dos preguntas cuyas respuestas pueden visualizarse en los Gráficos 4 y 5 respectivamente.

Gráfico 4. ¿Qué tan útil fue el TFI para que logres consolidar tu comprensión de los contenidos de la asignatura?



Fuente: elaboración propia

Gráfico 5 ¿En qué medida consideras que el TFI te preparó para afrontar el estudio y análisis del sistema administrativo de organizaciones reales?



Fuente: elaboración propia

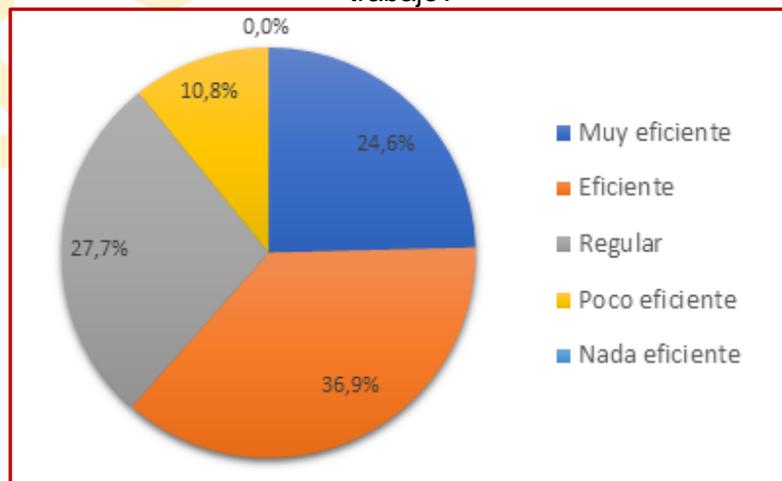
En el Gráfico 4, el 40% de los encuestados consideran que la elaboración del TFI les fue útil para lograr consolidar la comprensión de los contenidos de la asignatura.

En el Gráfico 5, el 46% manifiesta que el TFI los prepara, “en buena medida”, para afrontar el estudio y análisis de sistemas administrativos en organizaciones reales, seguido por un 29,2% que responde “en gran medida”.

Esto denota una correlación positiva entre el objetivo de la unidad curricular, con la percepción que ellos tienen luego de su cursado.

Seguidamente, con la intención de identificar cómo percibieron ciertas habilidades y actitudes puestas en juego para el trabajo en equipo, se realizó la pregunta que muestra el Gráfico siguiente:

Gráfico 6. ¿Qué tan eficiente fue la división de tareas y la colaboración dentro de tu grupo de trabajo?



Fuente: elaboración propia



Por un lado, la formación de grupos implica emplear habilidades de organización y planificación desde el momento que se define cómo trabajar y organizarse para realizar las tareas. Por el otro, promueve el desarrollo de habilidades interpersonales.

El trabajo en grupo lleva a potenciar la capacidad de integración y comunicación de los integrantes en diferentes contextos y con diferentes personas (pares, referentes de la organización y docentes); impulsa el pensamiento crítico al permitir que los estudiantes analicen, razonen y reflexionen sobre los temas que ven en clase; evalúen y contrasten argumentos, puntos de vista y evidencias para realizar juicios, promoviendo por lo tanto, la capacidad de resolver problemas y la toma de decisiones.

Los resultados mostraron, por un lado, una calificación de “eficiente” (36.9%) en relación a la división de tareas y colaboración entre los miembros del grupo de trabajo, aunque el 27.7% respondió que fue “regular”.

Esto puede significar la necesidad de intensificar la tutoría docente para sortear algunas dificultades relativas a la organización del equipo de trabajo.

Otro aspecto vinculado a las competencias procedimentales es la gestión eficiente de la información, habilidad requerida para el logro eficiente del objetivo del TFI, que abarca desde el diseño de instrumentos

para la recolección de datos (para la etapa de relevamiento) pasando por la etapa diagnóstica y la propuesta concreta.

Se transcriben a continuación las respuestas más significativas en relación a este punto, demostrativas de cierta dificultad manifestada respecto a la elección de la organización modelo para analizar, el contacto inicial con referentes de la misma y la obtención de la información necesaria para avanzar con la propuesta de trabajo:

“Nosotros particularmente no sabíamos cómo acercarnos a una organización dispuesta a dar información, cómo encarar esa situación, ya que no teníamos ningún conocido que nos pudiera hacer la conexión o facilitar información, así que sería bueno tener más guía en ese momento”.

“Es muy tedioso el momento inicial de contactar con empresas, estaría bueno que la cátedra proporcione opciones de empresas de las cuales ya tengan la información de antemano para desarrollar”.

“Que tengan organizaciones ya establecidas para realizar el TFI, porque en algunos casos las organizaciones elegidas no podían de manera eficiente responder a las preguntas planteadas por las consignas del TFI”.



A su vez, se identificaron varias expresiones en solicitud de mayor retroalimentación docente y tutorías.

Estas respuestas surgen a la pregunta: ¿Qué aspectos del TFI mejorarías para futuras ediciones de la asignatura?

Más seguimiento para el trabajo que den clases de apoyo así uno sabe cómo afrontar el trabajo.

Lo que se podría analizar son clases de tutoría determinada para el análisis de puntos clave del trabajo en cuestión para puntualizar dudas en relación al caso (...).

Que mejoren la guía para realizar el trabajo porque no sabíamos por dónde empezar o cuánta información más se requería para el trabajo

Más acompañamiento de los docentes, mostrar trabajos anteriores como ejemplos de qué objetivos se pide, y consignas más claras u objetivos semanales para que los docentes controlen el avance y corregir errores sobre los trabajos.

Me gustaría que se mejore la retroalimentación entre el profesor

y el alumno en el trabajo, ya que al realizar las entregas correspondientes no se obtenía una devolución del mismo por si había algo que mejorar, corregir o sacar.

Me gustaría que haya un mejor acompañamiento de los profesores y un mayor interés en los avances que fuimos presentando, clases de tutoría para resolver dudas y demás, ya que es de mayor dificultad realizarlo con empresas reales y más complejas.

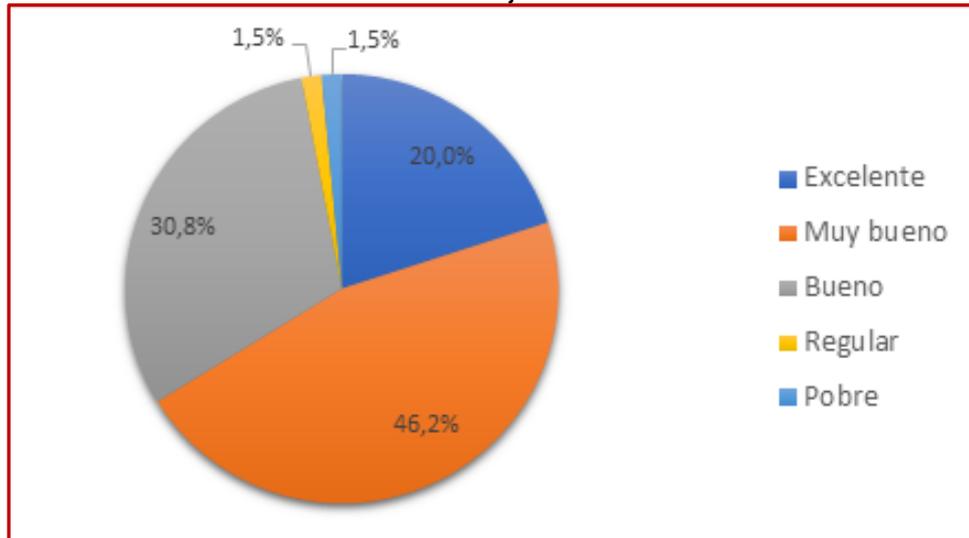
Debe mejorar el acompañamiento y las correcciones parciales que contemplaba el caso integrador, no tuvimos devolución en el caso que presentamos.

En función a las sugerencias antes mencionadas, resulta interesante vincularlas con las preguntas que se exponen en los gráficos 7 y 8 respectivamente.

El primer interrogante tuvo la intención de que autoevalúen sus propias acciones o resultados respecto a la estructura y formato del TFI presentado por el equipo de trabajo. Es así que el 46,2% calificaron como “muy bueno” y el 30.8% como bueno.



Gráfico 7. ¿Cómo calificarías la estructura y el formato del TFI presentado por tu equipo de trabajo?

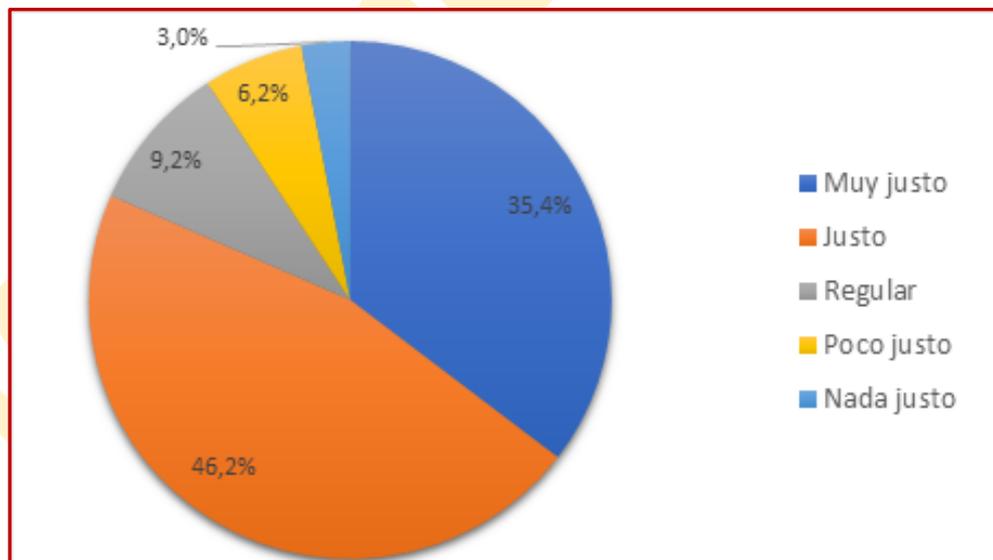


Fuente: elaboración propia

Un correlato similar se produjo respecto a lo justo/injusto que consideraron el proceso de evaluación del TIF por parte de los docentes (Gráfico 8), mostrando que el

mismo porcentaje (46,2%) expresó como “buena” la presentación de su trabajo, también expresó como “justa” la evaluación recibida.

Gráfico 8. ¿Qué tan justo consideras que fue el proceso de evaluación del TFI?



