



INTEGRACIÓN

Revista de la Escuela Superior de Economía y Negocios

UM

Universidad de Morón

Año 6 - N° 9
(Segunda época)
Julio 2022



STAFF

Directora

Prof. Elvira Venturo

PRODUCIDO POR LA ESCUELA SUPERIOR DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

Coordinación

Dra. Adriana Oliver

Diagramación y diseño

Prof. Clarisa Paula Martini

Lic. Susana Alicia Cos

Diseño de Tapa

Micaela Gonzales
(Cátedra: Informática Aplicada
Carrera: Licenciatura en Publicidad)

Corrección

Dra. Nora Lifschitz

Año 6 - N° 9 (segunda época)

Universidad de Morón

Dirección: Machado 854 - Morón

Teléfono: 5627-2000. Internos: 249, 269, 235

INTEGRACIÓN

REVISTA DE LA ESCUELA SUPERIOR DE
ECONOMÍA Y NEGOCIOS

Año 6 - N° 9
(Segunda época)
Julio 2022

Las opiniones vertidas en los trabajos que se publican son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

Reservados todos los derechos. Se encuentra rigurosamente prohibida sin autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos el tratamiento informático y la reprogramación, así como también la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público.



AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE MORÓN

Rector

Dr. Héctor Norberto Porto Lemma

Vicerrector

Ing. Enrique Luis Otero

Vicerrector Emérito

Dr. Domingo Santo Liotta

Secretario General

Dr. Pablo Gabriel Navarro

Secretario de Extensión

Dr. Carlos Luis Gowland

Secretaría Académica

Mg. Arq. Marcela Kral

Secretaría de Ciencia y Tecnología

Dra. Gabriela Leighton

Decana Escuela Superior de Ciencias Exactas y Naturales

Dra. María Alejandra Milano

Decano Escuela Superior de Leyes

Dr. Walter Oscar Fernández

Decano Escuela Superior de Arquitectura y Diseño

Arq. Alejandro Borrachia

Decano Escuela Superior de Turismo y Comunicación

Lic. Alejandro Fabián Gavric

Decano Escuela Superior de Ciencias de la Salud

Dr. Juan Carlos Ortega

Director de Departamento Unificado de Ciencias Económicas y Gestión

Dr. Vicente Filletti

Decano Escuela Superior de Ciencias del Comportamiento y Humanidades

Dr. Roberto Mario Paterno

Director de Departamento Unificado de Ciencias Jurídicas y Sociales

Dr. Enrique Ferreira Morais

Decano Escuela Superior de Economía y Negocios

Prof. Dr. Domingo José Mazza

Directora de Departamento Unificado de Lenguas Extranjeras

Traductora Graciela Redona

Decano Escuela Superior de Ingeniería, Informática y Ciencias Agroalimentarias

Ing. Agr. Antonio Ramón Angrisani

Director de Departamento Universitario de Actividades Curriculares Comunes

Ing. Alvaro Omar Castro Menna

FUM - FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE MORÓN

El propósito de la FUM es administrar el patrimonio de la UM, velando por su subsistencia y engrandecimiento a través de la contribución a la investigación científica, al desarrollo tecnológico y a la formación cultural en general, otorgando becas y auspicios, además de promover la creación de Institutos de Investigación y Bibliotecas. También es su función asistir y promover toda acción de vinculación que le permita a la Universidad concretar su misión de servicio a la comunidad que la sustenta.

AUTORIDADES DE LA ESCUELA SUPERIOR DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

Decano

Prof. Dr. Domingo José Mazza

Secretario Académico

Mg. German Hector Di Trolío

DIRECTORES DE CARRERAS DE GRADO

Contador Público

Dr. Marcelo Alfredo Terminiello

Licenciatura en Administración

Dr. Miguel Gregorio Skubic

Licenciatura en Economía

A cargo de la Escuela Superior de Economía y Negocios

Licenciatura en Comercio Internacional

Lic. Luciana Imperiale

Licenciatura en Comercialización

Dr. Carlos Alberto Elizondo

Licenciatura en Publicidad

Lic. Anahí Louro

Licenciatura en Recursos Humanos

Lic. Jorge Luis Grande

Licenciatura en Relaciones Públicas

Lic. Geraldina Drommi

Tecnicatura Universitaria en Comercialización Minorista

A cargo de la Escuela Superior de Economía y Negocios

DIRECTORES DE CARRERAS DE POSGRADO

Esp. en Sindicatura Concursal

Dra. Stella Castaño

Maestría en Administración de Negocios

Prof. Dr. Domingo José Mazza

Maestría en Gestión de Sistemas de Salud

Dr. Ricardo Ernesto Bellagio

Maestría en Insolvencia Empresarial

Dr. Jorge Frega

COMITÉ EDITORIAL

Presidente ejecutivo:

Prof. Dr. Domingo José Mazza

Presidente honorífico: Dr. Jorge Raúl Lemos

Dra. Miriam Mabel Ivanega

Dra. Nancy Gallo

Dr. Jorge Omar Frega

COMITÉ ACADÉMICO

Dr. Hugo Giménez

Dr. Ricardo Sebastian Piana

Dr. Alejandro Gómez

Dr. Martín Armengol



Las crisis son también encrucijadas, momentos de decisión, y por eso exigen pensar. El verbo Krinein significa a la vez precipitar y discernir. En las crisis algo se precipita y, a la vez, algo se distingue, de ahí la relación entre «crisis», «crítica» y «criterio». De ahí también la expresión «momento crítico» para nombrar ese punto temporal en el que algo se decide. En las crisis se abre, con especial nitidez, esa «brecha del tiempo», ese intervalo entre el pasado y el futuro, entre el «ya no» y el «aún no», que pone en cuestión lo que sabemos y nos empuja a pensar.

Hannah Arendt¹

¹ Hannah Arendt. "La crisis en la educación" en id, "Entre el pasado y el futuro", Barcelona, Península

INTEGRACIÓN

REVISTA DE LA ESCUELA SUPERIOR DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

Año 5 - N° 9 - (Segunda época) - Junio 2022

INDICE..... 7

EDITORIAL..... 8

PYMES: ENSAYANDO UNA DEFINICIÓN..... 11

PLAN DE NEGOCIOS PARA SOLUCIÓN ERP EN PYMES BAJO MODALIDAD SAAS EN ARGENTINA..... 24

LA EDUCACIÓN TELEMÁTICA, UN ESPACIO PARA LA CREACIÓN..... 46

COMENTARIO BIBLIOGRÁFICO - JAMES C. HUNTER, "LA PARADOJA UN RELATO SOBRE LA VERDADERA ESENCIA DEL LIDERAZGO". ED. EMPRESA ACTIVA..... 64

INFORMACIÓN..... 66



Editorial

Como todos los procesos que producen profundos cambios globales, la pandemia nos permitió reinventarnos y redefinir nuestra vida en general, esto incluye lo que nos abarca, la educación universitaria. Estos dos años se nos presentó como un corte inesperado de cualquier tendencia anterior, y no hay dudas que hoy somos testigos de nuevas imágenes en este campo donde la transformación digital juega un rol fundamental.

Hoy nuestro trabajo titánico y en especial el de nuestros docentes es ensamblar la presencialidad y la virtualidad. Nuestra Unidad Académica ha trabajado y sigue haciéndolo con sus docentes en las diferentes alternativas para integrar a los estudiantes en este nuevo modelo pedagógico. Esta línea de acción ha sido producida desde la universidad quien se adelantó en varios años a la pandemia, con plataformas como Blackboard; lo que permitió que no nos tomara desprovistos ante un contexto mundial que parecía desglosado. La calidad académica y humana de todos, su apuesta a la actualización permanente, la preocupación por dar lo mejor a los estudiantes ha permitido abordar esta propuesta con éxito. Por ello, como Decano de la Escuela Superior quiero agradecer y felicitar a cada uno de los docentes que nos acompañan en esta nueva etapa.

En este horizonte también encontramos nuestra Revista Integración, para dar a conocer y publicar la producción de nuestros docentes, alumnos y graduados: investigaciones y artículos de opinión. Y así convertirla en un canal de intercambio de conocimientos y opinión con toda la comunidad. En el presente número se incluye:

Educación:

“La educación telemática, un espacio para la creación” de las Dras. Norma Irigoyen y Mónica Loiacono. Docentes de Matemática Financiera y Análisis y Cálculo Financiero. Ambas Magister en Educación A Distancia. Investigadoras y estudiosas de todos los aspectos de la Educación a Distancia. Plantean con este trabajo el diseño de una propues-



Fuente: <https://www.freepik.es/>

Recursos Humanos:

“La motivación como medio para lograr engagement en grandes empresas del AMBA” a cargo de las graduadas en Recursos Humanos, Lic. Guadalupe Argarate y Natalia Brignole. El capital humano es uno de los recursos más valiosos que poseen las organizaciones. Es por ello que, en el desarrollo de las prácticas, las empresas deben asumir el compromiso de una gestión relacionada directamente a las necesidades de los colaboradores. Así, la motivación es un factor fundamental para el éxito de una organización, por lo que, aquellas que logren obtener la clave, serán capaces de alcanzar sus objetivos y metas eficientemente. A su vez, contarán con colaboradores comprometidos, cuyos valores, dedicación, esfuerzo, participación, entrega y responsabilidad estarán enfocados también hacia la creación de un clima y ambiente positivo. ta pedagógica y un diseño de clases acorde a esta nueva realidad.

Pymes:

“Pymes: Ensayando una definición” de la Dra. María Laura Ros, especialista en tributación. En este artículo aborda la importancia de las Pymes y un concepto que las define.

Negocios:

“Plan de Negocios para solución ERP en Pymes bajo modalidad SAAS en Argentina” a cargo del Mg. Norberto Carlos Mazza. Graduado de nuestra Maestría en Administración de Negocios. Es un resumen de su Trabajo Final de la Maestría. En este artículo, se evalúa la implementación y comercialización del producto como herramienta de servicio para Pymes

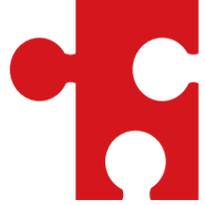


Fuente: <https://www.freepik.es/>

Agradecemos

AGRADECEMOS A DOCENTES Y GRADUADOS, QUE CON SUS TRABAJOS HICIERON POSIBLE ESTE NÚMERO EN LA ESPERA QUE LOS MISMOS CONTRIBUYAN A PROFUNDIZAR CONOCIMIENTOS EN LAS DISTINTAS TEMÁTICAS PROPIAS DE LA ECONOMÍA Y LOS NEGOCIOS.

*Prof. Dr. Domingo José Mazza
Decano
Escuela Superior de
Economía y Negocios.*



PYMES: ENSAYANDO UNA DEFINICIÓN

Autora: *Cra. Ma. Laura Ros*²

Resumen

La importancia de las PyMEs en el desarrollo de las economías, y como motor del empleo y movilización regional ha sido reconocido por organismos internacionales y por gobiernos en todo el mundo, lo que ha dado lugar a políticas de fomento y ayuda, concentradas en este tipo de empresas, a partir de parámetros como cantidad de personal o ventas anuales. El presente artículo buscó delimitar conceptualmente a las empresas PyMEs. Como resultado se encontró falta de definiciones uniformes del concepto de empresa PyME, aunque también, se halló consenso acerca de las características y problemática que afrontan, por lo cual se propuso una definición general para el concepto teniendo en cuenta las particularidades que les son propias. Dicha definición se trabajó a partir de una investigación documental, incluyendo bibliografía propia del tema, documentos de organismos internacionales, así como, legislación de la Unión Europea y algunos países de América Latina. Luego del análisis, se concluyó que una definición que contemple las características de las empresas resulta más abarcativa y comprensiva de su situación real.

Abstrac

The importance of SMEs in the development of economies, and as an engine of employment and regional mobilization has been recognized by international organizations and by governments around the world, which has given rise to promotion and aid policies, focused on companies typology, based on parameters such as number of personnel or annual sales. This article sought to conceptually delimit SMEs. As a result, a lack of uniform definitions of the concept of SME company was found, although consensus was also found about the characteristics and problems they face, for which a general definition for the concept was proposed, taking into account the particularities that are their own. That definition was worked from documentary research, including the subject's own bibliography, documents from international organizations, as well as legislation from the European Community and some Latin American countries. After the analysis, it was concluded that a definition that contemplates the characteristics of the companies is more comprehensive of their real situation.

PALABRAS CLAVE:

*PyME – Definición –
Clasificación – Características –
Políticas de fomento*

² *Contadora Pública (UM), Profesora de las asignaturas Régimen Tributario (UM), Teoría y Técnica Tributaria I y Teoría y Técnica Tributaria II (UM).*



Fuente: <https://www.freepik.es/>

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (por su acrónimo PyMEs) no son un fenómeno nuevo, pero la literatura sobre ellas en las décadas anteriores a los años ochenta las consideraban directamente relacionadas al subdesarrollo, y, por lo tanto, no eran consideradas para el desarrollo de estudios, en cierto punto, una idea respaldada por la tradición fordista³ imperante.

Sin embargo, las PyMEs se han constituido en una parte muy importante del entramado económico en el mundo y en nuestro país, generando empleo y dinamizando la actividad en las economías locales, formando parte así, de las metas de desarrollo económico tanto de países industrializados como emergentes. Así mismo, se ha encontrado que no existe uniformidad de criterio en la clasificación ni en las definiciones, lo que dificulta el establecimiento de políticas de apoyo regionales.