Fuente: elaboración propia

De cualquier manera, se rescata un comentario, que puede dar un indicio de cierta disconformidad y duda en relación al

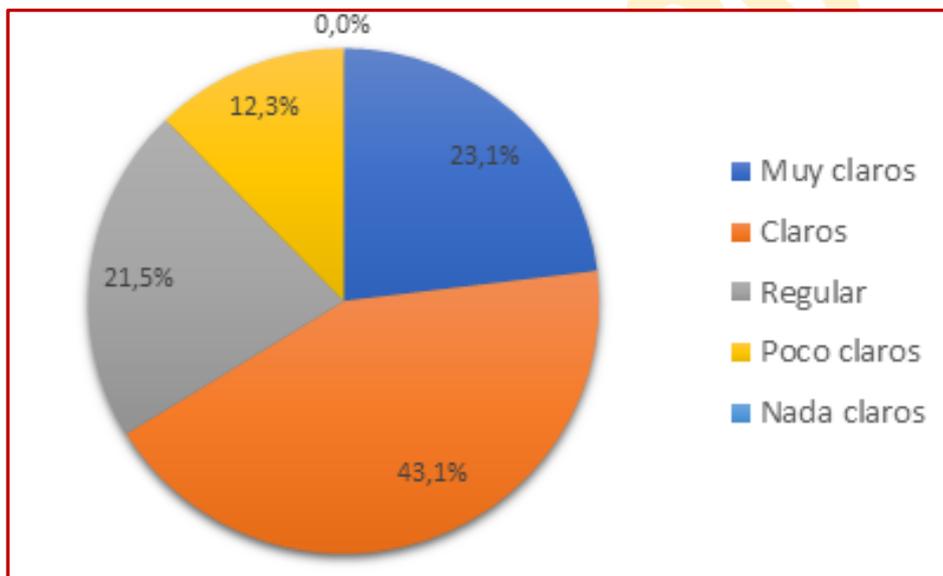
modo de ponderar la nota del TFI en la calificación final de aprobación de la asignatura:



Es un trabajo que lo realizamos con mucho esfuerzo desde el principio de la asignatura, yendo a hacer entrevistas y buscando mucha información acerca de la organización, me parece poco considerable que el trabajo no sume ningún punto adicional para ayudar al estudiante a tratar de promocionar/regularizar (...).

Si bien se identifica un correlato positivo entre la autoevaluación percibida sobre el TFI y la evaluación realizada por los docentes, se consultó sobre los criterios de evaluación indicados en la rúbrica de evaluación del TFI (Gráfico 9), resultando también similar porcentaje (43 %) de estudiantes que lo consideraron como “claros” y un 23.1% “muy claros”.

Gráfico 9. ¿Qué tal claros te resultaron los criterios de evaluación indicados en la rúbrica del TFI?



Fuente: elaboración propia

En este punto, se considera oportuno mencionar que los criterios de evaluación definidos en la rúbrica involucran además de pertinencia de la propuesta, vinculación de contenidos y correcta elaboración de instrumentos de recolección de datos, la capacidad de análisis y de síntesis, la comunicación escrita y oral, y el compromiso grupal para el cumplimiento de las entregas en tiempo y forma.

CONCLUSIONES

- Con respecto a las competencias del *saber*, se identificó que la mayoría de los estudiantes tienen una valoración positiva sobre la comprensión de los contenidos de la asignatura, lo que se ve reflejado en la alta proporción de respuestas positivas a las preguntas sobre los conceptos clave del curso.



- Respecto a las competencias del *saber hacer* y *saber ser*, los resultados muestran que una buena cantidad de estudiantes consideran útil el TFI para consolidar su comprensión de los contenidos. Sin embargo, hay una percepción mixta respecto a la eficiencia de la colaboración en grupo y el apoyo docente, con algunos estudiantes pidiendo más retroalimentación y tutoría.
- En relación a la percepción que manifestaron los estudiantes en relación a lo justo del proceso de evaluación del TFI, un porcentaje significativo de estudiantes (46%) considera justo el proceso de evaluación, aunque hay solicitudes de mayor claridad en las consignas y retroalimentación de los profesores.
- Los datos analizados indican que la asignatura "Sistemas Administrativos" está cumpliendo medianamente sus objetivos educativos, dado que se evidencia la necesidad de mejoras, especialmente en la retroalimentación y el apoyo docente durante el proceso del TFI;

la implementación de estrategias adicionales para mejorar la claridad de las consignas y la orientación en el trabajo en grupo podría potenciar aún más el aprendizaje de los estudiantes.

PROPUESTA

Como propuesta final, es necesario el aumento de la frecuencia y profundidad de retroalimentación constructiva, que ponga énfasis en brindar estrategias para mejorar el comportamiento e identificar área de oportunidad (por ejemplo, inducirlos a seleccionar entes de mediana estructura). También aquella retroalimentación enfocada en destacar los aspectos positivos (tales como la motivación).

La implementación de talleres o sesiones de tutoría enfocadas en mejorar la dinámica de trabajo en grupo y la planificación del TFI para ayudar a los estudiantes a identificar áreas de mejora de manera oportuna (por ejemplo, destinar en la planificación de cátedra, horas reservadas exclusivamente al seguimiento del TFI y proporcionar directrices más detalladas con ejemplos de trabajos anteriores para ayudar a los estudiantes a entender mejor los requisitos del mismo).



REFERENCIAS BLIOGRAFICAS

- Anijovich, R. (2009) Nuevas miradas sobre la evaluación de los aprendizajes. Entrevista a Rebeca Anijovich. [En línea] Archivos de Ciencias de la Educación (4a. época), 3(3). Disponible en: http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.4081/pr.4081.pdf
- Blanco Blanco, A. (2008). Formación universitaria basada en competencias. --, --.
- Bozu, Z., & Canto, P. J. (2009). El profesorado universitario en la sociedad del conocimiento: competencias profesionales docentes. Revista de formación e innovación educativa universitaria, 2(2), 87-97. http://refiedu.webs.uvigo.es/Refiedu/Vol2_2/REFIEDU_2_2_4.pdf
- Díaz Barriga, Á. (2006). El enfoque de competencias en la educación: ¿Una alternativa o un disfraz de cambio? Perfiles educativos, 28(111), 7-36. <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v28n111/n111a2.pdf>
- de Miguel Díaz, M. (2005). Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias. Orientaciones para promover el cambio metodológico en el Espacio Europeo de Educación Superior.
- Olivos, T. M. (2011). Didáctica de la Educación Superior: nuevos desafíos en el siglo XXI. Perspectiva educacional, 50(2), 26-54.
- Riesco González, M. (2008). El enfoque por competencias en el EEES y sus implicaciones en la enseñanza y el aprendizaje. https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/4704/31129_2008_13_04.pdf
- Sampieri, R. H. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill México.



BARRERAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MIPYMES DE LA REGIÓN DE VILLA MARÍA (ARGENTINA)

BARRIERS TO THE INTERNATIONALIZATION OF SMES IN THE VILLA MARÍA REGION (ARGENTINA)

Área I: Administración/gestión de las organizaciones públicas, privadas e intermedias -
Gestión de Micro, pequeñas y medianas empresas

Beltramino Nicolás nbeltramino@gmail.unvm.edu.ar

Ingramo Juan Marcelo isecontabilidad@hotmail.com

Beltramino Natalia A. nataliabeltra.nb@gmail.com

Gazzaniga Lilia Carina carinagazzaniga@hotmail.com

Instituto académico Pedagógico de Ciencias. Sociales - Universidad Nacional de Villa María - Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Córdoba

RESUMEN

Es por todos conocido la importancia que tienen las Mipymes en la actividad económica de un país dado que, contribuyen de manera importante al PBI, a la generación de empleo y al desarrollo a nivel local, ya que sus beneficios se distribuyen en el territorio en el que están localizadas.

Una alternativa para su desarrollo en un mundo globalizado, está dada en el desarrollo de mercados internacionales, dado que son capaces de responder más rápidamente a entornos cambiantes a diferencia de las grandes empresas. Ello sumado a que se enfrentarán a una fuerte competencia internacional lo que contribuirá de manera importante en su fortalecimiento.

Ahora bien, existen importantes obstáculos o barreras que dificultan o impiden que las

Mipymes incorporen en sus estrategias a la internacionalización de los negocios.

Es por ello que este estudio pretende determinar cuáles son las principales barreras que encuentran los empresarios o responsables de la gestión de las Mipymes de la región de Villa María, para no internacionalizar sus negocios.

Para ello hemos llevado adelante un estudio de campo sobre 366 Mipymes de la región de Villa María.

La muestra fue obtenida en base al muestreo por conveniencia. El relevamiento se realizó entre los meses de agosto a noviembre de 2023.

Palabras claves: Competividad. Mipymes. Internacionalización. Desarrollo

SUMMARY

It is well known the importance of smes in the economic activity of a country, since



they contribute significantly to the gdp, to the generation of employment and to development at a local level, since their benefits are distributed in the territory in which they are located. An alternative for their development in a globalized world is given in the development of international markets, since they are capable of responding more quickly to changing environments unlike large companies.

This, added to the fact that they will face strong international competition, will contribute significantly to their strengthening.

However, there are important obstacles or barriers that make it difficult or prevent smes from incorporating the internationalization of businesses into their strategies.

This is why this study aims to determine what are the main barriers that entrepreneurs or those responsible for the management of smes in the Villa María region encounter, in order not to internationalize their businesses.

To do this, we have carried out a field study on 366 smes in the Villa María region. The sample was obtained based on convenience sampling. The survey was conducted between the months of august and november 2023.

Keywords: Competitiveness Smes. Internationalization. Development.

INTRODUCCIÓN

El importante papel que desempeñan las Mipymes en las economías de los diferentes países latinoamericanos, así como en la economía de la República Argentina, es por todos conocido. No sólo representan el 99,4% de todas las empresas, sino que también representan una importante fuente de creación de empleo (aproximadamente dos tercios de todos los empleados trabajan en Mipymes) y representan el 45% del valor añadido producido en el país. Dado que tienen un gran potencial de innovación y pueden hacer frente con mayor flexibilidad a los cambios en su entorno, el crecimiento y el desarrollo de las Mipyme serán cada vez más importantes para el desarrollo del país.

El proceso de internacionalización de los negocios ha sido ampliamente estudiado en los últimos años, dada la existencia de una economía cada vez más globalizada. Si bien ellos se focalizaron en las empresas de mayor tamaño, dado que estas en principio serían las que tienen mayores capacidades para este tipo de actividad.

Sin embargo, las Mipymes, si bien pueden tener algunas desventajas como puede ser la falta de recursos financieros o la carencia de recursos humanos calificados, cuentan con muchas características que pueden resultar ventajosas para implicarse en un proceso de internalización, como por ejemplo la menor burocracia organizativa



que le dan gran flexibilidad en la toma de decisiones y le permite dar respuestas más ágiles a las necesidades cambiantes de los clientes, que puede resultar más dificultoso para empresas más grandes .

Es bastante discutido en la academia la influencia de la internacionalización en el desempeño y competitividad de las Mipymes , ya que algunos afirman que el proceso de internacionalización produce un mejor desempeño, mientras que para otras Mipymes es preferible la operación a nivel doméstico y a lo sumo regional .

Por el contrario, , sostiene que la internacionalización genera efectos positivos en la Mipyme y las alienta a incorporar este tipo de estrategia, dado que las ventajas de este proceso genera ventajas superiores a sus desventajas, aumentando su desempeño en la medida que aumenta su participación internacional.

Sin embargo, el proceso de internacionalización de las Mipymes se ve afectado por diversos factores que pueden generar barreras o inconvenientes a la hora de embarcarse en dicho proceso.

Un análisis de la literatura sobre las barreras a la internacionalización de las Mipymes en los países emergentes, muestra que se han desarrollado pocas investigaciones sobre este tema.

Las barreras a la internacionalización, que son todas aquellas obstaculizan la

expansión internacional de las Mipymes y pueden ser clasificadas en internas y externas.

En tanto, explicitaron algunas de las principales barreras entre las que mencionan, la insuficiencia de recursos financieros, escasas habilidades de gestión y marketing, el riesgo cambiario para la exportación, la falta de conocimiento de idiomas extranjeros, la experiencia cultural, el escaso conocimiento de la información del mercado extranjero, el miedo a riesgos del mercado exterior y experiencia previa en exportación.

Es por todo lo mencionado que el objetivo de este trabajo es indagar sobre qué factores se perciben los empresarios y responsables de la gestión de las Mipymes argentinas como las barreras más importantes en su internacionalización. Además, el objetivo también es examinar si existen diferencias significativas en el desempeño de las Mipymes internacionalizadas de las que aún no lo han incorporado.

MARCO TEÓRICO

El mundo globalizado y la mayor competencia llevan a las empresas a tratar de expandir sus negocios a nivel internacional, favoreciendo de este modo el desarrollo nacional y el aumento de la productividad (Korsakiene & Tvaronavičiene, 2012)



La teoría de los modelos de internacionalización, plantea que la internacionalización es un “proceso de creciente participación en los negocios internacionales” (Welch & Luostarinen, 1988).

Muchos estudios anteriores focalizaban el proceso de internacionalización en grandes empresas, ya que se pensaba que para las Mipymes implicaba mucho riesgo. Además, que no disponían de recursos suficientes para operar a nivel global debido a su complejidad (Toulova et al., 2015).

Sin embargo, actualmente los investigadores están viendo las capacidades de las Mipymes para adaptarse a la internacionalización.

Ello se debe a que este tipo de empresas son más flexibles, tienen una estructura organizativa simple y menos burocrática, tomar decisiones más rápidas, lo que les permite adaptarse más rápidamente a las necesidades cambiantes de los clientes (Toulova et al., 2015).

Sin embargo, no están exentas de carencias de recursos financieros, de información o mano de obra calificada, y muchas otras limitaciones (Paunovic & Prebezac, 2010).

Ahora bien, el análisis de las barreras al proceso de internacionalización en las Mipymes en los países en desarrollo, está atrayendo el interés creciente de los

investigadores, pero aún es escasa la cantidad de trabajos sobre el tema (Al-Hyari et al., 2012; Cerrato & Piva, 2012).

Según, Leonidou (2004), “*las barreras a la internacionalización son aquellas que obstaculizan el proceso de internacionalización de las Mipymes.*”

Pueden clasificarse en primer lugar como barreras internas, entre las que se pueden mencionar: barreras estratégicas, percepciones, propósitos y actitudes de los gerentes, aversión al riesgo, escasos recursos, falta de financiamiento, desconocimiento del idioma, distancia cultural, escasos directivos y mano de obra calificada, desconocimiento de los mercados internacionales entre las principales”

En tanto que entre las barreras externas se pueden mencionar complejidad y burocracia administrativa, complejidad impositiva, riesgo cambiario, e impositiva, falta de instrumentos de apoyo a la internacionalización entre otras (Leonidou, 2004; Rutashobya & Jaensson, 2004).

Si bien es cierto que muchos académicos (Leonidou, 2004; Paunovic & Prebezac, 2010; Rutashobya & Jaensson, 2004; Toulova et al., 2015) se han ocupado de analizar diferentes barreras a la internacionalización de las Mipymes,



aún existe la carencia de una base teórica sólida y verificada empíricamente (Al-Hyari et al., 2012).

Muestra

Para llevar a cabo este informe se ha realizado un estudio de tipo cuantitativo, utilizando una técnica de muestreo por conveniencia, sobre la población bajo análisis, las Mipymes de la región de Villa María, clasificadas en el sector agropecuario, industrial, comercial y de servicios, con una dotación de personal entre 5 y 200 empleados.

El alcance geográfico del estudio se fijó en un radio de 200 Km. alrededor de la ciudad de Villa María provincia de Córdoba, República Argentina.

Para el relevamiento de los datos se desarrolló un cuestionario dirigido al máximo nivel de la empresa, dado que es el que posee una visión general de la empresa.

El cuestionario fue estructurado en primer bloque de datos generales de la empresa,

luego se realizó una diferenciación entre empresas que efectuaban operaciones de comercio exterior y aquellas que no lo hacían.

Consultado sobre los motivos que las llevaron a tomar tal decisión y cuáles eran los principales obstáculos y beneficios de dicha decisión para por último consultar sobre los efectos en la innovación y desempeño de la Mipyme.

El relevamiento de datos se realizó entre agosto y octubre del año 2023, por medio de un cuestionario virtual realizado en base a la plataforma de Google Forms.

En base a lo anterior se pudo recolectar una muestra de 366 Mipymes distribuidas por sectores de actividad como se observa en el cuadro 1.

Las empresas de la muestra además tienen una antigüedad promedio de 27 años, con una antigüedad mínima de 2 años y un máximo de 116 años, por lo que se considera que la mayoría de las empresas de la muestra se encuentran en un estado de madurez

Cuadro 1 - Distribución de la muestra por Sector de actividad

Sector de actividad	Empresas	%
Agropecuario	51	13,9
Industrial	104	28,4
Comercial	132	36,1
Servicios	79	21,6
TOTAL	366	100,00

Fuente: elaboración propia



Otras características relevantes de la muestra es que de ellas el 70% son empresas familiares, solo el 19 % de las Mipymes son conducidas por mujeres.

En cuanto a la formación del máximo nivel de dirección puede observarse que más de

la tercera parte (38,3%) posee estudios de grado universitario o superior y que existe un porcentaje importante que solo posee educación básica o media (45,9 %). Como lo expone el cuadro 2.

Cuadro 2 - Formación del Gerente		
Nivel de Formación	Cantidad	Porcentaje
Educación Básica	64	17,5
Nivel secundario	104	28,4
Carrera Técnica	58	15,8
Grado Universitario	132	36,1
Maestría	4	1,1
Doctorado	4	1,1
TOTAL	366	100,00

Fuente: elaboración propia

Luego se consultó sobre si contaban con certificación de calidad obteniendo como resultado que casi un cuarto de la muestra (24,3 %) de las Mipymes cuentan con certificación ISO, en tanto que un 10,7%

poseen algún otro tipo de certificación (HCCP, BPM).

Pero casi las dos terceras partes (65 %) no cuentan con ningún tipo de certificación, lo que se observa en el cuadro 3.

Cuadro 3 - Certificación de normas de calidad		
	Cantidad	Porcentaje
Cuenta con certificación ISO	89	24,3
No tiene certificación de calidad	238	65,0
Posee otra norma de certificación	39	10,7
TOTAL	366	100,00

Fuente: elaboración propia.



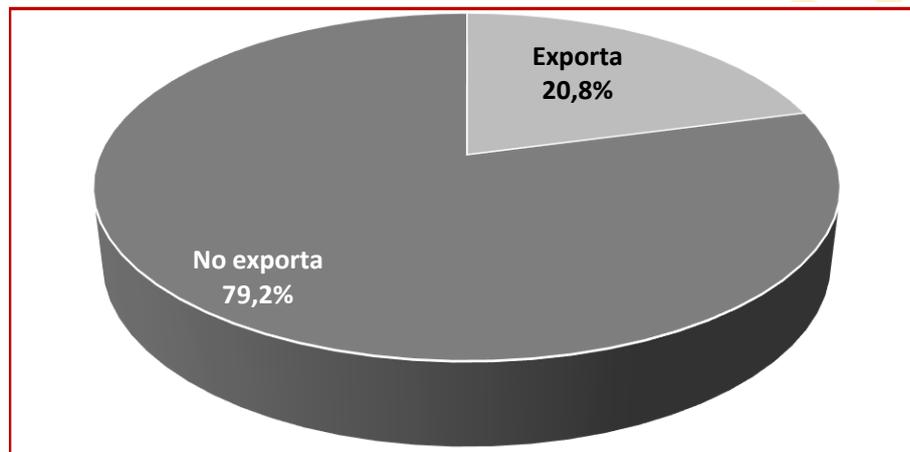
INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS NEGOCIOS

En cuanto a este aspecto, consultamos a las empresas si realizan operaciones de negocios internacionales o no.

Obteniendo como resultado que solo un poco más de una quinta parte de las empresas consultadas realiza este tipo de operaciones (20,8 %).

En tanto que el resto no lo hace. El gráfico 4, muestra dicha situación.

Gráfico 4 - Negocios Internacionales



Fuente: elaboración propia

A las empresas que no han elegido una estrategia de internacionalización de sus negocios les consultamos sobre la importancia que les asignan a los principales factores que pueden llegar a influir en su decisión de no incorporar esta estrategia en su empresa.