Las investigaciones previas sobre el tema coinciden en la falta de uniformidad sobre la definición del término PyME, encontrando que, las normas de apoyo establecidas por diferentes organismos, se concentran en parámetros cuantitativos como la cantidad de personal, las ventas anuales o el patrimonio de las mismas. Las diferencias entre las economías y las realidades en las que se sitúan las empresas PyMEs, hacen que dichos parámetros sean heterogéneos al momento de definirlos, pero dejan de lado, aquellos puntos de encuentro que les dan unidad y las transforman en un bloque a tener en cuenta. Las

"Pymes: Ensayando una definición" de la Dra. María Laura Ros, especialista en tributación. En este artículo aborda la importancia de las Pymes y un concepto que las define.

Pymes

KEYWORDS: *SME – Definition – Classification – Features – Development policies*

³ *El modelo de Ford estaba basado en producción en cadena y grandes volúmenes.*



Las pequeñas y medianas empresas (por su acrónimo PyMEs) no son un fenómeno nuevo

El presente artículo presentará un apartado sobre las definiciones cualitativas y características, para luego continuar con las clasificaciones en diferentes legislaciones.

Pymes
ENSAYANDO
UNA DEFINICIÓN

características que se encuentran en las PyMEs, son tanto fortalezas como debilidades o problemas que deben afrontar, transformándose en experiencias comunes para las mismas a partir de las cuales se pueden construir políticas para el sector.

El presente artículo presentará un apartado sobre las definiciones cualitativas y características, para luego continuar con las clasificaciones en diferentes legislaciones.

El Concepto de PyME

Las PyMEs, como categoría empresarial, tienen características que les son propias, pero antes de poder tratarlas, es necesario enfocarse en la definición y delimitación del término PyME. Diversos estudios e informes (IFC: 2009, IEC: 2014, Álvarez y Durán Lima: 2009) preparados por organismos internacionales, destacan la falta de homogeneidad o falta de definiciones para el concepto de PyME, incluyendo, muchas veces, entre sus recomendaciones la necesidad de plantear una definición transversal para poder atender las particularidades de las empresas de forma integral.

Cardozo, Velásquez de Naime y Rodríguez-Monroy (2012:3), por su parte, dicen que “En su concepción más amplia una PYME, es una unidad económica productora de bienes y servicios, dirigida por su propietario, de una forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado”. Y también mencionan que no se ha alcanzado un criterio único para definirlos, aunque, se ha podido observar que en la mayoría de las definiciones aparecen parámetros cuantitativos, como la cantidad de empleados, las ventas anuales o el patrimonio de las mismas.

y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo, la OIT trabaja a partir de definiciones cuantitativas de categorías

La definición del término PYME suele variar de un país a otro y, a menudo, se basa en el número de trabajadores, el volumen de negocios anual o el valor de los activos de la empresa. Por lo general, se entiende por microempresa toda empresa que ocupa hasta diez trabajadores; las pequeñas empresas son aquellas que tienen entre 10 y 100 trabajadores y las medianas, aquellas que cuentan con una plantilla de entre 100 y 250 trabajadores. Salvo que se especifique lo contrario, en el presente informe se entiende por PYME toda empresa que ocupa a menos de 250 trabajadores. Aquí se incluyen todo tipo de empresas, con independencia de su personalidad jurídica (empresas familiares, empresas unipersonales o cooperativas) o de que pertenezcan a la

economía formal o informal. (2015: 2).

Como puede apreciarse, la OIT utiliza parámetros cuantitativos para definir a las PyMEs, aunque observa en el mismo, que suele variar de un país a otro la delimitación que hacen de las categorías empresariales.

Desde un enfoque más social, y vinculado con el propósito mismo de las PyMEs, Rocha-Bello, Arévalo-Chaparro y Cocunubo-Huérffano dicen

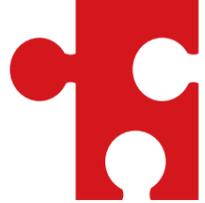
Bajo el contexto anterior, se erigen las PYME, definidas como aquellas Pequeñas y Medianas Empresas producto de la actividad emprendedora y que constituyen una de las principales fuerzas en el desarrollo económico, cuyo objetivo fundamental es reducir la pobreza tanto en las economías desarrolladas como en aquellas economías emergentes. (2018: 2). Esta última definición, esboza una de las características fundamentales que se tratarán luego, y hacen al origen mismo de las PyMEs, la actividad emprendedora, que es al mismo tiempo iniciativa empresarial, y fuente de autoempleo para el emprendedor.

La principal característica de las PyMEs es que, como categoría empresarial, está compuesta por un grupo heterogéneo de entes que poseen distintos grados de maduración, distintos tipos de estructuras, localizadas en diferentes regiones y pertenecen a distintos sectores productivos, haciendo difícil poder tratarlas unificadamente en cuanto a sus problemáticas. Álvarez y Durán Lima (2009:19) se expresan en el mismo sentido al decir “El primer error en que se suele incurrir debido a una mala definición es intentar un corte transversal del universo empresarial de todo el planeta; es decir, utilizar una definición estática para aplicarla a todos los países”, es por ello que se pueden encontrar delimitaciones de categorías que varían de país en país en cuanto a las PyMEs, como se tratará más adelante.

KEYWORDS: *SME – Definition – Classification – Features – Development policies*

Más allá de los parámetros cuantitativos, algunos autores como Tarco (2019) o Farinelli (2007), ahondan en las características cualitativas que definen a este tipo de empresas, encontrando que:

- **POSEEN FLEXIBILIDAD EN SU ESTRUCTURA Y FACILIDAD DE ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS.**
- **PREDOMINAN ENTRE ESTE TIPO DE EMPRESAS AQUELLAS DE ORIGEN FAMILIAR.**
- **TIENEN TRAYECTORIA EN EL MERCADO AL QUE PERTENECEN Y CONOCIMIENTO TÉCNICO DEL SECTOR.**
- **EL CONOCIMIENTO TÉCNICO DEL SECTOR ES EN PARTE DE TIPO FORMAL, PERO TAMBIÉN EXISTE UNA PARTE TRANSMITIDA DENTRO DE LA ESTRUCTURA PROPIA DE LA PYME.**
- **LA TOMA DE DECISIONES ESTÁ CONCENTRADA EN LOS “DUEÑOS”, CON POCO ASESORAMIENTO EXTERNO.**
- **SON GENERADORAS DE EMPLEO Y MANTIENEN EN PLANTA PERMANENTE A SUS EMPLEADOS.**
- **MANTIENEN SU LOCALIZACIÓN EN EL TIEMPO.**
- **SUELEN ESTAR ORIENTADAS AL MERCADO INTERNO.**
- **APUESTAN A LA INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD PARA CONSEGUIR VENTAJAS COMPETITIVAS.**
- **EN GENERAL, TIENEN BAJA PRODUCTIVIDAD, EN COMPARACIÓN CON EMPRESAS DE MAYOR TAMAÑO.**
- **LAS INVERSIONES SON, MAYORMENTE, FINANCIADAS CON CAPITALES PROPIOS**



Se tratarán seguidamente, cada una de ellas:

A) POSEEN FLEXIBILIDAD EN SU ESTRUCTURA Y FACILIDAD DE ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS

Por su tamaño y poca burocracia interna, es más fácil para las PyMEs adaptar su estructura y la dirección de sus negocios a la realidad que las rodea. En contextos cambiantes, con modas que cambian, una toma de decisiones rápida puede marcar la diferencia. Pérez Prieto (2007:477) dice Por lo tanto, en un mundo especialmente orientado hacia la moda, la agilidad en la identificación de nuevos deseos y en el lanzamiento de nuevos productos al mercado se convierte en la clave para vencer a la competencia. Todos estos planteamientos, según quienes los esgrimen, favorecen a las Pymes por su capacidad de adaptación, tecnología e información, así como la flexibilidad de sus estructuras productivas y de costos; aspectos que atentan contra la burocracia de las grandes empresas, centradas en lograr una producción estandarizada y masiva.

B) PREDOMINAN ENTRE ESTE TIPO DE EMPRESAS AQUELLAS DE ORIGEN FAMILIAR

Usualmente, las empresas familiares de primera generación son unipersonales y, como ya se comentó, surgen de como consecuencia del autoempleo, pero con el paso del tiempo, y necesidad de incorporar personal, se busca entre la familia cercana ayuda. Una empresa familiar es aquella donde la propiedad de la misma corresponde a una o más familias, las cuales participan activamente en la dirección y en la gestión de la misma, con la expectativa de continuidad a través de las generaciones, y cuyos valores coinciden con los valores de la familia fundadora.

C) TIENEN TRAYECTORIA EN EL MERCADO AL QUE PERTENECEN Y CONOCIMIENTO TÉCNICO DEL SECTOR

Las empresas PyMEs comienzan como el sueño de un emprendedor y al mismo tiempo una necesidad. Los dueños realizan una actividad que dominan, po-

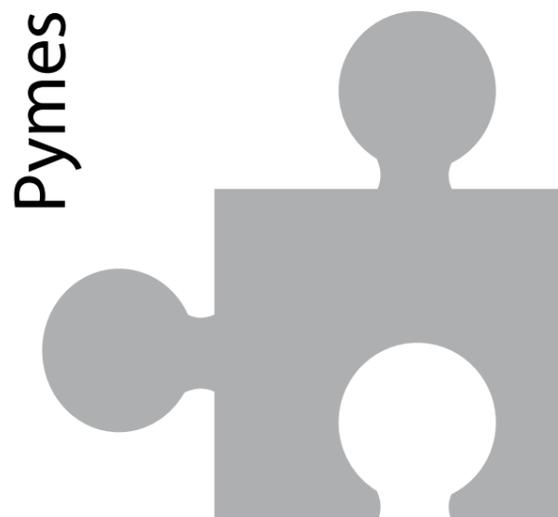
seyendo conocimiento técnico sobre la misma. Su buen nombre es el buen nombre de la empresa, a la que respaldan de forma personal, por lo que su historia en el mercado, con sus proveedores y con sus clientes es uno de sus activos más importantes.

D) EL CONOCIMIENTO TÉCNICO DEL SECTOR ES EN PARTE DE TIPO FORMAL, PERO TAMBIÉN EXISTE UNA PARTE TRANSMITIDA DENTRO DE LA ESTRUCTURA PROPIA DE LA PYME

Existe un conocimiento técnico formal adquirido de forma externa, pero dentro de la estructura se transmite "la forma de hacer las cosas" que tiene la empresa de unos a otros. Los fundadores transmiten a sus empleados, los empleados más antiguos a los más nuevos, conocimientos empíricos obtenidos a través de los años.

E) LA TOMA DE DECISIONES ESTÁ CONCENTRADA EN LOS "DUEÑOS", CON POCO ASESORAMIENTO EXTERNO

Como el resto de la operación, las decisiones están concentradas en el o los dueños, quienes se inclinan hacia aquello que mejor se adapte a sus valores y creencias o proyecto de vida. Esto se puede volver una limitante en el crecimiento, ya que no es fácil delegar para los dueños, que, sobrecargados de tareas, se dedican escasamente a las decisiones estratégicas.



F) SON GENERADORAS DE EMPLEO Y MANTIENEN EN PLANTA PERMANENTE A SUS EMPLEADOS

Según estadísticas de la Cámara Argentina de Comercio y Servicios, el 98% de las empresas en el país responden a la calificación PyME, y son generadoras del 65% de los empleos registrados. Como puede verse en la figura más abajo, la Organización Internacional del Trabajo hace una discriminación sobre el trabajo generado por tamaño de empresa muy similar.

En general, se da un fenómeno de creación de microempresas para satisfacer la necesidad de autoempleo, pero también es habitual la permanencia de los empleados a lo largo del tiempo, generándose una relación de confianza entre dueños y empleados.

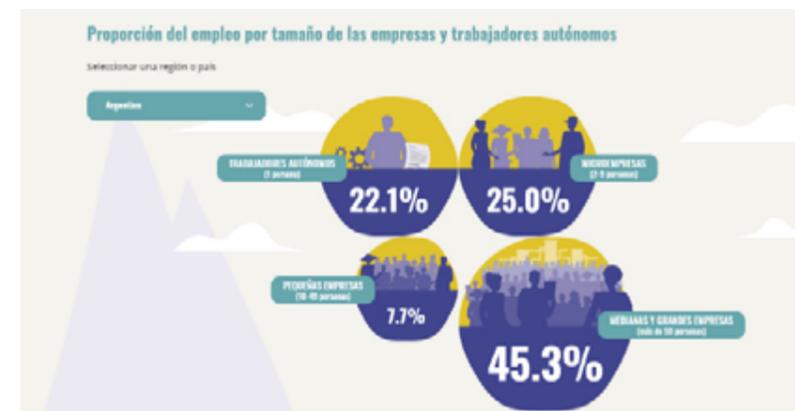
G) MANTIENEN SU LOCALIZACIÓN EN EL TIEMPO

Sobre todo en sus comienzos, la localización suele estar determinada por conveniencia, ya sea porque trabajan en un espacio familiar del o los dueños, o por cercanía a algún sitio importante para el desarrollo (fuente de abastecimiento, mercado objetivo, etc.). Pero, es difícil que esa localización geográfica varíe mucho en el tiempo, salvo que se presenten dificultades para hacerlo (aumento desmedido del costo de la localización, normas que prohíban el desarrollo del negocio en ese lugar).