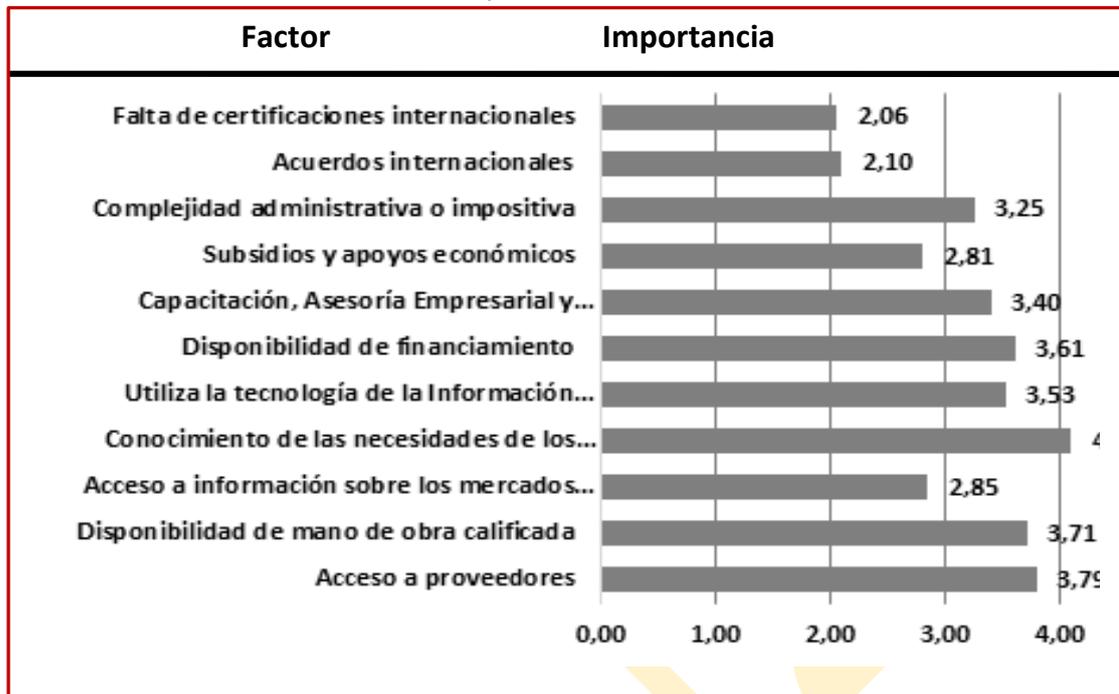
El factor al que le asignaron una mayor importancia considerando una escala de 1 a 5 puntos fue el tener conocimiento de las necesidades de los clientes con una puntuación de 4,1 en esa escala de 5 puntos.

En segundo lugar, con un puntaje asignado menor se ubicaron tener acceso a proveedores con 3,79 puntos y tener disponibilidad de mano de obra especializada con 3,71 puntos sobre 5.

Los factores que consideraron menos importantes fueron la existencia de acuerdos internacionales con 2,10 puntos y la falta de certificaciones internacionales con 2,06 puntos sobre 5.



Cuadro 4 - Factores que afectan la internacionalización



Fuente: elaboración propia

Barreras a la internacionalización

En lo referente a las principales barreras para incorporar negocios internacionales en la estrategia empresarial hay claramente, según los datos relevados cuatro barreras principales:

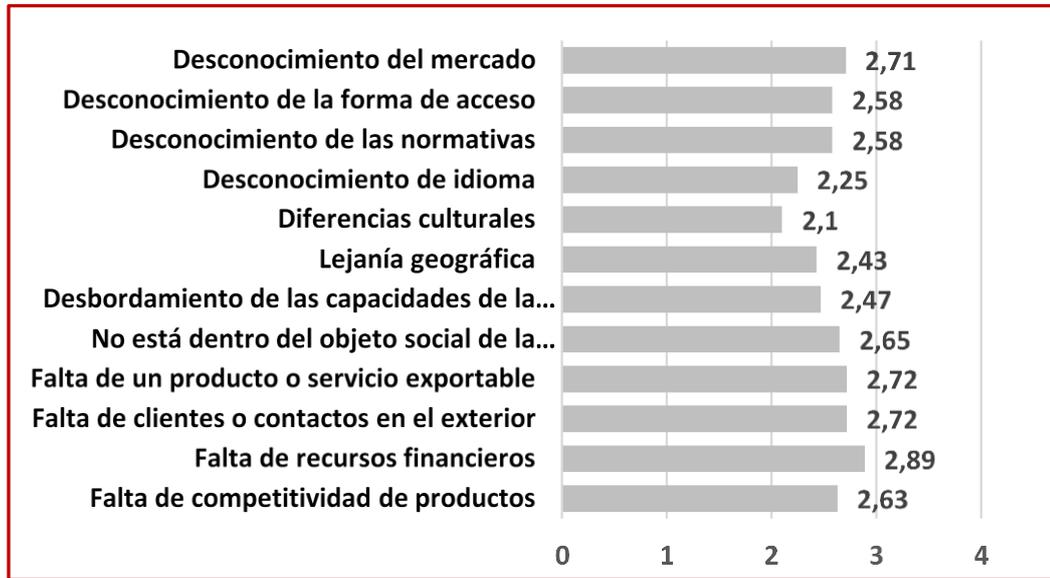
en primer lugar, la falta de recursos financieros para llevar adelante esta actividad 2,89 puntos en una escala de 1 a 5, lo que se encuentra por encima del promedio.

Seguido por la falta de un producto o servicio exportable (2,72), la falta de contactos en el exterior (2,72) y el desconocimiento del mercado externo (2,71).

En cuanto a las barreras que fueron consideradas menos importantes se encuentran las diferencias culturales (2,10), el desconocimiento del idioma (2,25) y la lejanía geográfica (2,43).

Ello puede observarse en el cuadro 5. Barreras a la Internacionalización.

Cuadro 5 - Barreras a la Internacionalización



Fuente: elaboración propia

Luego consultamos a los entrevistados cuales eran sus principales motivos para no incorporar la internacionalización, a lo que respondieron:

en primer lugar que no está interesado en exportar con un puntaje de 3,03 puntos en una escala de 1 a 5,

seguido por la respuesta, es muy riesgoso y costoso salir a los mercados internacionales con 2,93 puntos,

y en tercer lugar consideran que su negocio no tiene un producto o servicio para incorporar a los mercados internacionales.

La causa que han considerado de menor relevancia es el desconocimiento de la operatoria de internacionalización con un puntaje de 2,08. Ver cuadro 6. Causas para no internacionalizarse.

Cuadro 6 - Causas para no internacionalizarse



Fuente: elaboración propia



Innovación en productos procesos y sistemas

Del total de la muestra manifestaron haber realizado cambios o modificaciones en productos, procesos o sistemas el 38 %, lo que representa un total de 139 empresas que realizaron esta actividad en los tres tipos de innovación.

La ponderación más alta se la asignaron a los cambios o mejoras en los procesos existentes con 3,80 puntos en una escala de 1 a 5, con lo que se le asigna un alto nivel de significación. Seguido por los cambios o mejoras en productos o servicios existentes con un puntaje de 3,78 en la mencionada escala.

En cuanto a las innovaciones en sistemas tienen también un alto grado de significación, pero un poco menor a los anteriores y los tres tipos con puntajes similares tanto en sistemas de dirección y gestión, compras y aprovisionamiento y

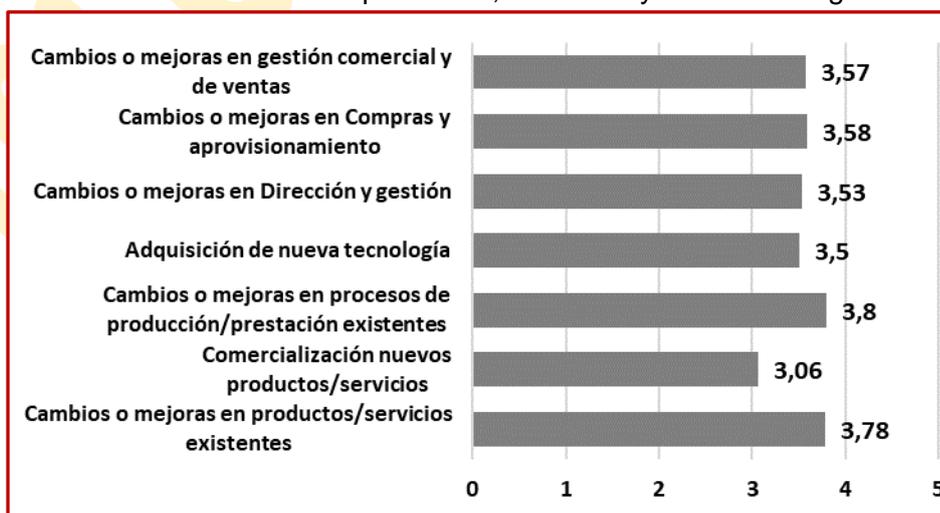
comercialización y ventas con (3,53); (3,58) y (3,57) respectivamente.

En tanto que el puntaje más bajo fue asignado a la incorporación de nuevos productos o servicios con un puntaje de 3,06 puntos. Ver cuadro 7.

Evolución de la innovación

Consultados luego sobre cómo se ven comparados con sus competidores en cuanto a su evolución con respecto a productos, procesos y sistemas en los dos últimos años pudimos observar que se consideran con ventaja con respecto a sus competidores ya que salvo el número de cambios en sus sistemas de gestión que tiene el puntaje más bajo (2,26) en la escala de 1 a 5 puntos, por lo que se encuentra por debajo de la media (2,50) y ello haría considerarlo como peor que sus competidores.

Cuadro 7 Innovación en productos, Procesos y sistemas de gestión



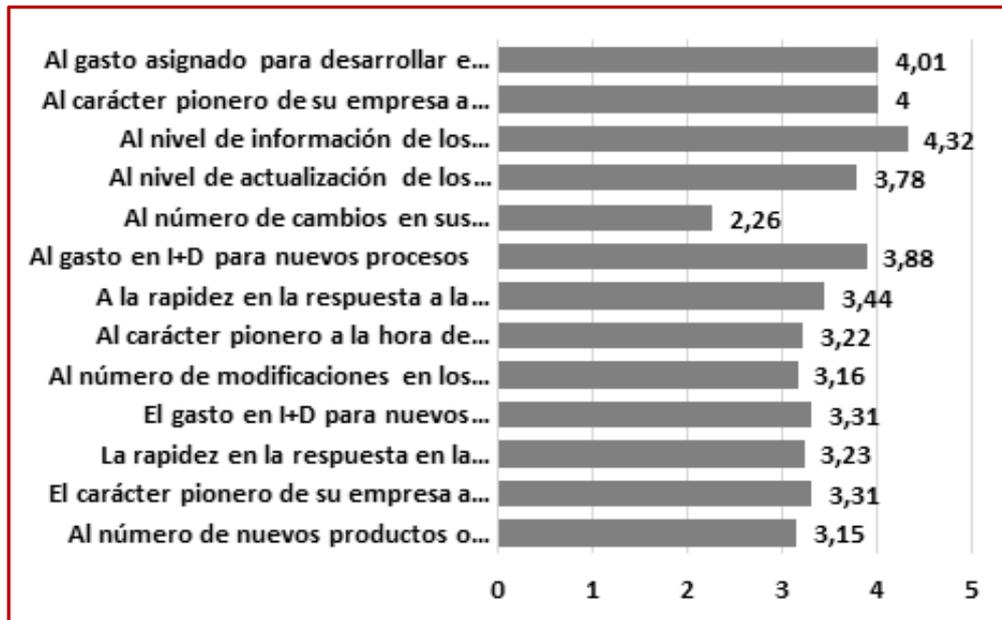
Fuente: elaboración propia



El valor más alto, y por ende en el que mejor posicionados se consideran es el nivel de información de sus directivos con un puntaje de 4,32 puntos, seguidos por el gasto asignado al desarrollo y la

introducción de nuevos sistemas de Gestión (4,01) y al carácter pionero de la empresa para introducir nuevos sistemas de gestión (4,00). Ver cuadro 8.

Cuadro 8 Evolución de Productos, procesos y Sistemas



Fuente: elaboración propia

Evolución de los indicadores de desempeño

En lo referente al desempeño de las empresas de la muestra, hemos podido apreciar que los encuestados se encuentran bastante satisfechos con su desempeño con respecto a sus competidores, dado que consideran encontrarse en una situación muy favorable en lo que respecta a calidad de productos, con un puntaje de 4,41 puntos en una escala de 1 a 5 puntos. Seguido por la satisfacción de sus clientes con 4,32 puntos.

El menor valor arrojado por la muestra es el referente a la cuota de mercado con un

valor de 3,44 puntos, lo demuestra que están en una posición prácticamente igual que sus competidores, pero levemente por encima de ellos. Ver cuadro 9.

Ahora bien, al realizar un análisis de varianzas (ANOVA), entre las empresas que tienen internalizados sus negocios podemos observar que solamente existen diferencias significativas en el indicador rentabilidad en el que es superior la rentabilidad de las empresas que realizan negocios internacionales de las que no los realizan.

En tanto que en el resto de los indicadores no existen diferencias significativas.

Cuadro 9 - Evolución de los indicadores de Desempeño



Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

Del análisis de la muestra presentado podemos extraer las siguientes conclusiones:

- ✓ Sólo el 20,8% de las Mipymes realiza operaciones internacionales.
- ✓ La antigüedad promedio de su internacionalización es de 3 años.
- ✓ Dedicar a mercados internacionales en promedio el 29 % de sus ventas.
- ✓ El principal factor que incide en la no internacionalización es el desconocimiento de las necesidades de los clientes. Y la dificultad de acceso a proveedores.
- ✓ Las principales barreras para no internacionalizarse son:
 - La falta de recursos financieros (coincidente con otros estudios).
 - La falta de contactos en el exterior.
 - La falta de un producto exportable.
- ✓ Las principales causas para no internacionalizarse son:
 - No tener interés en internacionalizarse
 - Elevado riesgo de incursionar en negocios internacionales.
- ✓ El 38 % de la muestra ha realizado innovaciones de productos, procesos o sistemas de gestión.



FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Al-Hyari, K., Al-Weshah, G., & Alnsour, M. (2012). Barriers to internationalisation in SMEs: Evidence from Jordan. *Marketing Intelligence and Planning*, 30(2), 188–211.
- Cerrato, D., & Piva, M. (2012). The internationalization of small and medium-sized enterprises: The effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management and Governance*, 16(4), 617–644.
- Korsakiene, R., & Tvaronavičiene, M. (2012). The internationalization of SMEs: An integrative approach. *Journal of Business Economics and Management*, 13(2), 294–307.
- Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279–302.
- Ministerio-de-Economía. (2023, June 27). Las PyMEs argentinas. *Noticias Mi Argentina*, 1.
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/las-pymes-argentinas-generaron-140000-puestos-de-trabajo-en-el-primer-trimestre>
- Nkongolo-Bakenda, J.-M., Anderson, R., Ito, J., & Garven, G. (2010). Structural and competitive determinants of globally oriented small- and medium-sized enterprises: An empirical analysis. *Journal of International Entrepreneurship*, 8, 55–86.
- Pangarkar, N. (2008). Internationalization and performance of small- and medium-sized enterprises. *Journal of World Business*, 43(4), 475–485.
- Paunovic, Z., & Prebezac, D. (2010). Internationalization of Small and medium-sized enterprises. *Market/Tržište*, 22(1), 57–76.
- Roy, A., Sekhar, C., & Vyas, V. (2016). Barriers to internationalization: A study of small and medium enterprises in India. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(4), 513–538.
- Rutashobya, L., & Jaensson, J. E. (2004). Small firms' internationalization for development in Tanzania: Exploring the network phenomenon. *International Journal of Social Economics*, 31(1–2), 159–172.
- Toulova, M., Votoupalova, M., & Kubickova, L. (2015). Barriers of SMEs internationalization and strategy for success in foreign markets. *International Journal of Management Cases*, 17(1), 4–19.
- Trapczynski, P., & Wrona, T. (2013). From going international to being international - strategies for international competitiveness. *Economics and Business Review*, 13(1), 89–114.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55.



LA GESTIÓN DE PROCESOS INTERNOS EN FARMACIAS SUSTENTABLES DE POSADAS

THE MANAGEMENT OF INTERNAL PROCESSES IN SUSTAINABLE PHARMACIES OF POSADAS

Área I: Administración/gestión de las organizaciones públicas, privadas e intermedias.
Empresas sustentables. Modelo de negocios.

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

Montini Aldo Darío aldomontini73@gmail.com

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 perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, el cual establece un análisis en la gestión de procesos internos en farmacias sustentables de Posadas.

Frente a una realidad que posee un ritmo de cambio vertiginoso, sea en cuestiones de micro como de macroentorno, no contar con parámetros o procesos establecidos previamente logra que la toma de decisiones se reduzca a la interpretación de las personas y su intuición, dejando pasar una gran posibilidad de gestionar desde la solidez de contar con información importantes y asequible.

Basada en los antecedentes mencionados en general y de lo mencionado dentro del Cuadro de Mando Integral, se desarrolló una investigación mixta, cuali-cuantitativa estableciendo registros que posibilitan la parametrización de indicadores objetivos en la perspectiva de Procesos Internos y

con una periodicidad predeterminada según la necesidad, sobre aquellos factores relevantes para el establecimiento.

Palabras claves: Farmacias. Modelo de negocios. Cuadro de mando integral. Gestión. Objetivos de Desarrollo Sostenible.

SUMMARY

This article is framed within the Research Project (PI) 16/E1042-PI belonging to the Faculty of Economic Sciences of the National University of Misiones, which establishes an analysis of the management of internal processes in sustainable pharmacies in Posadas.

Faced with a reality that has a dizzying pace of change, whether in matters of micro or macro environment, not having previously established parameters or processes means that decision making is reduced to the interpretation of people and their intuition, allowing a great possibility of



managing from the solidity of having important and affordable information.

Based on the background mentioned in general and what was mentioned within the Balanced Scorecard, a mixed, qualitative-quantitative investigation was developed, establishing records that enable the parameterization of objective indicators from the perspective of Internal Processes and with a predetermined periodicity according to the need., on those factors relevant to the establishment.

Keywords: Pharmacies. Business model. Balanced scorecard. Management, Sustainable Development Goals.

INTRODUCCIÓN

Problema

La falta de criterios definidos para la determinación del éxito en la gestión depende de la elaboración, análisis e interpretación y evaluaciones de una serie de indicadores.

En tiempos de inestabilidad económica y fragilidad financiera provenientes tanto del micro como del macro entorno hacen peligrar la perdurabilidad de las farmacias.

Los objetivos de los ODS establecen tres aristas: social, económica y ambiental; las cuales podrían ser de ayuda para una mejora integral.

Según la tesis desarrollada por Peña Guachimboza (2022), se visibiliza que las empresas farmacéuticas no son la

excepción a la frecuente utilización de la tecnología, dado que en su mayoría manejan sistemas informáticos los cuales permiten evitar el control manual de los procesos del negocio y manejar el inventario de productos con exactitud y de forma rápida.

Como se advierte, es conveniente que diferenciemos aquellas actividades que reflejan actividades económicas de las financieras. Importante cuestión para comprender el funcionamiento y aquellas cuestiones que reducirán la incertidumbre respecto al desafío de sostener en el tiempo un proyecto.

¿Cuáles son los desafíos que surgen al plantear la medición de la gestión basada en el tablero de comando, específicamente dentro de su perspectiva de procesos internos?

Objetivos

General

- Indagar sobre los indicadores dentro de la perspectiva de procesos internos utilizados en las farmacias de Posadas que hayan operado dentro de la Red de Farmacias Sustentables en el año 2023
- Proponer un modelo teórico simplificado en base a la investigación cuali-cuantitativa para el diagnóstico de gestión procesos



internos en farmacias de Posadas que hayan operado dentro de la Red de Farmacias Sustentables en el año 2023

Objetivo del artículo

Se propone exponer los resultados obtenidos y realizar una continuación del trabajo presentado en el CONLAD durante su edición del año 2023.

Justificación

Los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas 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.

La alta dirección deberá instruirse y capacitarse para mejorar su conocimiento referente a la gestión ambiental en general y ser la encargada de crear y fortalecer mecanismos de identificación, y solución de conflictos derivados de las operaciones de la empresa. (Chiriboga Neira, 2017)

Las empresas en la era de la información deben aprender a ofrecer productos y

servicios hechos a la medida de la demanda de sus diferentes segmentos de clientes. (Kaplan & Norton, 1996, 17)

En el sector farmacéutico de la República Argentina, su cadena de valor encuentra en su centro a los laboratorios, que son los principales responsables de la formación del precio. (Ministerio de Economía Argentina, 2022)

El sentido de servicios de la salud que la industria farmacéutica desempeña es un factor necesario en la vida de las personas, el cual es utilizado por los gobiernos como un medio para el desarrollo del mercado y del país. (Sanchez-Guerrero & Arellano González, 2016)

Dentro de una rueda operativa simplificada, contemplando las actividades de compras, ventas, cobros y pagos, conviene estudiar los plazos en que se efectúan los pagos por obligaciones contraídas respecto al momento de cobrar los derechos adquiridos.

Condicionado, además, por la volatilidad de la economía nacional en materia de inflación y depreciación de nuestra moneda.

Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones (Osterwalder & Pigneur, 2011).



Tabla 1. Tipos de Asociaciones

1. Alianzas estratégicas:	entre empresas no competidoras
2. Coopetición:	asociaciones estratégicas entre empresas competidoras
3. Joint ventures:	(empresas conjuntas) para crear nuevos negocios
4. Relaciones cliente-proveedor:	garantizar la fiabilidad de los suministros.