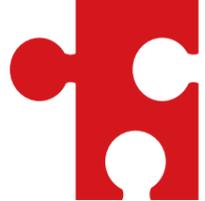
H) SUELEN ESTAR ORIENTADAS AL MERCADO INTERNO

Exceptuando el caso de los servicios, o más recientemente el desarrollo de las ventas a través de plataformas o redes sociales, las pequeñas empresas carecen de la logística y estructura para poder exportar sus productos. En el caso de las mediana empresas pueden empezar a desarrollar la estructura necesaria, pero todas suelen comenzar enfocadas en satisfacer necesidades del mercado interno. Existe otro factor como la economía a escala y la competitividad, como señalan Álvarez y Durán Lima estudios como el de Yoguel (1998) afirman que las pequeñas empresas pueden ser competitivas internamente debido a barreras proteccionistas de los

ILUSTRACIÓN 1: Proporción de empleos por tamaño de empresa en Argentina - 2019



FUENTE: LO PEQUEÑO IMPORTA - DATOS MUNDIALES SOBRE LAS CONTRIBUCIONES AL EMPLEO DE LOS TRABAJADORES INDEPENDIENTES, LAS MICROEMPRESAS Y LAS PYMES, OIT, 2019.



Estados, pero que si éstas intentasen salir a competir al mercado internacional, o si se abriese el comercio, la competitividad de estas se vería seriamente minada.

Si observamos, este segundo caso no nos indica que las MIPYMEX no sean competitivas por definición, sino que se las debe preparar para enfrentar los desafíos de la competitividad externa, antes de abrir mercados protegidos. (2020:39).

I) APUESTAN A LA INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD PARA CONSEGUIR VENTAJAS COMPETITIVAS

Las PyMEs, ya sean tecnológicas o no, deben encontrar y explorar las necesidades del mercado en que se encuentran, generando nuevas oportunidades, consiguiendo obtener ventajas competitivas. En esta época, donde la información es un nuevo insu- mo que aprovechar, Álvarez y Durán Lima mencio- nan que

Ahora el conocimiento es la llave para el desarrol- lo de ventajas competitivas, y esto presenta una característica distinta, ya que la adquisición de in- formación y conocimiento es mucho más simple y puede ser utilizada por un solo individuo, o un grupo de tamaño reducido; evitando así la necesaria ero- gación de grandes sumas para economías de esca- la. (2009:38)

J) TIENEN BAJA PRODUCTIVIDAD, EN COMPARACIÓN CON EMPRESAS DE MAYOR TAMAÑO

Ciertas restricciones propias de las PyMEs (capital, financiación, etc.) y el mercado interno en el que se encuentran, hace que las industrias tradicionales tengan baja productividad, tal y como lo explican Correa, Leiva y Stumpo

La alta contribución al empleo, combinada con la baja contribución a la producción, refleja brechas de productividad mayores, entre unidades produc- tivas de diferente tamaño, en América Latina que en la Unión Europea. La estructura productiva het- erogénea y la especialización en productos de bajo valor agregado, que caracterizan a América Latina, influyen de manera decisiva sobre el desempeño

de estas empresas y se manifiestan en la brecha de productividad mencionada y en una muy baja par- ticipación en las exportaciones. (2020: 9).

K) LAS INVERSIONES SON, MAYORMENTE, FINANCIADAS CON CAPITALES PROPIOS

A este respecto, menciona Peer Stein en su Prólogo a la Guía Informativa de Banca PyME de la IFC (2009) Las PYMEs mencionan sistemáticamente la falta de acceso al financiamiento como una de las prin- cipales barreras para su crecimiento. Los bancos comerciales y las instituciones financieras suelen considerar que prestar servicio a las PYMEs es ries- goso y costoso, razón por la cual, en gran medida, no ven satisfechas sus necesidades de servicios finan- ciosos básicos. Con un acceso tan limitado al finan- ciamiento, los propietarios de las PYMEs tienen difi- cultades para realizar las inversiones necesarias para incrementar su productividad y competitividad, de- sarrollar nuevos mercados y contratar más personal. Las mencionadas características, que hacen a la re- alidad de las PyMEs, si bien son difíciles de param- etrizarse para lograr una clasificación a partir de ellas, forman parte de la idiosincrasia y el ADN de las em- presas objeto de estudio.

Distintas Clasificaciones de PyME en el Mundo

Como menciona la OIT (2015), las definiciones de la categoría de empresas PyMEs varía entre regiones, y países, lo cual es perjudicial en un contexto de globalización como el actual. Al respecto, Álvarez y Durán Lima, manifiestan que

Si la definición de las MIPYMES es importante para los estudios y el análisis estadístico internacional comparado, lo es más aún para los países involucra- dos en un estadio superior de integración económi- ca, especialmente a partir de la conformación de un mercado común. Esto debido a que dentro de dicho estadio existe una libre movilidad de bienes, servicios y factores productivos, lo que hace que MIPYMES nacidas en un territorio puedan despla- zarse a otro. (2009:22).

Es por ello que se comenzará por tratar el tratamien-

to dado por la Unión Europea y el Mercosur.

La Unión Europea ha logrado consenso interno en cuanto a la definición de los parámetros que definen en una PyME, estando los mismos contenidos en el Art. 2, del Anexo I del Reglamento (UE) N° 651/2014 de la Comisión, donde establece que pertenecen a la categoría de microempresas, pequeñas y me- dianas empresas aquellas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones EUR o cuyo balance general anual no excede de 43 millones EUR.

Así mismo establece una clasificación dentro de las PyMEs:

- **Pequeña empresa: empresa que ocupa a menos de 50 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 10 millones EUR.**
- **Microempresa: empresa que ocupa a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no su- pera los 2 millones EUR.**

⁴Anteriormente, la Resolución N° 90/93 del Grupo Mercado Común, Política de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas del MERCOSUR, proponía una clasificación basada en el cálculo de un coeficiente, en base a personal ocupado y ventas anuales (reales y teóricos). Se puede consultar la misma en

<http://www.sice.oas.org/trade/mrcsrs/resolutions/Res9093.asp>

En cuanto al MERCOSUR, si bien cada país tiene su propia definición de PyME, reconocieron la necesidad de un concepto común para cumplir el objetivo de implementar políticas de apoyo coherentes en todos los países miembro. En la Resolución N° 59/1998⁴ del Grupo Mercado Común, se establecen dos criterios, uno cuantitativo y otro cualitativo:

TABLA 1: Criterio cuantitativo aplicable a Industria

TAMAÑO	PERSONAL	VENTAS ANUALES USD
Micro	1 a 10	1 a 400.000
Pequeña	11 a 40	400.001 a 3.500.000
Mediana ⁴	1 a 200	3.500.001 a 20.000.000

CUADRO DE ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A LA RESOLUCIÓN 59/98 GRUPO MERCADO COMÚN

T1

TABLA 2: Criterio cuantitativo aplicable a Comercios y Servicios

TAMAÑO	PERSONAL	VENTAS ANUALES USD
Micro	1 a 10	1 a 400.000
Pequeña	11 a 40	400.001 a 3.500.000
Mediana ⁴	1 a 200	3.500.001 a 20.000.000

CUADRO DE ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A LA RESOLUCIÓN 59/98 GRUPO MERCADO COMÚN

T2

Es lógico y deseable que las empresas dentro de un mismo bloque tengan definiciones comunes, ya que, de lo contrario, podrían estar sujetas a diferentes normas y obtener distintos beneficios, aun instalados en la misma región.

Vistas las categorías establecidas por los bloques de la Unión Europea y el Mercosur, se verá a continuación el tratamiento dado por algunos países de Suramérica. Brasil, por ejemplo, clasifica las empresas pequeñas en tres grupos, a los que asigna valores máximos de facturación en el Art. 3° de la Ley Complementar N° 123 (14/12/2006) y sus modificato- rias, valores que se ajustan anualmente:

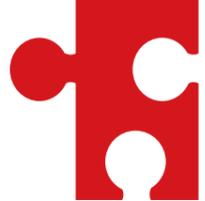


TABLA 3: : Valores anuales de facturación máxima en USD a 2018

TAMAÑO	VENTAS ANUALES MÁXIMAS EN USD
MICROEMPRENDEDOR	18.750
INDIVIDUAL	112.500
MICRO EMPRESA	
PEQUEÑA EMPRESA	1.500.000

T3 CUADRO DE ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A LA LEY COMPLEMENTAR N° 123 Y SUS MODIFICATORIAS

En el caso de Brasil, diferencia a los autónomos de las empresas en categorías distintas.

En Chile, la Ley N° 20.416 (fecha de publicación 03/02/2010) y sus modificatorias, clasifica en su Art. 2° a las empresas de menor tamaño, tal el nombre que utiliza, de la siguiente manera:

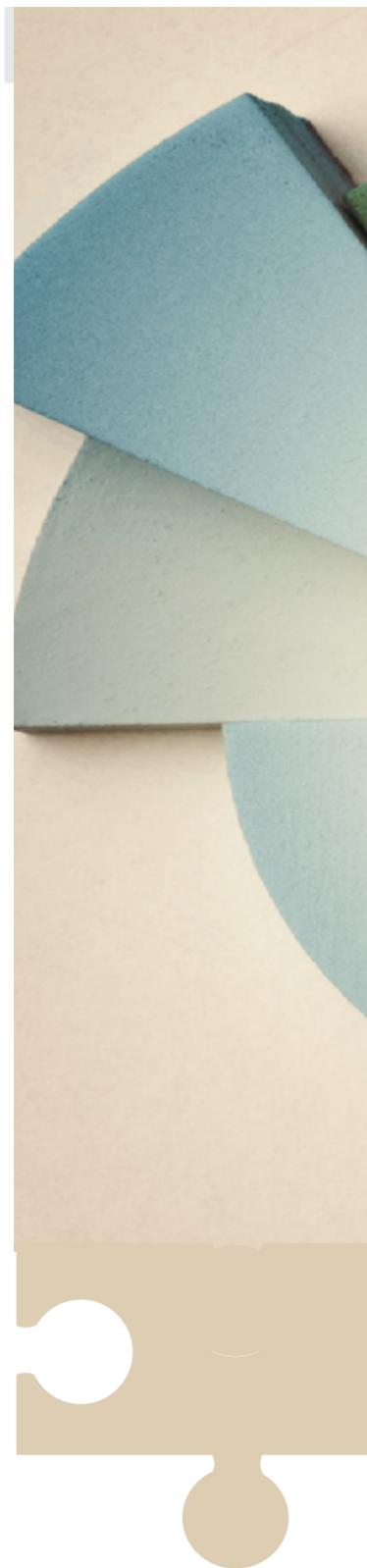
- **MICROEMPRESAS:** Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, no hayan superado las 2.400 UF en el último año calendario.
- **PEQUEÑAS EMPRESAS:** Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, sean superiores a 2.400 UF, pero inferiores a 25.000 UF en el último año calendario.
- **MEDIANAS EMPRESAS:** Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, sean superiores a 25.000 UF, pero inferiores a 100.000 UF en el último año calendario.

Para evitar desfasajes en la representatividad de la moneda, el Estado Chileno ha optado por definir parámetro en función a Unidades de Fomento (UF), las cuales, al 02 de marzo de 2022, tenían la siguiente equivalencia:

1 UF = USD 39.14

Paraguay, a través del Art. 2 del Decreto N° 3698/20, establece como parámetros para encuadrar a una PyME:

- **MICROEMPRESAS:** o MIE, formada hasta por un máximo de diez (10) personas, en la que el propietario trabaje, personalmente, él o integrantes de su familia y facture anualmente hasta Gs. 646.045.491 equivalentes a USD 92.836,77.
- **PEQUEÑA EMPRESA:** o PE, es la unidad económica que ocupe hasta a treinta (30) trabajadores y facture anualmente hasta Gs.



Fuente: <https://www.freepik.es/>

3.230.227.453, equivalentes a USD 464.183,83.

- **MEDIANAS EMPRESAS:** son aquellas que ocupen hasta a cincuenta (50) trabajadores y facturen anualmente hasta Gs. 7.752.545.886, equivalentes a USD 1.114.041,20.

Mientras tanto, la República Oriental del Uruguay, establece en el Art. 8 del Decreto N° 54/1992 (publicado en el Diario Oficial el 7 de febrero de 1992), según la modificación introducida por el Decreto N° 504/2007 (publicado en el Diario Oficial el 02/01/2008), define los siguientes parámetros para clasificar a las empresas:

- **MICROEMPRESAS:** son las que ocupan no más de cuatro (4) personas y cuyas ventas anuales excluido el IVA, no superan el equivalente a dos millones (2.000.000) de unidades indexadas (U.I.).
- **PEQUEÑAS EMPRESAS:** son las que ocupan no más de diecinueve (19) personas y cuyas ventas anuales excluido el IVA, no superan el equivalente a diez millones (10.000.000) de unidades indexadas (U.I.).
- **MEDIANAS EMPRESAS:** son las que ocupan no más de noventa y nueve (99) personas y cuyas ventas anuales excluido el IVA, no superan el equivalente a setenta y cinco millones (75.000.000) de unidades indexadas (U.I.).