Fuente: Osterwalder & Pigneur (2011)

La falta de control adecuado en la gestión, la carencia de un sistema de indicadores y la ausencia de estrategias medibles al tomar decisiones, resultan en pérdidas económicas significativas. (López, 2023)

En palabras de Daza Gómez et al. (2020), *“cuando un cliente llega a una farmacia y no encuentra un producto, es muy probable que se vaya a otra farmacia a comprar su pedido completo y que no pregunte por los otros productos que deseaba comprar.”*

La evaluación financiera que se realiza en la empresa permite conocer las posibilidades de inversión y financiamiento, así como la evaluación a la gestión financiera y la óptima toma de decisiones, importantes y con gran impacto financiero para la empresa. (Cazorla Lema, 2022)

Para emprender es necesaria una preparación general en temas empresariales, como finanzas, gestión de

talento humano, marketing etc. Así, si todo se combina ayudará a que el emprendimiento tenga éxito (Huertas Mejía et al., 2022)

Mediante un enfoque actual de la gestión estratégica como la ciencia y el arte de crear e implementar estrategias, la organización puede conocer su entorno, adaptarse a los cambios y anticiparse a sus competidores. (Castro Toloza, 2023)

En Argentina, según comenta el diario La Nueva (Pica, 2019), *“la Confederación Farmacéutica Argentina (COFA) fue fundada en el año 1935 en la ciudad de Rosario a través de 24 representantes de diversos puntos del país para trabajar por los intereses de profesionales”.*

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.

Posteriormente, el año 2005, se crea una nueva organización llamada Federación Farmacéutica (FEFARA) conformada por diez colegios provinciales de farmacéuticos.

La tarea prioritaria de FEFARA está enfocada en la defensa de la viabilidad económica de la red de farmacias y para ello fue necesario establecer un tipo diferente de relación con el estado y con todos los actores del mercado (Diario El Litoral, 2022)

Dentro de las instituciones que conforman esta Federación se encuentra COLFARMI, cuya institución es actualmente representada a través de Farm. Natalia Rodriguez (Vicepresidente 2º) y Farm. Fabricio Viveros (Titular Comisión Revisora de Cuentas) (Federación Farmacéutica, n.d.).

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.)

Desde la Municipalidad de Posadas, quien impulsa el proyecto, han promovido en una primera etapa, la recolección diferenciada para las zonas comprendidas entre las



avenidas Corrientes, Mitre, Roque González y Roque Pérez; como también en los barrios de Villa Sarita. Conste, pues, que existe una amplia zona de la ciudad que no cuenta con el acceso a los contenedores colocados para tal fin, evidenciando una ventana de posibilidades para accionar en la gestión de residuos por parte de comercios e industrias que se encuentran fuera del radio mencionado.

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” (RFS) 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)

En la investigación expuesta que marca el precedente a la actual (Moriena, 2023), se expresaba que 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.

MARCO TEÓRICO

Fundamentación

A partir de la firma de un convenio entre la municipalidad de Posadas y COLFARMI, se comienzan las actividades de sensibilización y adhesión de farmacias locales para la puesta en marcha. Agregando a esto, 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) de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM), 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.

- Debe tenerse presente que la red nacional (de farmacias) está compuesta mayoritariamente por pequeñas unidades económicas, con recursos humanos que en no pocas ocasiones se reducen a la sola presencia del farmacéutico y algún eventual colaborador. (Sandoval, 2021)

“El emprendimiento es la búsqueda del camino propio; un camino difícil, lleno de retos y dificultades, esto se hace por cuenta propia, es decir, se corre un mayor riesgo que al aceptar un trabajo convencional”
(Huertas Mejía et al., 2022)

- En la mayoría de los estudios mixtos se realiza una revisión exhaustiva y completa de la literatura pertinente para el planteamiento del problema, de la misma forma como se hace con investigaciones cuantitativas y cualitativas. (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 545),

Según este criterio de clasificación, los estudios pueden ser transversales y longitudinales. Una investigación es transversal cuando se estudian las variables simultáneamente en determinado momento, haciendo un corte en el tiempo.

En este caso, el tiempo no es importante en relación con la forma en

que se dan los fenómenos. (Pineda et al., 1994, p. 81)

- Todos los administradores deben, hasta donde sea posible, tomar en cuenta los elementos y fuerzas de ambiente externo. Si bien pueden hacer poco o nada para cambiar estas fuerzas, no tienen más alternativa que responder a ellas (Koontz et al., 2008, p. 39)
- El entorno indirecto son el político, el social, el económico, el ecológico, y el tecnológico. Mientras que el entorno directo los factores son las denominadas fuerzas competitivas; el cliente, los competidores, los futuros ingresantes, los proveedores, y los sustitutos (Porter, 2010)
- Revisar y ajustar la estrategia de manera regular para adaptarse a los cambios en el entorno y aprovechar nuevas oportunidades. (Hermida, 2023).
- Las estrategias corporativas suelen ser innovadoras, pero su déficit radica en la implementación y la evaluación continua de los resultados; allí cobra relevancia la correcta definición de sus objetivos e indicadores. (Ghiglione, 2021)
- Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige la actividad, representan al final de la planeación, el fin al que la organización, la integración



- del personal, la dirección y el control están dirigidos. (Koontz et al., 2008, p. 108-109)
- En tiempos modernos, aún existen empresas que se rehúsan al cambio puesto que existen instituciones que operan sin planes, por la ideología de que solo las grandes corporaciones necesitan de la planeación estratégica. (Gonzales & Laramie, 2021)
 - El análisis de un sector es comprender los fundamentos de la competencia y los orígenes de la rentabilidad. Un buen análisis del sector no consiste sólo en una lista de ventajas y desventajas, sino en términos sistémicos y generales. (Porter, 2008, p. 9)
 - Un dato es una representación formalizada de entidades o hechos, adecuada para la comunicación, interpretación y procesamiento por medios humanos o automáticos. (Saroka, 2002, p. 24)
 - La información es un dato o un conjunto de datos evaluados por un individuo concreto que trabaja, en un momento dado, sobre un problema específico, para alcanzar un objetivo determinado. (Saroka, 2002, p. 24)
 - La definición de sistemas comprende al conjunto de elementos en una constante iteración, logrando metas u objetivos. (Portugal, 2017).
 - El mismo autor expresa que la empresa, como sistema, recibe entradas del entorno, las procesa internamente y genera salidas hacia el entorno. La retroalimentación de clientes y proveedores constituye su dinámica, formando así un sistema empresarial.
 - El término de Valor Compartido es utilizado por Porter & Kramer (2011) con el fin de establecer criterios en los cuales las empresas desarrollen actividades que incluyan cuestiones ambientales, sociales y no queden sujetas exclusivamente en términos de rentabilidad.
 - Las empresas pueden crear valor económico creando valor social. Hay tres formas diferentes de hacerlo: reconcibiendo productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo clusters de apoyo para el sector. (Porter & Kramer, 2011)
 - El concepto de valor compartido redefine los límites del capitalismo. Al conectar mejor el éxito de las empresas con los avances de la sociedad; se abren muchas formas de atender nuevas necesidades, ganar eficiencia, crear diferencia y expandir mercados. (Porter & Kramer, 2011).
 - En palabras de Magdalena (1994), la lógica que ha de seguir un proceso de



transformación de datos en información requiere de distintos elementos.

- Entradas que sirvan para nutrir al sistema con los datos que han de ser tratados.
 - Archivos: es donde se encuentran los datos ingresados y servirán como respaldo de las fuentes desde donde se han tomado
 - Procesos: toma la función de gestionar los datos ingresados para realizar aquellas secuencias diseñadas para brindar información luego de este.
 - Salidas: brinda la información necesaria para los usuarios del sistema.
- En palabras de Portugal (2017) la empresa, como sistema, recibe entradas del entorno, las procesa internamente y genera salidas hacia el entorno.

La retroalimentación de clientes y proveedores constituye su dinámica, formando así un sistema empresarial.

- Dentro del sector de atención farmacéutica, se encuentran diferentes modalidades de establecimientos y en la presente investigación se llevará a cabo el relevamiento en las denominadas Oficinas de Farmacia. Una oficina de farmacia no es más que una misma farmacia. Nos referimos a establecimientos privados que tienen

una gran relevancia en el mundo en el que vivimos. (Consultora Farma, n.d.)

- Una rápida mirada sobre la composición de este universo nos muestra que, si dividimos en tres partes iguales el total general facturado al conjunto de las Obras Sociales, resulta que (Sandoval, 2021):

- Un tercio del total se encuentra en manos del 10% de las farmacias de mayor volumen de operaciones, a las que denominaremos “grandes”
- Otro tercio es facturado por un 20% del padrón, farmacias que designaremos como “medianas”
- El tercio restante queda así en poder del 70% de las farmacias de la red, conformado por pequeñas unidades productivas.

- Los descuentos a las farmacias los establecen las droguerías por el volumen de compra de cada farmacia. Este descuento, en definitiva, es el margen bruto que obtendrá la farmacia en la venta. También, las droguerías, ofician de agentes de retención impositiva (Conti, 2014)

- En su trabajo acerca de la rentabilidad y sustentabilidad de la Farmacia, Sandoval (2021) expresa como mix de ventas dentro de los siguientes rubros: Perfumería, Medicamentos, Accesorios



y Otros. El mismo autor expone el término PVP, o Precio de Venta al Público utilizado para medir la rentabilidad.

- 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.

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)

Posadas cuenta con una oferta educativa cada vez mayor como también más instituciones donde desarrollarlas. Dentro de la misma posee la carrera de grado de Farmacia, dictada 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. (2014), 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.

Tabla 2. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
	Recursos clave		Canales	
Estructura de costos			Fuentes de ingresos	

Fuente: Ostelwalder & Pigneur, 2011, p. 44



Tabla 3: 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 (RCI)	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)

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)



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, 1996, p. 55)

Tabla 4: 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, 1996, 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.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) 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).

Ambos autores comentan además que Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia en la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.

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)



Tabla 5. 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: Kaplan & Norton (1996, p. 55)

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

Al seleccionar y plantear un diseño se busca maximizar la validez y confiabilidad de la información y reducir los errores en los resultados (Pineda et al., 1994, p. 77)

Conviven en el mercado: a) farmacias tradicionales bajo el “modelo sanitarista” (enfocadas en la atención personalizada del paciente); b) farmacias modelo “drugstore” de autoservicio; y c) redes o cadenas con modelos intermedios (Sandoval, 2021)

De esto se desprende que las farmacias que integran la RFS forman parte de la primera categoría enunciada. A los fines de lograr una mayor precisión respecto a la conformación del universo de estudio, se ha solicitado al Colegio de Farmacéuticos de Misiones un listado fechado al 25 de octubre del año 2023.

Resulta, pues, que se obtiene un total de 15 establecimientos que integran la red y de los cuales se deben descontar 2 de



ellos, ya que es una firma proveedora de medicamentos a las farmacias y la otra es un establecimiento que pertenece al Servicio Médico Asistencial Universidad Nacional de Misiones (SMAUNaM). En ambos casos, no se encuadran con la definición brindada por Sandoval (2021).