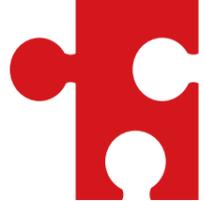
Siguiendo un mecanismo similar al de Chile para evitar distorsiones en las ventas, la República Oriental del Uruguay establece las unidades indexadas (UI) de actualización mensual que a febrero de 2022 tenían como equivalencia:

1 UI = USD 0.12

En nuestro país, según la AFIP

Una PyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno los estos sectores: comercial, servicios, comercio, industria o minería o agropecuario. Puede estar integrada por varias personas según la actividad y sus ventas totales anuales en pesos no pueden superar los montos establecidos según su categoría. (Recuperado en 27-01-2022 de <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>)

Pymes



Pymes
ENSAYANDO UNA DEFINICIÓN

Por su parte, a través de la Resolución N° 19/2021 (B.O. 31/03/2021) de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores, del Ministerio de Desarrollo Productivo, se establecen los valores vigentes para la calificación de las empresas PyME, a partir del 1° de abril de 2021, que modifican los publicados en el Resolución N° 220/2019 (B.O. 15/04/2019) de la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa, perteneciente al Ministerio de Producción y Trabajo (ambos inexistentes en este momento):

TABLA 4 : Límites de ventas anuales en pesos (\$)

CATEGORÍA	CONSTRUCCIÓN	SERVICIOS	COMERCIO	INDUSTRIA Y MINERÍA	AGROPECUARIO
Micro	24.990.000	13.190.000	57.000.000	45.540.000	30.770.000
Pequeña	148.260.000	79.540.000	352.420.000	326.660.000	116.300.000
Mediana T. I	827.210.000	658.350.000	2.588.770.000	2.530.470.000	692.920.000
Mediana T. II	1.240.680.000	94.220.000	3.698.270.000	3.955.200.000	1099.020.000

T4 FUENTE:: ELABORACIÓN PROPIA

características que se encuentran en las PyMEs, son tanto fortalezas como debilidades o problemas que deben afrontar, transformándose en experiencias comunes para las mismas a partir de las cuales se pueden construir políticas para el sector.

El presente artículo presentará un apartado sobre

las definiciones cualitativas y características, para luego continuar con las clasificaciones en diferentes legislaciones.

TABLA 5: Límite de personal ocupado

CATEGORÍA	CONSTRUCCIÓN	SERVICIOS	COMERCIO	INDUSTRIA Y MINERÍA	AGROPECUARIO
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana T. I	200	165	125	235	50
Mediana T. II	590	535	345	655	215

T5 FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Las pequeñas y medianas empresas (por su acrónimo PyMEs) no son un fenómeno nuevo

- SERVICIOS DE HOGARES PRIVADOS QUE CONTRATAN SERVICIO DOMÉSTICO
- SERVICIOS DE ORGANIZACIONES Y ÓRGANOS EXTRATERRITORIALES
- ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, DEFENSA Y SEGURIDAD SOCIAL OBLIGATORIA
- SERVICIOS RELACIONADOS CON JUEGOS DE AZAR Y APUESTAS

Las empresas con actividad principal dentro de "Intermediación financiera y Servicio de Seguros" o "Servicios Inmobiliarios" tienen que cumplir un parámetro adicional al de ventas totales anuales, ya que sus activos no pueden superar los \$193.000.000, según el valor declarado en su última Declaración Jurada del Impuesto a las Ganancias, al momento de su Registro.

A LOS FINES DE QUEDAR CATEGORIZADAS COMO MIPYMES, LAS EMPRESAS DEBERÁN SOLICITAR SU INCORPORACIÓN AL REGISTRO DE EMPRESAS MIPYMES, Y RECATEGORIZARSE ANUALMENTE.

No podrán inscribirse aquellas empresas que controlen, estén controladas por y/o vinculadas a otra/s empresa/s o grupo/s económico/s nacionales o extranjeros que no cumplan con las condiciones antes expuestas. En el caso de las empresas vinculadas ⁵, los requisitos deberán analizarse en forma individual, separada e independiente en relación a cada una de ellas, mientras que en el caso de las controladas ⁶, el cumplimiento de los requisitos deberán analizarse respecto de todas las empresas en forma conjunta, debiéndose considerar como Actividad Principal aquella que represente los mayores ingresos del grupo económico, y el valor de las ventas totales anuales de todo el grupo, netas de transacciones entre el grupo.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Como puede verse hasta aquí, son amplios los criterios para definir categorías, y varían de acuerdo a la región y el desarrollo económico de la misma.

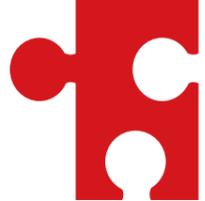
⁵ La Resolución 220/19 (SEPYME) considera que una empresa está vinculada a otra/s empresa/s o grupo/s económico/s cuando ésta/s participe/n en el VEINTE POR CIENTO (20 %) o más del capital de la primera.

⁶ La Resolución 220/19 (SEPYME) considera que una empresa es controlada por o controlante de otra empresa, cuando participe, en forma directa o por intermedio de otra empresa a su vez controlada, en más del CINCUENTA POR CIENTO (50 %) del capital de la primera.

Conclusiones

Para finalizar, se dejan estas breves ideas que surgen del análisis previamente hecho. En relación a las PyMEs, en los trabajos y estudios consultados, se halló un cambio en el tratamiento de las mismas, pasando de considerarlas un fenómeno propio de las economías poco desarrolladas, a un motor im-

ILUSTRACIÓN 2: CONDICIONES DE ENCUADRAMIENTO PYME



pulsor de la economía y del empleo, digno de ser estudiado.

Así mismo, diversos organismos internacionales y autores coinciden en la falta de una definición para las empresas PyMEs, adjudicándolo a la complejidad que tiene este grupo, sobre todo debido a la heterogeneidad que les es propia. En este sentido, varios entes internacionales, así como los Estados en su mayoría, tienen normativa propia para encuadrar a las PyMEs, con el objetivo de delimitar el grupo objetivo de políticas de fomento y ayudas. El camino para lograrlo no ha sido fácil, y no han logrado definiciones del concepto, si no categorizaciones en función a número de empleados, ventas anuales o activos.

Las mencionadas clasificaciones contenidas en la normativa de los distintos países, es poco posible extrapolarla a nivel de bloque, sobre todo en aquellos donde los miembros tienen realidades económicas muy diferentes, aunque se deben conseguir parámetros de clasificación lo suficientemente abarcativos para que, aquella PyME que logre trascender las fronteras nacionales, tenga un tratamiento uniforme en cuanto a su condición.

Si bien como grupo, las empresas PyMEs son muy heterogéneas, poseen ciertas características que les son propias: alta participación de los fundadores en la gerencia, concentración de la toma de decisiones en los mismos, mantenimiento en el tiempo de la localización y baja rotación de empleados, la financiación es obtenida de fondos propios y pocas veces del mercado financiero, se orientan al mercado interno, tienen flexibilidad y facilidad de adaptación, lo cual junto a la creatividad les da ventajas competitivas, suelen enfocarse en el mercado interno y tienen baja productividad en comparación a las grandes empresas.

A partir de estas características es posible ensayar una definición que abarque aspectos cualitativos antes que cuantitativos, diciendo que, una PyME es

Pymes ENSAYANDO UNA DEFINICIÓN

un ente económico producto de la actividad emprendedora, generalmente de origen familiar, que aspira a trascender en el tiempo a la siguiente generación, que por su tamaño se financia principalmente con fondos propios, generadora de empleo a nivel local, con una idiosincrasia determinada por los valores y cultura de sus fundadores, volcada al mercado interno, que apuesta a la creatividad e innovación para trascender las fronteras geográficas y la baja productividad.

La única constante hallada a lo largo de este trabajo, es la heterogeneidad, lo cual motiva que las PyMEs sean objeto de investigaciones futuras,

Bibliografía

- Álvarez, M. y Durán Lima, J. E. (2009). Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas información y el desarrollo de las políticas públicas. El Salvador: Deutsche Gesellschaft. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual_Micro_Pequeña_Mediana_Empresa_es.pdf
- Cámara Argentina de Comercio y Servicios. (2019). Las PyMEs: Antídoto contra la pobreza. Recuperado de: https://www.cac.com.ar/data/documentos/36_Documento%20Pyme%202019.pdf
- Cardozo, Edyamira & Velasquez de Naime, Yngrid & Rodríguez-Monroy, Carlos. (2012). Revisión de la definición de PYME en América Latina. PANAMA_RP031 (1).pdf
- Correa, F., Leiva, V. y Stumpo, G. (2020). Mipymes y heterogeneidad estructural en América Latina. En M. Dini y G. Stumpo (Coord.), MIPYMES en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento (pp. 9-32). CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361_es.pdf

- Corporación Financiera Internacional (IFC). (2009). Guía Informativa de banca PyME. Washington D.C.: IFC. Recuperado de <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/2a7fde61-3f7a-4ab1-ba46-ee4742473000/SMES.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jkCVs8m.25-01-2022>
- IEG (Grupo de Evaluación Independiente) (2014), El gran negocio de las pequeñas empresas: Evaluación de la experiencia del Grupo del Banco Mundial en materia de apoyo dirigido a la pequeña y mediana empresa, 2006-12. Reseña, ciudad de Washington: Banco Mundial. https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/reports/sme_spanish_overview.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2015). Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo. (Informe IV – 104° reunión). Ginebra: OIT. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_358292.pdf
- Pérez Prieto, María Elena. (2007). Consideraciones teóricas para el análisis de las pequeñas y medianas empresas como fuente de generación de empleo. Revista Venezolana de Gerencia, 12(39), 475-487. Recuperado en 05 de marzo de 2022, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842007000300009&lng=es&tlng=es.
- ocha-Bello, K. J., Arévalo-Chaparro, N. V., & Cocunubo-Huérffano, L. C. (2018). Las PYME en economías emergentes: El emprendimiento empresarial en Chile como factor determinante en el desarrollo económico de la última década. Punto De Vista, 9(14). <https://doi.org/10.15765/pdv.v9i14.1176>
- Tarco, Franklin. (2019). Características emprendedoras en las PYMES del Sector Industrial. REVISTA DE INVESTIGACIÓN SIGMA. 6. 40. 10.24133/sigma.v6i01.1235. https://www.researchgate.net/publication/335786438_Caracteristicas_emprendedoras_en_las_PYMES_del_Sector_Industrial.

Normativa

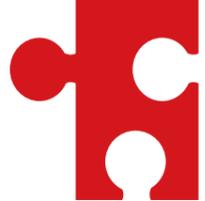
Ley Complementar N° 123 (Brasil) (14/12/2006) Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm

Ley N° 20.416 (Chile) (fecha de publicación 03/02/2010) Recuperado de Ley-20416 03-FEB-2010 MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y RECONSTRUCCIÓN, SUBSECRETARÍA DE ECONOMÍA, FOMENTO Y RECONSTRUCCIÓN - Ley Chile - Biblioteca del Congreso Nacional (bcn.cl)}

Decreto N° 3698/20 (Paraguay) (publicado el

10/06/2020) Recuperado de http://www.impuestospy.com/Decretos/Decreto%203698_20.php

Decreto N° 504/2007 (Uruguay) (publicado en el Diario Oficial el 02/01/2008) Recuperado de <http://www.sice>.



PLAN DE NEGOCIOS PARA SOLUCIÓN ERP EN PYMES BAJO MODALIDAD SAAS EN ARGENTINA



Fuente: <https://www.freepik.es/>

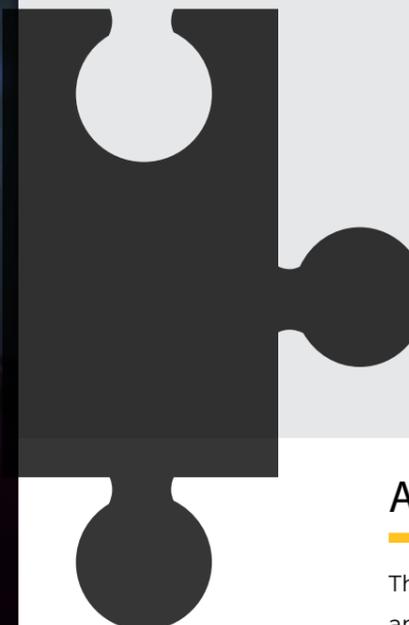
Autor: *Norberto Carlos Mazza*⁷

Resumen

El impacto de los cambios tecnológicos en los negocios y la creciente necesidad de integrar la estrategia empresarial a la tecnología hace imposible pensar que una empresa pueda llegar a ser competitiva sin involucrar a las Tecnologías de Información como parte integral de la planificación estratégica, ya que a los efectos de garantizar el éxito en el proceso de gestión, es necesario alinear tres factores fundamentales: procesos, tecnología y personas.

A tal fin, se busca desarrollar un producto que permita llevar la gestión integral de forma online, apoyado en la estandarización y automatización de procesos basados en mejores prácticas, de modo que las empresas lograrán aumentar su productividad debido a que los tiempos destinados en tareas manuales, podrán ser asignados a la gener-

⁷Ingeniero en Informática, Magister en Administración de Negocios, Docente de la Universidad de Morón



El fin de acercar a las PyMES herramientas de gestión que les permita profesionalizar su operatoria y generar las bases para un crecimiento sustentable.

Abstract

acción de ideas y estrategias de negocio. Dicho producto será implementado en la nube, permitiendo -de esta forma- el acceso al mismo sin necesidad de invertir en infraestructura física.