DESARROLLO

A continuación, se expondrán los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas a las farmacias mencionadas dentro del listado obtenido desde el Colegio de Farmacéuticos, las cuales han participado en el año 2023 del dicho programa de tratamiento diferenciado de residuos.

El instrumento utilizado para realizar el relevamiento ha sido una encuesta desarrollada en Google Docs, las cuales fueron enviadas a través de Whatsapp a los números compartidos en el listado mencionado en el párrafo anterior.

En particular, dos de las farmacias poseían números de teléfonos fijos como registro y se ha realizado una visita en el local a los fines de explicar el motivo de este trabajo.

Para el proceso de elaboración de las preguntas pertenecientes al relevamiento se ha llevado a cabo a través de elementos que podemos encontrar en los Modelos de Negocios establecidos por Osterwalder & Pigneur (2011) y se utilizaron las

dimensiones propuestas por Kaplan & Norton (1996).

Por otra parte, y añadiendo a la explicación de la encuesta, se propuso una primera sección para tipificar la farmacia parte de la RFS.

En las entrevistas se han tenido en cuenta conceptos referidos a la perspectiva de procesos internos pertenecientes al Cuadro de Mando Integral. Cada una de las consignas tuvieron diversas posibles respuestas.

Los resultados se determinan en los gráficos presentados en esta investigación exponiendo las respuestas obtenidas por parte de la población analizada.

De esto se desprende que las farmacias que integran la RFS forman parte de la primera categoría enunciada.

A los fines de lograr una mayor precisión respecto a la conformación del universo de estudio, se ha solicitado al Colegio de Farmacéuticos de Misiones un listado fechado al 25 de octubre del año 2023.

Resulta, pues, que se obtiene un total de 15 establecimientos que integran la red y de los cuales se deben descontar 2 de ellos, ya que es una firma proveedora de medicamentos a las farmacias y la otra es un establecimiento que pertenece al Servicio Médico Asistencial Universidad Nacional de Misiones (SMAUNaM). En



ambos casos, no se encuadran con la definición brindada por Sandoval (2021).

Las encuestas fueron respondidas durante el mes de marzo del año 2024. En base al

análisis propuesto, se establece una tabla donde se consignan las preguntas y opciones disponibles para dar respuesta a las mismas.

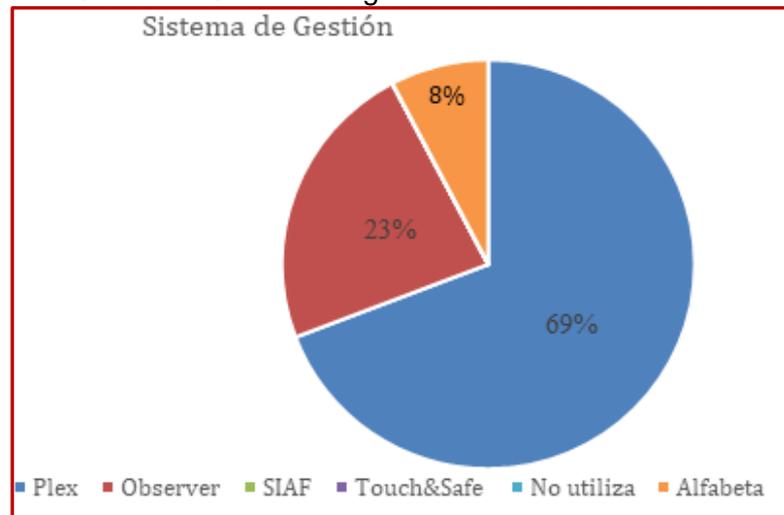
Tabla 6. Consignas y opciones de las encuestas

Consigna	Opciones
Sistema de Gestión utilizado	Plex
	Observer
	SIAF
	Touch&Safe
	No utiliza
	Alfabeta
¿Cuál es la frecuencia de control de inventario?	Semanal
	Mensual
	Semestral
	Anual
¿Posee estadísticas sobre inconsistencias de inventario respecto a la existencia en el sistema, pero no físicamente?	Sí
	No
¿Posee análisis de niveles de stock por tipo de productos?	Rubro
	Vencimientos
	Rotación
	Rentabilidad
	Otros
¿Lleva a cabo un análisis de proveedores?	Frecuencia de entrega
	Condición de compra
	Rentabilidad
	No realiza
	Otro



RESULTADOS

Gráfico 1. Sistema de gestión de farmacia utilizado

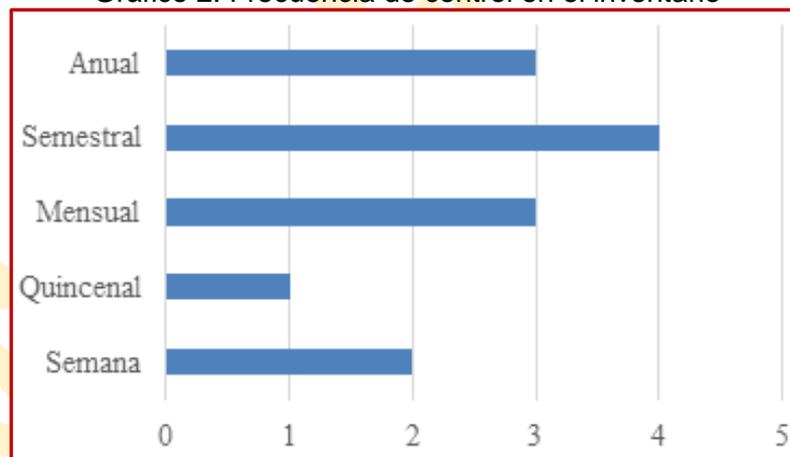


Fuente: Elaboración propia

En respuesta a la pregunta sobre el sistema de gestión de farmacia utilizado, la mayoría de los encuestados, 9 personas (69.2%), emplea el sistema Plex, 3

personas (23,1%) utiliza el sistema Observer, mientras que una persona (7.7%) prefirió el sistema Alfabeta

Gráfico 2. Frecuencia de control en el inventario



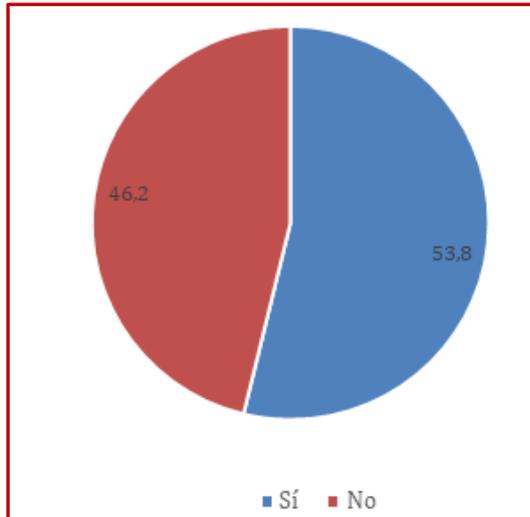
Fuente: Elaboración propia

En relación a la frecuencia de control en el inventario, se observa que la opción más seleccionada por los participantes es el control semestral, con un total de 4 respuestas (30,8%). Tanto la frecuencia

mensual como la anual obtuvieron 3 (23,1%) respuestas cada una, la frecuencia de control semanal fue la menos mencionada, con 2 respuestas (15,4%). Mientras que la opción quincenal fue seleccionada en una ocasión (7,7%).



Gráfico 3. Realiza estadísticas sobre inconsistencias de inventario



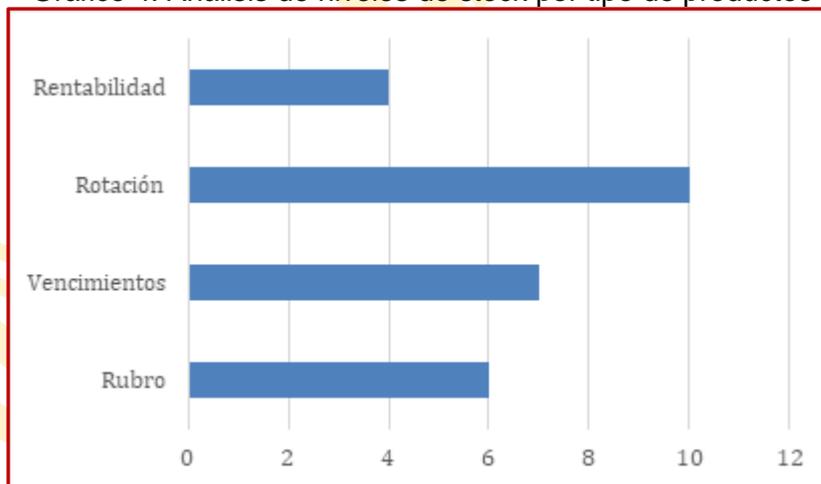
Fuente: Elaboración propia

En relación a la posesión de estadísticas sobre inconsistencias de inventario, los resultados revelan que la mayoría de los encuestados, un total de 7 personas (53,8%), indicaron que no cuentan con estadísticas sobre discrepancias entre la

existencia registrada en el sistema y la existencia física.

En contraste, 6 personas (46,2%) afirmaron sí, tener estadísticas que reflejan estas inconsistencias

Gráfico 4. Análisis de niveles de stock por tipo de productos



Fuente: Elaboración propia

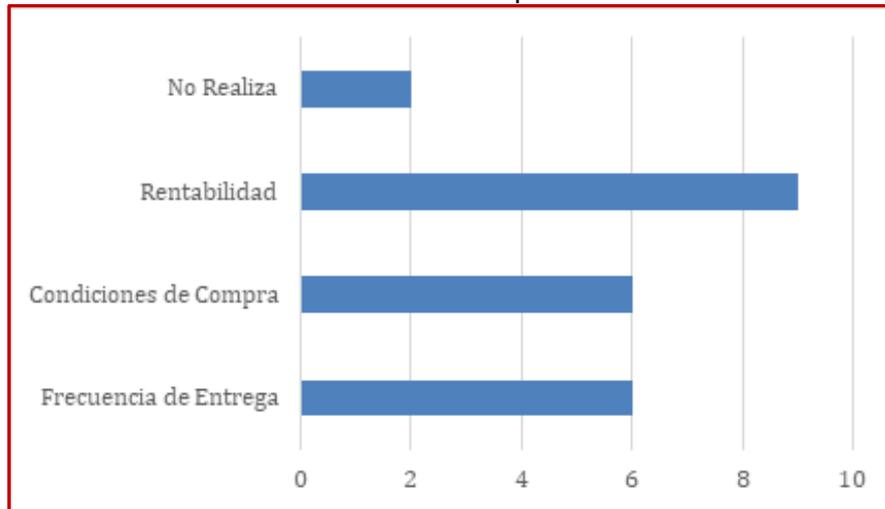
De los 13 participantes, 10 personas (76,9%) incorporan análisis basados en la rotación de productos, 7 personas (53,8%) centran sus análisis en la gestión de stock relacionada con los vencimientos de los productos; 6 personas (46,2%) priorizan

análisis específicos según los tipos de medicamentos o rubros.