El presente proyecto cuenta con el objetivo de evaluar la factibilidad respecto de la implementación y comercialización del producto en modalidad de servicio, con el fin de acercar a las PyMES herramientas de gestión que les permita profesionalizar su operatoria y generar las bases para un crecimiento sustentable.

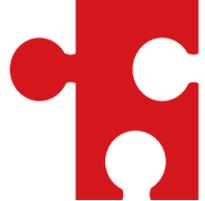
PALABRAS CLAVE:

PyME – Definición – Clasificación – Características – Políticas de fomento

The impact of technological changes in business and the growing need to integrate business strategy with technology makes it impossible to think that a company can become competitive without involving Information Technology as an integral part of strategic planning, since In order to guarantee success in the management process, it is necessary to align three fundamental factors: processes, technology and people.

To this end, it seeks to develop a product that allows comprehensive management online, supported by the standardization and automation of processes based on best practices, so that companies will be able to increase their productivity because the time spent on manual tasks, may be assigned to the generation of business ideas and strategies. Said product will be implemented in the cloud, thus allowing access to it without the need to invest in physical infrastructure.

This project has the objective of evaluating the feasibility regarding the implementation and commer-



KEYWORDS: ERP, Enterprise Resource Planning, Management Systems, Business Processes, Cloud Computing, SaaS, Software as a Service, SMEs.

cialization of the product in service mode, in order to bring management tools closer to SMEs that allow them to professionalize their operations and gener

Introducción

Generalmente, para las PyMEs, la innovación significa un riesgo que pocas quieren asumir, ya que representa cambios y transformación. El presente riesgo sesga la visión estratégica debido a que no permite visualizar con facilidad qué dichos cambios y transformaciones vienen acompañados de desarrollo y progreso para la organización.

A su vez, como menciona Palanisamy (2008) una de las preocupaciones más fuertes que una empresa enfrenta a la hora de evaluar la adopción de un sistema ERP resulta generada por la percepción de que se requerirá una importante inversión de tiempo lo cual está atado a los costos.

Por otra parte, la innovación aplicada a las empresas es la transformación de uno (o varios) aspectos de la misma, que, de acuerdo a lo mencionado por Porter (1990), tiene como finalidad la creación de valor dentro de las organizaciones.

Por otro lado, uno de los mayores defectos que se suele percibir en las pequeñas y medianas empresas, resulta la deficiencia del manejo documental y seguimiento de los procedimientos. Por su parte, Holland & Light (1999) afirman que un sistema ERP permite manejar de manera integrada todos los procesos involucrados en la operatoria de una empresa, aumentando de esta forma el control y la visibilidad de cada una de las partes involucradas, además de fomentar el incremento de velocidad en la toma de decisiones, reduciendo costos e incrementando la calidad del control gerencial

A los efectos de alcanzar una óptima adopción respecto de un sistema ERP, las empresas deben gestionar cambios organizacionales con el fin de lograr adaptar sus procesos internos a los estándares del sistema a implementar. De acuerdo a lo mencionado por Holland y Light (1999), un ERP transforma a la empresa que lo implementa mediante la adecuación de sus procesos a las mejores prácticas del mercado, lo que redundará en una mayor eficiencia operacional y la integración de los distintos departamentos, permitiendo tener visibilidad de todos los flujos de información.

Tal como mencionan Chan (2000) y Rodrigues et al (2016), los altos costos de instalación y mantenimiento de las soluciones más conocidas dentro del ámbito de los ERP no suelen estar al alcance de las pequeñas y medianas empresas, lo que se transforma en un factor determinante a la hora de decidir adoptar el uso de estos. Es por ello que, como in-

dican Chen y Wu (2012), los sistemas que se encuentran alojados en la nube (Conocidas como Cloud ERP) bajo modalidad de servicios, le permiten a las pequeñas y medianas empresas el acceso sin altos gastos de inversión y permitiendo que una mayor cantidad de organizaciones puedan acceder a las ventajas que estos tipos de sistemas presentan. En la siguiente tabla, se presenta una comparación básica entre los sistemas Cloud ERP y las soluciones On Premise.

TABLA 1: Soluciones ERP Cloud vs On Premise

Cloud ERP	On Premise ERP
Se accede al software mediante un navegador web y alojado en servidores pertenecientes al prestatario del servicio	El software se encuentra alojado en computadores y servidores de la empresa
Cuenta con una modalidad basada en suscripciones, la cual puede ser anual o mensual. Como adicionales puede incluir entrenamientos, actualizaciones y soporte	Generalmente el cliente deberá abonar una licencia perpetua, cuyo monto depende del tamaño de la empresa o cantidad de usuarios.
Generalmente el costo del servicio es asignado a un centro de costos.	Generalmente se lo considera como un gasto de capital.
No requieren grandes costos de inversión	Requiere un gran costo de inversión. inversión

Fuente: Hassan Zadeh et al (2018)

Por lo mencionado en párrafos anteriores, se decide realizar el análisis de factibilidad correspondiente sobre el plan de negocios de una solución ERP destinada a las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de la Argentina, la que será alojada en la nube y comercializada bajo la modalidad de Software as a Service.

Objetivos

El objetivo general del proyecto consiste en llevar adelante un análisis de factibilidad respecto del plan de negocios de una solución ERP basado en el concepto de Software as a Service⁹ y -de esta forma- facilitar a las pequeñas y medianas empresas el acceso a sistemas de gestión que les permitan gestionarse con herramientas similares a las que utilizan las grandes empresas, de manera que puedan profesionalizar su operatoria y tener las bases para un crecimiento sustentable.

⁸ De acuerdo a lo mencionado en el informe "Business demands for agility and innovation prompt rise of cloud native applications: adoption is set to double by 2020" de la consultora Capgemini, la adopción de sistemas alojados en la nube se duplicará en el transcurso del

⁹ Consiste en crear una aplicación remota alojándola en servidores propios, y cobrar una tarifa mensual a los clientes por su utilización.

En base a lo indicado en el párrafo anterior, el objetivo general busca fundamentarse en los siguientes objetivos específicos:

- RELEVAR EL ESTADO DEL ARTE DE LOS SISTEMAS ERP
- ESTABLECER CÓMO LOS ERP SE ALINEAN CON RESPECTO A LA VISIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES
- DETERMINAR CUÁLES SON LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS QUE MODIFICAN LAS SINGULARIDADES DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS ERP
- PREDECIR CUALES SON LAS SOLUCIONES QUE VAN A PREVALECER EN EL FUTURO
- A LOS EFECTOS DE COMPLEMENTAR LOS OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DEL PLAN DE NEGOCIOS, SE PROPONEN LAS SIGUIENTES PREGUNTAS QUE GUIARÁN EL PROCESO DEL PRESENTE ESTUDIO:
 - ¿QUÉ ES UNA SOLUCIÓN ERP?
 - ¿CUÁL ES EL ESTADO ACTUAL DE LOS ERP?
 - ¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS, BENEFICIOS, RIESGOS Y COSTOS DE UN ERP?
 - ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS PRIORIZA EL MERCADO OBJETIVO EN LAS SOLUCIONES ERP?
 - ¿CUÁLES SON LOS FACTORES QUE IMPACTAN A LA ADOPCIÓN DE LOS ERP EN LAS PYMES?
 - ¿CUÁLES SON LAS TECNOLOGÍAS QUE AFECTAN A LOS ERP?

ALCANCE

El presente plan de negocios tiene como foco realizar el análisis de factibilidad de una solución ERP basado en el concepto de Software as a Service¹⁰, destinado a Pequeñas y Medianas empresas radicadas en la República Argentina.

Acorde a lo señalado, dicho sistema deberá satisfacer las necesidades del mercado objetivo, sin dejar de lado la adaptabilidad que brindan los sistemas SaaS, teniendo en cuenta que las necesidades de este mercado pueden variar por cambios sobre la legislación Nacional o Provincial de acuerdo a la localización de los potenciales clientes.

LIMITACIONES

El presente estudio enfrenta ciertas limitaciones, las cuales se encuentran directamente relacionadas a su alcance. A continuación, se analizan los siguientes elementos:

De tiempo:

- El trabajo de campo se realizará durante el último cuatrimestre de 2019 y los meses de Enero a Diciembre de 2020, recopilando datos de requerimientos y expectativas en el período de tiempo mencionado con anterioridad. Debido a lo mencionado, los elementos en cuestión se encuentran expuestos a diversas alteraciones debido a la dinámica del mercado y las fluctuaciones macro económicas de país.

De espacio o territorio:

- El estudio basado en fuentes secundarias se circunscribe a la República Argentina, más precisamente en el ámbito de la Provincia de Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

De recursos:

- El relevamiento del mercado estará basado en fuentes primarias y secundarias. Las entrevistas a realizar se utilizarán para recopilar la información de campo, por lo que su accionar se ha limitado a una muestra.
- Las distintas fuentes de información estadística no siempre presentan información consistente entre ellas. Por eso siempre se identificará claramente la fuente de donde se ha extraído la información.

¹⁰ Consiste en crear una aplicación remota alojándola en servidores propios, y cobrar una tarifa mensual a los clientes por su utilización.

IDEA DEL PROYECTO

Se propone el desarrollo y comercialización de una solución ERP bajo modalidad SaaS, destinado a compañías del sector PyME del país. Se plantean dos líneas estratégicas:

1. Desarrollo y soporte de la solución
2. Customización de la solución de acuerdo a las necesidades puntuales de los clientes

Clientes:

1. Clientes Directos: Pequeñas y Medianas empresas, tanto para productoras de bienes como para aquellas que presten servicios.
2. Clientes indirectos: Proveedores o Micro-Empresas del sector privado que brinden servicios a Pequeñas y Medianas empresas.

MISIÓN

En el ámbito empresarial, se entiende por misión al "para que", es decir, la razón de ser de la organización. Según Campbell y Nash (1992), la misión de la empresa resulta equivalente a la razón de la existencia de un individuo. Por otra parte, Armstrong y Kotler (2004), la entienden como "un elemento importante de la planificación estratégica", mientras que según Ferrel y Hirt (2004) "la misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?".

A su vez, la misión que motiva al presente proyecto de inversión deviene en desarrollar y comercializar una solución ERP bajo modalidad SaaS, orientada a pequeñas y medianas empresas radicadas en el territorio de la República Argentina, dispuestas a

profesionalizar su operatoria; esto último, con el fin de fomentar su desarrollo, crecimiento y eficiencia.

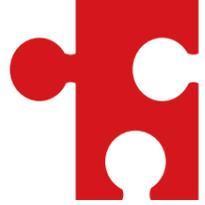
VISIÓN

De acuerdo a lo enunciado por Mintzberg y Brian Quinn (1991), sostienen como visión a la fuente de inspiración que a su vez genera un marco de referencia sobre lo que necesita hacerse. Scholes y Johnson (2006), indican que la visión "engloba un futuro deseado y las aspiraciones de la organización con el objeto de motivar a los integrantes de la empresa", mientras que Karlof (2001) la plantea como "el nacimiento del futuro distante, con el cual la empresa logra desarrollarse de la mejor manera posible, siguiendo las aspiraciones de sus líderes". Desde el punto de vista de un producto, es un conjunto de ideas generales que otorgan un marco de referencia de lo que se espera del mismo en el futuro.

Asimismo, la visión que fundamenta el presente plan de negocios, es la de consolidar el producto como una marca reconocida dentro del ámbito de los sistemas ERP innovadores, proporcionando soluciones que se ajusten a las necesidades del mercado, abarcando los distintos sectores de industrias PyMES.



Fuente: <https://www.danielcolombo.com/3-tecnicas-para-definir-la-mision-vision-y-valores-por-daniel-colombo/>



PLAN DE NEGOCIOS

VALORES

Los valores organizacionales son cualidades, virtudes y principios que emplea una organización con el fin de preservar un ambiente pacífico, agradable, respetuoso y eficaz, tal como indican Garcia y Dolan (1997), quienes plantean los valores como la palabra que tiene un especial potencial para dar sentido y encauzar los esfuerzos humanos a nivel organizacional, los cuales se definen bajo tres dimensiones: económicos, psicológicos y éticos. Dichos valores, comprenden un elemento clave al perseguir un objetivo, y si se implementan de manera correcta, los

valores organizacionales permitirán un ambiente sano y lo beneficiarán; sin embargo, si no se estructura la forma en que se utilizan, pueden llegar a perjudicar el ambiente. Desde su enfoque, Shein (1998) afirma que los valores son aquellos motivos de los cuales se sirve una organización para explicar la forma en que realiza sus actividades, mientras que según Kotler (2018) sólo aquellas compañías que defienden sus valores por encima de sus objetivos a corto plazo generan mayor compromiso y fidelidad

ILUSTRACIÓN 1: Valores por encima de objetivos



OBJETIVOS ESTRATÉGICO

De acuerdo a lo que menciona George Steiner (1979), se conoce como planificación estratégica al conjunto de acciones que se propone una organización con el objeto de coordinar sus esfuerzos y recursos con el fin de generar una cadena de valor que garantice su crecimiento.

En una primera etapa, se pondrá foco en los siguientes objetivos estratégicos:

- PROVEER DE UNA SOLUCIÓN DE SOFTWARE, LA CUAL SE BASE EN LAS TECNOLOGÍAS EN CONSTANTE EVOLUCIÓN DENTRO DE TODAS LAS ÁREAS DE DESARROLLO INFORMÁTICO.
- PROPORCIONAR UNA SOLUCIÓN QUE PUEDA AJUSTARSE A LOS REQUERIMIENTOS PLANTEADOS POR EL CLIENTE, CON UN TIME TO MARKET MENOR A UN DESARROLLO A MEDIDA.
- LOGRAR OBTENER AL MENOS 100 CLIENTES EN EL PRIMER AÑO DE OPERACIÓN, SUPERANDO LOS 500 USUARIOS EN EL SISTEMA.
- ALCANZAR EL PUNTO DE EQUILIBRIO EN EL TRANCURSO DEL TERCER AÑO DE OPERACIÓN
- MIENTRAS QUE EN UNA SEGUNDA ETAPA, SE BUSCARÁ OBTENER EL SIGUIENTE:
- EXPANDIR LA OFERTA A LOS PAÍSES MIEMBROS DEL MERCOSUR Y ALCANZAR NUEVOS SEGMENTOS DE MERCADO RELACIONADOS.
- A CONTINUACIÓN SE GRAFICA EL ROADMAP ESTRATÉGICO PLANTEADO EN LOS PÁRRAFOS ANTERIORES.

A continuación se grafica el roadmap estratégico planteado en los párrafos anteriores.



ILUSTRACIÓN 2: Roadmap estratégico Fuente: Elaboración propia (2020)

METODOLOGÍA DE TRABAJO

Debido a la naturaleza del proyecto, la metodología a utilizar para su desarrollo resulta un plan de negocios integral, el cual permitirá realizar un análisis global enmarcando la definición y desarrollo de las siguientes aristas: Estudio del mercado, Estudio técnico, Estudio Económico financiero y Estudio legal.

Dichos estudios permitirán obtener la información necesaria a los efectos de tomar las decisiones correspondientes al alcance del proyecto y su posible puesta en marcha.

Con el fin de identificar los factores generales del entorno que van a afectar al plan de negocio propuesto, se realizará un Análisis PESTEL. Tal como indican Johnson, Scholes y Whittington (2006), esta herramienta abarca los aspectos: político, económico, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales que puedan afectar al plan de negocios.

Análisis de contexto

PESTEL A los efectos de realizar la definición del entorno, utilizaremos como herramientas el análisis PESTEL

en combinación de un diagnóstico de las cinco fuerzas de Porter. El análisis PESTEL resulta un instrumento de planificación estratégica con el objeto de definir el contexto de una campaña. De acuerdo a lo enunciado por Bianchi y Miller (1994), el entorno empresarial puede identificarse como el lugar donde se desarrollan intercambios que generan procesos de creación de valor. Según Fahey y Narayanan (1986), el análisis PESTEL comprende el análisis de los factores externos de la organización. En el marco mencionado, se encuentran los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en el desempeño de la organización. Del mismo modo, Johnson, Scholes y Whittington (2006) plantean que dicha herramienta como parte de los tres pilares fundamentales del proceso estratégico de una empresa. Por el valor de la información que arroja y lo práctico que resulta su uso, este modelo de estudio es una de las herramientas empresariales más utilizadas en todo tipo de organizaciones.

Sub contexto Económico

Tal como se mencionó en el párrafo anterior, luego de la asunción del nuevo gobierno, se produjeron cambios en el modelo macro-económico. La

imposibilidad de conseguir financiamiento, hizo que se deba continuar con un re perfilamiento de la deuda externa más agresivo, tratando de evitar la declaración de cese de pagos. Si bien diversos analistas económicos coincidieron que la economía argentina se encuentra en un proceso de "default técnico", las negociaciones de la deuda pública y el aval del Fondo Monetario Internacional hacia estas medidas, hicieron que no se declare el cese de pagos.

Por otra parte, a mediados del mes de abril, el crecimiento de casos positivos de contagios relacionados con el virus COVID-19, ocasionaron que el gobierno disponga un cese de actividades mediante el decreto de necesidad y urgencia 297/2020. DECNU-2020-297-APN-PTE, el cual insta a la población a la realización de un aislamiento social, preventivo y obligatorio, con el fin de aplanar la curva de contagios de la enfermedad antes mencionada. Esto impactó fuertemente en la economía, sobre todo en el sector PyME, ya que se produjo un freno en la matriz productiva, lo cual ocasiono una pérdida de poder adquisitivo por parte de la población y por ende, un menor consumo.

De acuerdo al último informe del Observatorio de la Deuda Social de la Universidad Católica Argentina, aproximadamente el 60% de los hogares presentó disminución de sus ingresos por causas relacionadas con el freno económico producto de la pandemia COVID-19.

Sub contexto Socio-Cultural

Acorde a lo indicado en los resultados del censo realizado por el INDEC en el año 2010, la población de la República Argentina asciende a 40.117.096 habitantes, de los cuales un 51,3% son mujeres y un 48,7% son varones. Con una densidad media de 14 habitantes/km², es un país de baja densidad poblacional siendo concentrada principalmente en el AMBA, con una tasa de alfabetización de 98,1%, ubicándose como uno de los más altos de América Latina. De acuerdo al Informe sobre Desarrollo Humano del Programa de la ONU para el Desarrollo correspondiente al año 2019, Argentina tiene un Índice de Desarrollo Humano (IDH)¹¹ de 0,830, lo que sitúa al país en el puesto 48 dentro de los 189 países que forman parte del ranking, clasificado como un país de alto desarrollo humano. Desde el punto de vista educativo, más del 98% de la población se encuentra alfabetizada.

Sub contexto Tecnológico

Pese a que la inversión en investigación y desarrollo (I+D) de la República Argentina continua de manera ascendente desde el año 2003, superando los niveles de los 90, aún no llega a la meta fijada por el Gobierno en el plan del Bicentenario, la cual proponía llegar al 1% del PBI. Si bien existieron mejoras en los últimos años, Argentina todavía está alejada de

¹¹ El Índice de Desarrollo Humano es una medida resumida del desarrollo humano. Mide el avance promedio conseguido por un país en tres dimensiones básicas del desarrollo humano: disfrutar de una vida larga y saludable, acceso a educación y nivel de vida digno. El IDH es la media geométrica de índices normalizados que miden los logros en cada dimensión.

EMPLEO

- La dinámica de creación de empleos y empresas en la industria del software es superior a todos los sectores de la economía con solo un 4.7% de informalidad, y con salarios un 40% superiores a la media
- El enorme "multiplicador de empleo" de nuestra industria (cada 10 puestos laborales en la

EXPORTACIONES

- La industria del software superó en participación del comercio mundial con su 0.46% a todos los sectores de la economía areentina (salvo Productos aerícolas v alimentos)

TRIBUTARIO

- Lo alejado que esta el apoyo del estado argentino en la forma de incentivos impositivos y aportes directos en la innovación (0.02% del PBI, muy inferior al 0.15% de países de la OECD)
- Los gastos tributarios realizados en la industria del software en Argentina equivalentes al 3.79% del total de los fondos dirigidos a regímenes de promoción y un 0.76% de los gastos tributarios totales de Argentina
- El costo fiscal neto de la promoción respecto de los efectos positivos sobre actividad, empleo y ventas al sector externo, lo compensan más que holgadamente.

Sub contexto Ecológico

Luego de la reforma constitucional de 1994, la Argentina consagra expresamente la protección del medio ambiente. De acuerdo a lo expresado en el art. 41 de la Constitución Nacional, En efecto, el de la Constitución Nacional art. 41 establece que todos los habitantes tienen derecho a un ambiente sano, equilibrado y apto a los efectos del desarrollo humano, que las actividades productivas puedan satisfacer las necesidades presentes sin comprometer el medio ambiente de las generaciones futuras, siendo que todas las partes tienen el deber de preservarlo. A su vez, la responsabilidad social empresaria cobra mayor importancia la repercusión de las actividades productivas sobre el medio ambiente, por lo tanto, todas las organizaciones deben establecer políticas de cuidado del medioambiente.

Estructura Legal

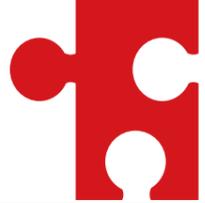
En Argentina, tal como en todo el mundo, existen organismos que se encargan de hacer cumplir las normas contables existentes en el país con el objetivo de lograr un correcto desenvolvimiento del sistema contable argentino.

Los organismos de control existentes en Argentina son:

- **INSPECCIÓN GENERAL DE JUSTICIA O PERSONAS JURÍDICAS**
- **COMISIÓN NACIONAL DE VALORES**
- **BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA**
- **ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS**
- **SUPERINTENDENCIA DE SEGUROS**
- **SUPERINTENDENCIA DE ASEGURADORAS DE RIESGOS DEL TRABAJO**
- **INSTITUTO NACIONAL DE ASOCIATIVISMO Y ECONOMIA SOCIAL**

TABLA 2: Impacto de la Ley de Promoción del Software

Fuente: Cessi (2019)



I3

ILUSTRACIÓN 3: Diagnóstico de las 5 fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia

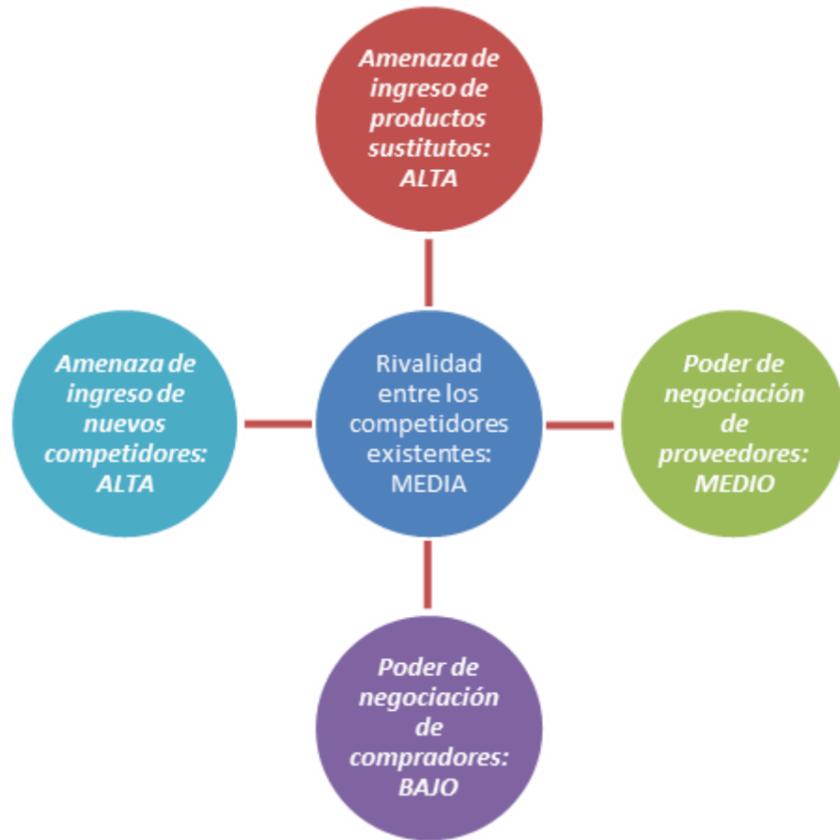


TABLA 3: Impacto de la Ley de Promoción del Software

Fuente: Elaboración propia

T3

INGRESO	SALIDA
Existen en el mercado soluciones ERP en modalidad SaaS similares a la planteada en el presente plan de negocios	La solución contará con los últimos estándares tecnológicos del mercado IT.
Carencia de informatización de las empresas del sector PYME en argentina	Digitalización forzosa de las compañías a causa de la pandemia COVID-19
Desconfianza en el manejo de la confidencialidad de los datos en la nube	Adopción de estándares internacionales de protección de información.
Expansión del uso de aplicaciones móviles y servicios en la nube.	Existencia de un software que cubre esta función en la compañía.

ANÁLISIS FODA

El análisis FODA, de acuerdo a lo enunciado por Kotler (2001), se trata de una herramienta de apoyo a la toma de decisiones, la que generalmente es usada con el objeto de analizar sistemáticamente los ambientes interno y externo de una organización. Por su parte Pahl

PLAN DE NEGOCIOS

y Richter (2009), plantean que dicho análisis permite tomar decisiones acordes a los objetivos formulados tomando como fundamento la información obtenida luego del análisis de las variables internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas) de la organización. Desde su enfoque, Thompson (1998) indica que el análisis FODA apoya el desarrollo de la estrategia empresarial, con el fin de lograr un equilibrio entre la capacidad interna y la situación de carácter externo de una empresa.

A continuación, se indica un resumen del análisis FODA.

ILUSTRACIÓN 4: Resumen FODA

I4

FORTALEZAS

- USABILIDAD DE LA APLICACIÓN
- PORTABILIDAD DE LA APLICACIÓN

OPORTUNIDADES

- INTEGRACIÓN DE FUNCIONES EN UNA ÚNICA APLICACIÓN
- DIGITALIZACIÓN FORZOSA DE LAS EMPRESAS A CAUSA DEL COVID-19

DEBILIDADES

- FALTA DE EXPERIENCIA EN HERRAMIENTAS DE GESTIÓN INFORMATIZADAS POR PARTE DE LAS PYMES LOCALES. LA FALTA DE POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO.