Por otro lado, 4 (30,8%) personas incluyen análisis de niveles de stock relacionados con la rentabilidad de los productos.



Gráfico 5. Análisis de proveedores



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al análisis de proveedores, los resultados indican que un total de 9 respuestas (69,2%), considera la rentabilidad como el aspecto prioritario en la evaluación de sus proveedores.

Las condiciones de compra y la frecuencia de entrega obtuvieron una cantidad igual de respuestas, cada una con 6 menciones (46,2).

A continuación, 2 personas (15,4%) indicaron que no realizan un análisis formal de proveedores.

CONCLUSIONES

- A diferencia de lo desarrollado dentro del trabajo presentado con anterioridad (Moriena, 2023) en esta oportunidad se indagó con mayor precisión dentro de la perspectiva de Procesos Internos, perteneciente al CMI.

- A continuación, se menciona que los resultados obtenidos frente a la consulta sobre la utilización de un sistema de gestión por parte de las farmacias coinciden con la investigación desarrollada por Peña Guachimboza (2022) donde recomienda automatizar los procesos inherentes a la industria farmacéutica por la importancia y delicadeza que estos conllevan, con el fin de evitar errores durante las tareas manuales y mejorar la atención al cliente, salvaguardando la información del negocio.

- Observando las frecuencias en las que las farmacias relevadas gestionan sus controles de inventarios se observa que todas poseen un control, pero difieren entre sí haciendo disímiles las posibilidades de una correcta gestión de stock.

- Esta situación está explicada por Córdova Rojas (2022) cuando expresa que habrá un uso eficiente de los recursos económicos y financieros de la empresa, al tener presente de manera detallada lo que se necesita y cuánto se necesita como inversión para el abastecimiento adecuado de los almacenes.
- Por cuanto al análisis del inventario, existen diversas apreciaciones en cuanto al análisis en los volúmenes a mantener que se mantienen en sintonía según la investigación llevada cabo por Morán Herrera & Gomes Costa (2005) la intención es obtener la mejor clasificación posible, basados no solo en cuestiones de costo o de frecuencia, sino en el conjunto de los criterios considerados.
- Respecto al registro sobre inconsistencia de inventario en donde la mayoría de las farmacias han respondido que no llevan estadísticas se encuentran bajo una alta probabilidad de incurrir en costos incrementales según expresa Gonzalez Navarro (2022) y Piguave (2023).
- La observación que surge al relacionar las consignas sobre la frecuencia de relevamiento y si efectivamente llevan un registro sobre la incongruencia entre el stock físico y el que figura en el sistema es que se podría inducir una pérdida de eficiencia en la actividad ya que no se lograría parametrizar si las fallas provendrían de un mismo grupo de productos o si corresponde a una falla aleatoria de inventarios.
- En el apartado referido al análisis de proveedores, se observa que en 11 de las 13 farmacias encuestadas lo efectúa apoyando un trabajo de mejora en la gestión según afirma la evaluación de proveedores es más que un instrumento de control, es una herramienta que facilita la tarea de tomar decisiones con respecto a los suministradores de productos y servicios y conduce al mejoramiento continuo en las organizaciones. (Bravo, 2012).
- Se sostiene lo enunciado en la publicación anterior (Moriena, 2023) de esta investigación alegando que 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.



FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Bravo, S. A. (2012). LA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES: UNA HERRAMIENTA PARA TOMAR DECISIONES. Biblioteca Digital UNCU.
https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4938/bravo-evaluaciondeproveedores.Pdf
- Cámara de Representantes de la Provincia de Misiones. (2021, 05 28). Regulación del Ejercicio de la Actividad Farmacéutica. Modificación de la ley XVII-93.
<https://e-legis-ar.msal.gov.ar/legisalud/migration/pdf/misleyXVII-138.pdf>
- Castro Toloza, H. N. (2023). Gestión estratégica en entornos turbulentos. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/5809>
- Cazorla Lema, A. L. (2022, June 30). La gestión financiera y su impacto en la rentabilidad de la empresa "RIOEMPRES TOURS" S.A. de la ciudad de Riobamba, período 2019. ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO.
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/17119/1/20T01547.pdf>
- Chiriboga Neira, A. (2017). Análisis del Comportamiento Real de la Estrategia Empresarial y Desempeño Ambiental de la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana Difare S. A. Repositorio de ESPOL.
<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/52216/1/T-88841%20AlisonChiriboga.pdf>
- Conti, O. (2014). Diagnostico organizacional: Caso farmacias pequeñas en Argentina | Prácticas Farmacéuticas. Blogs de Cátedra de la UNLP.
<https://blogs.ead.unlp.edu.ar/practicafarmaceutica/2014/08/04/diagnostico-organizacional-caso-farmacias-pequenas-en-argentina/>
- Consultora Farma. (2021, September 22). ¿Qué es una oficina de farmacia?
<https://www.consultorfarma.com/que-es-oficina-farmacia>
- Córdova Rojas, I. A., Manguinuri Manihuari, L. E., Farfán Peña, S. A., & Romero-Carazas, R. (2022). La mejora de la rentabilidad mediante el control de inventario | Revista Colón Ciencias, Tecnología y Negocios. Revista Colón Ciencias, Tecnología y Negocios, 9(2), 32-48.
https://revistas.up.ac.pa/index.php/revista_colon_ctn/article/view/3105
- Daza Gómez, J., Silva Morales, A., Mendoza Sánchez, J., & Porto Solano, R. (2020). PMS (PHARMACEUTICAL MANAGEMENT SYSTEM) COMO SOFTWARE DE ABASTECIMIENTO PARA PYMES EN EL SECTOR FARMACÉUTICO.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8742471>
- Diario El Litoral. (2022, September 25). FEFARA: de Santa Fe, al país. El Litoral.
https://www.ellitoral.com/area-metropolitana/colegio-farmaceuticos-primera-circunscripcion-santa-fe-farmacias-aniversario-fefara_0_bQyZKKQv7O.html
- Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales. (n.d.). Farmacia – FCEQyN. FCEQyN.
<https://www.fceqyn.unam.edu.ar/carreras/farmacia/>
- Gonzales, C., & Laramie, J. (2021). Plan estratégico para la toma de decisiones

- en la Municipalidad Provincial de Chiclayo. repositorio de la UCV.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/67554>
- Gonzalez Navarro, K. R. (2022). El control de inventarios en la empresa tableros y negocios generales E.I.R.L. Repositorio de Tesis USAT.
<https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/4688>
- Ghiglione, F. A. (2021). EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL. SciELO (Argentina).
http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S2314-37382021000200087&script=sci_artext
- Hermida, M. A. (2023). ¿Cómo aplicar la planificación estratégica en una Farmacia Ofical? Blogs de Cátedra de la UNLP.
<https://blogs.ead.unlp.edu.ar/practicafarmaceutica/2023/09/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (P. Baptista Lucio, Ed.). McGraw-Hill Education.
- Huertas Mejía, L. V., Polo Flores, N. P., & Salazar Bastidas, L. F. (2022, March 17). Emprender es poder | Travesía Emprendedora. Editorial UNIMAR.
<https://revistas.umariana.edu.co/index.php/travesiaemprendedora/article/view/2789>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). El cuadro de mando integral (2nd ed.). Gestión 2000
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Leader Summaries.
<https://www.leadersummaries.com/es/libros/resumen/detalle/como-utilizar-el-cuadro-de-mando-integral>
- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2008). Administración. Una perspectiva global y empresarial (13th ed.). McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Magdalena, F. G. (1994). Sistemas Administrativos (3rd ed.). Macchi.
- Ministerio de Economía Argentina. (2022). INFORMES DE CADENAS DE VALOR. Ficha sectorial. Argentina.gob.ar.
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/industria_farmaceutica_versio_n_web_febrero_2022.pdf
- Ministerio de Salud Pública de Misiones. (2023). Normatización, Control y Fiscalización Farmacéutica. Ministerio de Salud Pública | Misiones.
<https://salud.misiones.gob.ar/farmacia/>
- 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
- Moriena J. J.(2023). Modelos de negocios e indicadores de gestión para farmacias. ANALES CONLAD -VOLUMEN IV - ISSN 2451-6589
- Morán Herrera, W., & Gomes Costa, H. (2020). Una Forma De Clasificación Multicriterio - Abc.
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. (2012). Barrios de Posadas. Posadas.
https://posadas.gov.ar/planurbano/wp-content/uploads/2012/11/1_Barrios.pdf
- 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/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocios. Academia.edu.
https://www.academia.edu/9142310/Generacion_de_Modelos_de_Negocios
- Peña Guachimboza, A. S. (2022). Sistema web aplicando Vue.js y Laravel para la gestión de comercialización de productos en la farmacia Farmared's N° 257. Repositorio Universidad Técnica de Ambato.
<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/34832>
- Pica, D. A. (2019). La historia de la farmacia y el farmacéutico en el país se remonta a la época colonial. La Nueva Provincia.
<https://www.lanueva.com/nota/2019-12-1-7-0-11-la-historia-de-la-farmacia-y-el-armaceutico-en-el-pais-se-remonta-a-la-epoca-colonial>
- Piguave, J. (2023). GESTIÓN DE INVENTARIO EN EL COMERCIAL PEPITA DEL CANTÓN URDANETA, PERIODO 2022. Universidad Técnica de Badahoyo.
<http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/14287/E-UTB-FAFI-ING.COM-000940.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pineda, E. B., de Alvarado, E. L., & de Canales, F. H. (1994). Metodología de la investigación: manual para el desarrollo de personal de salud (2nd ed.). Organización Panamericana de la Salud. PALTEX.
<https://iris.paho.org/handle/10665.2/3132>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. 86(1), 58-77.
- Porter, M. E. (2010). Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Ediciones Pirámide
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido. Academia.edu.
https://www.academia.edu/2917863/La_creaci%C3%B3n_de_valor_compartido
- Portugal, V. (2017). Diagnóstico empresarial. Repositorio Institucional Areandina.
<https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1489>
- Sanchez-Guerrero, M., & Arellano González, A. (2016). Utilización del modelo de diagnóstico canvas en el análisis de un caso de la industria farmacéutica en México | Ciencias Administrativas. Portal de Revistas de la UNLP.
<https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/artic/view/2646>
- Sandoval, C. (2021). Acerca de la rentabilidad y sustentabilidad de la Farmacia. FEFARA.
<https://www.fefara.org.ar/wp-content/uploads/2021/10/Rentabilidad-en-Farmacias.Pdf>
- Saroka, R. H. (2002). Sistemas de información en la era digital. Fundación OSDE.