AMENAZAS

- RECONVERSIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE LOS COMPETIDORES DE MAYOR ÉXITO EN EL MERCADO

FUENTE ELABORACIÓN PROPIA (2022)

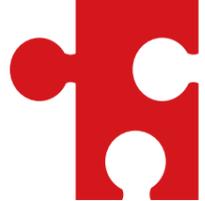
Capital humano

En toda empresa de software, el capital humano se presenta como uno de los pilares fundamentales a los efectos de su correcto funcionamiento y crecimiento. De acuerdo a lo que menciona Hatum (2011) la gestión del capital humano deviene una actividad estratégica, alineada con la estrategia de la empresa, cuyo objetivo es atraer, desarrollar y retener empleados talentosos en los diferentes niveles de la organización. Del mismo modo, Boisier (2002) agrega que el capital humano corresponde al stock de conocimientos y habilidades que poseen los individuos y su capacidad para aplicarlos

a los sistemas productivos, mientras que Cheese et al. (2008) plantea que el secreto del éxito competitivo sostenible, sucede en la construcción de una empresa basada en el talento de su capital humano que congregue y sustente todas las capacidades necesarias para competir.

En el presente plan de negocios, desde el punto de vista organizacional, se detectan dos fases claramente segmentadas, una en la cual se realizará el desarrollo de la solución y otra la cual estará enfocada en la comercialización.

En la primera etapa, la organización deberá centrarse en el desarrollo del software, motivo por el



cual los perfiles estarán orientados principalmente a perfiles técnicos con el objeto de llevar adelante el desarrollo del software, mientras que en la segunda etapa, se sumarán los perfiles de comercialización y soporte de la solución productiva.

Plan de marketing

CADENA DE VALOR

La cadena de valor resulta una herramienta de análisis estratégico, que ayuda a determinar la ventaja competitiva de una empresa. En este sentido, Porter (1985), la considera cómo un modelo teórico que tiene como objeto describir el desarrollo de las actividades de una empresa, realizando una descomposición sobre las partes que la integran, a los fines de identificar fuentes de ventajas competitivas sobre aquellas actividades generadoras de valor. Por su parte, Charles & Gareth (2006), indican que la cadena de valor se refiere a la idea de que la empresa se compone de una cadena de actividades concatenadas orientadas a generar valor hacia el cliente.

Al tratarse de un intangible, nuestra materia prima

está vinculada directamente al capital humano que desarrollará y mantendrá la solución propuesta. Por dicho motivo, se buscará realizar alianzas estratégicas con consultoras de recursos humanos, a los fines de contar con un plantel de profesionales altamente capacitados y minimizar los tiempos de reemplazo en caso de rotación de los mismos.

Por otra parte, la solución se encontrará disponible en infraestructura cloud world-class, bajo modalidad de servicios, lo cual reduce al mínimo el costo y desmitifica el proceso de implementación del sistema y migración de datos, permitiendo estandarizar la información, capacitación, simplificar la gestión de múltiples razones sociales y consolidar información entre ellas. Además se trata de una solución amigable al medio ambiente ya que al alojada en la nube, permite trabajar de forma remota y por consiguiente, reducir la necesidad de trasladarse, disminuyendo de esta forma el consumo de combustibles, y por lo tanto, contribuyendo a disminuir el calentamiento global. Del mismo modo, se trata de una solución compliance con la ley de trabajo remoto (Ley 27.555¹²) recientemente sancionada.



Fuente: <https://www.freepik.es/>

"Pymes: Ensayando una definición" de la Dra. María Laura Ros, especialista en tributación. En este artículo aborda la importancia de las Pymes y un concepto que las define.

Análisis Estratégico

Matriz BCG

La matriz BCG o Boston Consulting Group, fue creada por Henderson (1973) con el fin de ser usada como una herramienta de análisis estratégico. Debido a su estrecha relación con el marketing estratégico, también suele utilizarse en dicho ámbito con el objeto de determinar el ciclo de vida de un producto. En este ámbito, Kotler & Armstrong (2004) indican que el ciclo de vida del producto es el curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia. Por otra parte, Hermida, Serra y Kastica (1992) indican que La esencia del modelo BCG es presentar a la empresa en términos de cartera de negocios, cada uno de los cuales genera una contribución particular relacionada con el crecimiento y la rentabilidad. En adición a la matriz BCG, Porter (1985) plantea el modelo de estrategias genéricas, las cuales describen como una compañía puede lograr ventaja competitiva frente a sus competidores.

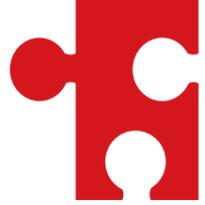
El servicio planeado en el presente plan de negocios, se trata de un Interrogante o Dilema. puesto a que es un producto nuevo que tiene poca participación en el mercado, aunque a la vez tiene la oportunidad de expandirse debido a la digitalización, la necesidad de profesionalización de las PYMES y los objetivos de reducir los costos que tienen las empresas argentinas del sector.

En dicha instancia se verá afectado por pocas ventas, pocos clientes,



Fuente: Elaboración propia (2020)

¹² Fuente: Infoleg (URL: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/340000-344999/341093/norma.htm#:~:text=InfoLEG%20%2D%20Ministerio%20de%20Justicia%20y%20Derechos%20Humanos%20%2D%20Argentina&text=Art%C3%ADculo%201%C2%B0%2D%20Objeto.%20p-articles%20caracter%C3%ADsticas%2C%20lo%20permitan.>) (2020)



mayor exposición de caja, un flujo de fondos equilibrado o negativo donde será menester continuar invirtiendo en innovación, publicidad, crédito a clientes y algunos aspectos más. Nuestras expectativas apuntan a observar cómo reacciona el mercado ante este Dilema, con las esperanzas de que deje de ser una Incógnita y se logre avanzar el punto de definición del negocio. Ese punto equivale a que los primeros compradores repitan su compra, que la captación posterior al inicio continúe superada la novedad del lanzamiento, que se obtengan resultados equilibrados y no haya que incorporar fondos extra ventas.

Como producto interrogante debemos de invertir, para aprovechar las oportunidades de mercado en, el Marketing, Investigación, Desarrollo y Proceso Productivo, con el objetivo de transformar nuestro producto en estrella. En ese punto, la tasa de crecimiento continúa siendo alta con lo cual es necesario consolidar posiciones, dado que en esta instancia es cuando mayor cantidad de competidores aparecen, se incrementa la participación de mercado, y además se genera un flujo de fondos positivo, que se debe seguir invirtiendo en innovación, crédito a clientes y publicidad.

Matriz de Ansoff

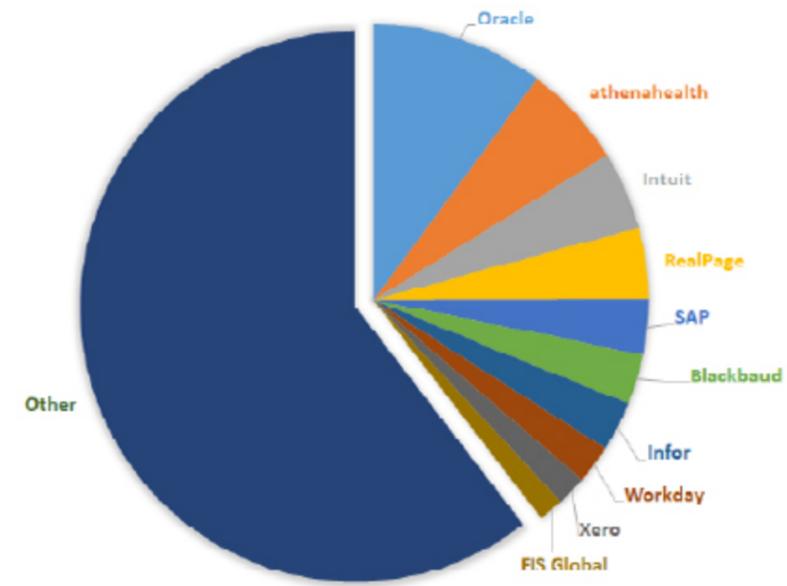
La Matriz de Ansoff, también conocida como matriz producto-mercado o vector de crecimiento, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial. De acuerdo a lo mencionado por Ansoff (1957), esta herramienta tiene como función determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, por lo tanto, solamente es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento. De otro modo, Wheelen, Hunger y Oliva (2007), indican que dicha matriz es útil cuando una empresa posee una fuerte posición competitiva dentro de la industria, mientras que Hermida y Serra (1989), indican que la Administración Estratégica amalgama el planeamiento estratégico y la administración en un único proceso.

Como se mencionó en párrafos anteriores, nuestro producto se encuentra en la etapa de desarrollo, por lo cual focalizaremos nuestra estrategia en el desarrollo del producto y la diferenciación con respecto a la competencia. Detectamos la necesidad en un mercado existente con un producto existente que, sin embargo, dista de satisfacer por completo las necesidades del sector, lo que dificulta además la posibilidad de captar nuevos clientes. Por ello se decidió desarrollar un nuevo producto innovador que cumpla con los más altos estándares de la industria del software, con las cualidades y características que el mercado meta pretendía.

Análisis del Mercado

De acuerdo a estudios realizados el corriente año por Pang, Markovski y Markovska (2020), a nivel global el top 10 de Cloud ERP software, cubre aproximadamente el 39.6% del mercado de soluciones Cloud ERP, el cual proyecta un crecimiento del 13.2% en conceptos de licenciamiento y mantenimiento del software. Dicho mercado se encuentra liderado por Oracle con un 10.1%, seguido de athenahealth, Intuit, RealPage y SAP.

A nivel local, encontramos una amplia oferta de proveedores de soluciones ERP para Pymes y MicroPymes, con modalidades de implementación y licenciamiento diversas.



Fuente: <https://www.appsruntheworld.com/> (2019)

Plan Estratégico

ESTRATEGIA GENÉRICA

A los fines de ofertar el servicio objeto del presente plan de negocios, se buscará cubrir la demanda insatisfecha de soluciones ERP en el segmento de mercado correspondiente a las PYMES ubicadas en el territorio Argentino. Si bien se aprecia que un segmento de mercado ya cuenta con soluciones ERP, aún existe una porción considerable que aún no se encuentra cubierto por la oferta existente de software ERP, ya sea por los atributos de las soluciones, costos de las mismas o simplemente falta de profesionalización. En este sentido, se busca brindar a este segmento, acercando un producto simple en su funcionamiento, de rápida implementación y con el costo más bajo posible. De acuerdo a lo enunciado por Porter (1985), sólo hay tres estrategias genéricas posibles: Liderazgo en costos, Liderazgo en diferenciación; o Estrategia de enfoque o concentración.

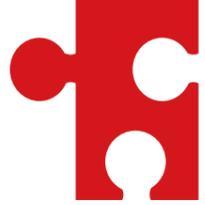
Debido a la amplitud de oferta que existe en la competencia, y a lo observado en el estudio de campo, se opta por utilizar como la estrategia denominada liderazgo en costos orientada al segmento PyME, debido a que la misma encuentra su ventaja competitiva en la comercialización de productos y servicios similares a los de otras marcas, pero a menor precio.

SEGMENTACIÓN

Según Kotler y Armstrong (2004), un segmento de mercado se define como un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing.

Por su parte, Stanton, Etzel y Walker (2007) lo definen como la división del mercado total de un bien o servicio en varios grupos menores y homogéneos. Mientras que Schiffman y Kanuk (2001), precisan que se presenta del procedimiento de dividir un mercado en distintos subconjuntos que tienen necesidades o características comunes y de seleccionar uno o varios de esos segmentos como tantos objetivos por alcanzar por medio de

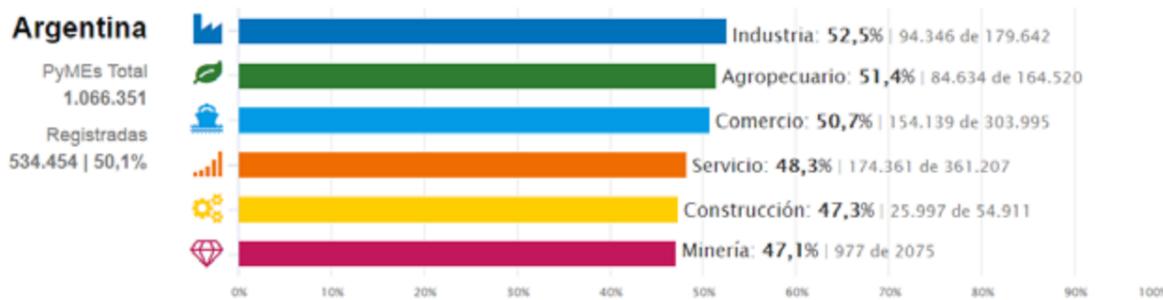
ILUSTRACIÓN 5: Market Share Cloud ERP



una estrategia de marketing específica.

De acuerdo a la información suministrada por el Ministerio de Producción de la República Argentina, existen 1.066.951 de PyMEs, de las cuales el 50.1% se encuentran vigentes al 23 de febrero de 2020. A continuación, se indica la distribución de las PyMEs registradas, por tipo de actividad a nivel nacional.

ILUSTRACIÓN 6: Total de PyMEs registradas



Fuente: Ministerio de Producción (2020)

Debido al impacto ocasionado en la economía argentina producto de la pandemia COVID-19, las distintas empresas debieron considerar la digitalización de las operaciones a los efectos de no interrumpir las mismas. Esto ha modificado profundamente las formas de trabajar, producir y comercializar tanto bienes como servicios, ya que según menciona Lobato (2020), en América Latina, apenas el 20% de las PyMEs se encuentran integradas al ecosistema digital, mientras que Casas (2020) indica que desde el inicio del aislamiento social, se sumaron 4.100 nuevas pymes a las plataformas de comercio electrónico. En dicho contexto, se instala el concepto de nueva normalidad, el cual gradualmente comienza a establecerse en los distintos territorios de nuestro país. El trabajo remoto, ya no sólo se presenta como una medida excepcional para enfrentar la imposibilidad de retornar a los puestos de trabajo, sino que se exhibe como un posible cambio de paradigma laboral de cara a la post-pandemia. En esta línea Boruchowicz (2020) indica que las pymes deberán reinventarse a los fines de encontrar en la digitalización las herramientas para salir airosas ante esta nueva realidad.

A TRAVÉS DE UN ESTUDIO NACIONAL, MULTISECTORIAL Y DE ALCANCE MACRO-REGIONAL, LA FUNDACIÓN OBSERVATORIO PYME (2020), HA CONSULTADO CON DISTINTAS EMPRESAS SOBRE LAS PERSPECTIVAS DE INCORPORAR LA MODALIDAD DE TELETRABAJO EN EL CORTO PLAZO. DICHO INFORME INDICA, QUE EN PROMEDIO A NIVEL NACIONAL, EL 57% DE LAS EMPRESAS ESTÁN EN CONDICIONES DE IMPLEMENTAR LA MODALIDAD DE TELETRABAJO PARA UNA PARTE O LA TOTALIDAD DE SU PERSONAL.

Por otro lado, en relación al acceso de tecnologías móviles, en el sitio iProfesional (2019), se indica que en el mercado celular Argentino, existen 34 millones de teléfonos inteligentes, de los cuales un 93% utilizan el sistema operativo Android en sus distintas versiones

POSICIONAMIENTO

Kotler y Armstrong (2004), indican que el posicionamiento de un producto o servicio en el mercado, consiste en diferenciarlo de su competencia, otorgando a la empresa una imagen propia. Dicha imagen, se construye a través de la comunicación activa de los atributos, beneficios o valores distintivos al segmento objetivo. Como se analizó en la sección "Análisis del Mercado" del presente documento, el mercado actualmente no cuenta con una marca reconocida en el segmento PYMES, la cual se haya desarrollado totalmente adaptado a la realidad local. A los efectos de alcanzar un posicionamiento adecuado, será necesario desarrollar una solución simple de utilizar, con un diseño atractivo, a los fines de que rápidamente pueda ingresar en el "boca a boca" de las PYMES.

La intención es posicionar nuestro servicio dentro del segmento de los de bajo costo, para lograr captar la mayor cantidad de pequeñas industrias y emprendedores locales, con una serie de prestaciones que se encuentren en la media del segmento de competidores analizados.

CONCEPTO DEL PRODUCTO O SERVICIO

El producto en cuestión será una solución ERP, que se comercializará en la modalidad de servicios a Pymes Argentinas. Esta solución permitirá ser utilizada tanto desde estaciones de trabajo, como también a través de dispositivos móviles a los fines de agilizar la operatoria de las empresas.

A grandes rasgos, las fuentes de ingreso principales para este servicio son dos::

- **SUSCRIPCIÓN AL SERVICIO DE LA APLICACIÓN: ABONADO EN FORMA MENSUAL POR EL USO DE LA APLICACIÓN PARA UNA CANTIDAD DE USUARIOS DETERMINADA.**
- **CONSULTORÍA Y CUSTOMIZACIÓN: HONORARIOS POR ACTIVIDADES RELACIONADAS AL USO DE LA PLATAFORMA Y AJUSTES ESPECÍFICOS PARA EMPRESAS.**
- **MIENTRAS QUE COMO FUENTES DE INGRESOS SECUNDARIAS SE ENCUENTRAN:**
- **INGRESOS POR PUBLICIDAD EN LA APLICACIÓN GRATIS PARA DISPOSITIVOS MÓVILES ANDROID Y DEL CANAL DE YOUTUBE UTILIZADO PARA DISPONIBILIZAR CAPACITACIONES Y FINES PUBLICITARIOS DEL SISTEMA.**
- **A CONTINUACIÓN SE GRAFICA EL ROADMAP ESTRATÉGICO PLANTEADO EN LOS PÁRRAFOS ANTERIORES.**

ESTRATEGIA DE PRECIO

Los precios serán bajos, alineados con la estrategia genérica basada en liderazgo por costos (indicada en párrafos anteriores), ya que el objetivo es incentivar la implementación de tecnologías en empresas pequeñas, que no cuentan con el capital para invertir en infraestructura tecnológica y soluciones de software. Esto resulta posible debido a que el producto que se estará ofreciendo será estandarizado y debido a la funcionalidad básica necesaria por los ERP, resulta poco probable lograr que el producto sea percibido como único por parte del mercado.

PLAN DE NEGOCIOS

El servicio se licenciará por cantidad de usuarios y módulos utilizados.

ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

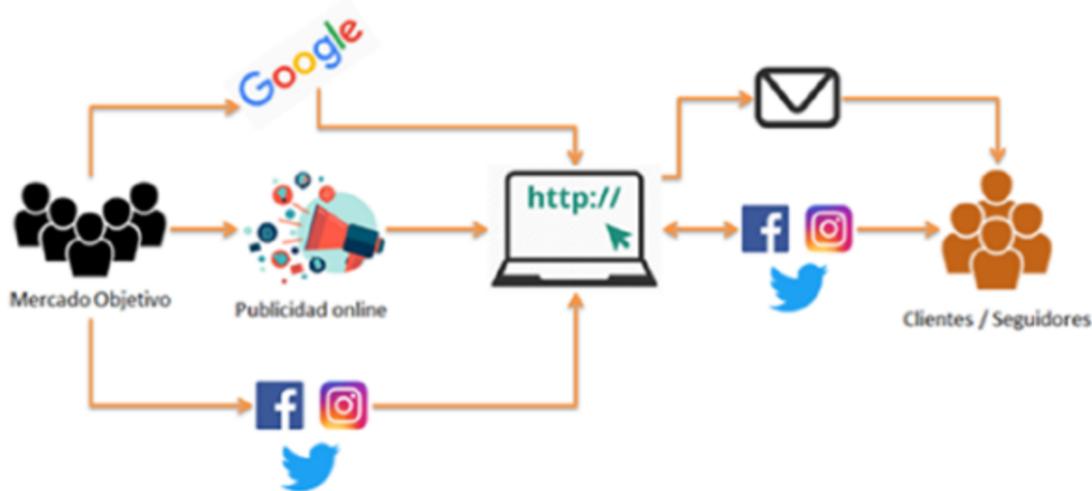
Dentro de las estrategias contempladas para la promoción de los productos son:

- POSICIONAR LA EMPRESA PARTICIPANDO EN EVENTOS DE DESARROLLO DE SOFTWARE COMO RUEDAS DE NEGOCIOS, FERIAS DE EMPRESAS, ENTRE OTROS;
- POSICIONAMIENTO EN BUSCADORES WEB, REDES SOCIALES, MEDIOS EN LOS CUALES SE BRINDEN SOLUCIONES DE SOFTWARE
- ELABORACIÓN DE UN BROCHURE QUE MUESTRE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS QUE TENDRÁN LOS CLIENTES AL TENER NUESTRAS SOLUCIONES.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Dichas estrategias de comunicación serán a través de:

- POSICIONAR LA EMPRESA PARTICIPANDO EN EVENTOS DE DESARROLLO DE SOFTWARE COMO RUEDAS DE NEGOCIOS, FERIAS DE EMPRESAS, ENTRE OTROS;
- POSICIONAMIENTO EN BUSCADORES WEB, REDES SOCIALES, MEDIOS EN LOS CUALES SE BRINDEN SOLUCIONES DE SOFTWARE
- ELABORACIÓN DE UN BROCHURE QUE MUESTRE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS QUE TENDRÁN LOS CLIENTES AL TENER NUESTROS SERVICIOS.



Fuente: Elaboración propia (2020)

ILUSTRACIÓN 7: Ecosistema de marketing digital

ESTRATEGIAS DE SERVICIO

Para brindar garantía y un óptimo servicio a los clientes potenciales tendremos los siguientes elementos:

- EQUIPO DE CONSULTORES ESPECIALIZADOS EN NUESTRA SOLUCIÓN
- CONTAR CON ESTÁNDARES DE CALIDAD Y CUMPLIMIENTO OFRECRIENDO LAS MEJORES TECNOLOGÍAS
- DEFINIR UN ESQUEMA DE CULTURA EMPRESARIAL TRANSMITIENDO CONOCIMIENTO Y SEGURIDAD AL CLIENTE EN LAS SOLUCIONES PLANTEADAS

Fuente: Elaboración propia (2020)



18

ILUSTRACIÓN 8: Estrategia de marketing

PLAN DE NEGOCIOS

Conclusión

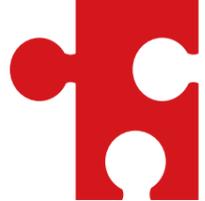
A través del plan de negocios planteado, se ha logrado identificar las necesidades del mercado para el segmento PyME, las cuales fueron la base esencial para el desarrollo del proyecto.

El estudio de mercado desarrollado, se ha realizado utilizando una metodología cuali-cuantitativa, la cual permitió evidenciar que si existe una aceptación por parte del sector seleccionado. Cabe destacar que debido a la existencia de productos similares en el mercado, existen barreras de entrada/salida que se transforman en riesgos para el proyecto. Asimismo, se han especificado estrategias para mitigarlos. Desde el punto de vista de la infraestructura computacional necesaria a los fines de desarrollar el proyecto, la misma es mínima, ya que el modelo de negocios planteado se encuentra orientado a Cloud Computing.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A futuro, resulta muy interesante evaluar una línea de negocios de consultoría sobre el producto objeto del presente trabajo. Dicha línea de servicios tendría como objeto adaptar el producto a las necesidades específicas del cliente, como así también evaluar el producto a los fines de desarrollar nuevas versiones u optimizar el producto actual con el objeto de maximizar la recepción de feedback por parte de los clientes y utilizando el mismo como motor de innovación y mejoras.

Por otro lado, desde una visión tecnológica del proyecto, se recomienda efectuar un análisis de las métricas necesarias de infraestructura que permitan asegurar el correcto funcionamiento del aplicativo.



Bibliografía

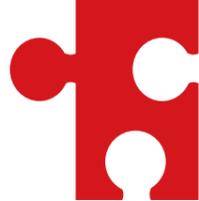
- Ansoff, H. I. (1957). "Strategies for diversification". Harvard business review.
- Bianchi, P. & Miller, L. (1994). "Innovation, collective action and endogenous growth: an essay on institutions and structural change". Consiglio Nazionale delle Ricerche. Istituto di Ricerca sulla Dinamica dei Sistemi Economici.
- Boisier, S. (2002). "Conversaciones Sociales y Desarrollo Regional". Editorial Universidad de Talca. Talca. Chile.
- Campbell, A. & Nash, L. (1992). "A Sense of Mission: defining direction for the large corporation". Addison-Wesley. Wakefield
- Chan, R. (2000). "Knowledge Management for Implementing ERP in SMEs". Brisbane. Information System Management Research Centre, School of Information Systems, Queensland University of Technology.
- Chan Kim, W & Mauborgne, R. (2005). "La estrategia del océano azul: Crear nuevos espacios de mercado donde la competencia sea irrelevante". Harvard Business Press.
- Charles, W. & Gareth R. (2006). "Administración estratégica". Editorial Mc Graw Hill,
- Chen, P., & Wu, S. (2012). "The impact and implications of on-demand services on market structure". Information Systems Research, 24(3), 750-767.
- Cheese, P, Thomas R, Craig, E. (2008) "La organización basada en el talento". Editorial Prentice Hall
- Daft, R. (2011). "Teoría y diseño organizacional". Ed. Cengage Learning.
- Fahey, L. & Narayanan, V.K. (1986). "Análisis macro-ambiental en gestión estratégica"
- Ferrel, O.C. & Hirt, G. (2004). "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante". Editorial McGraw Hill.
- Fundación Observatorio Pyme (2020). "Coronavirus V. ii: Teletrabajo en la pospandemia" o URL: <https://www.observatoriopyme.org.ar/project/coronavirus5-2/>
- García S. & Dolan S. (1997) "La dirección por valores". Editorial McGraw Hill.
- Hassan Zadeh, A., Akinyemi, B., Jeyaraj, A., Zolbanim, H. (2018). "Cloud ERP Systems for Small and Medium Enterprises". Dayton. Journal of Cases on Information Technology, 20(4).
- Hatum, A. (2011). "El futuro del Talento". Editorial: Temas Grupo.
- Henderson, B (1973). "The Experience Curve-Reviewed. IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio". Boston Consulting Group.
- Hermida, J. & Serra R. (1989). "Desafío empresario". Ed. Macchi
- Hermida, J. Serra, R. Kastica, E. (1992). "Administración y Estrategia". Ediciones Machi
- Holland, C., & Light, B. (1999). "A Critical Success Factor Model for Enterprise Resource". Manchester Business School.
- o URL: https://www.researchgate.net/publication/220092133_A_Critical_Success_Factors_Model_for_ERP_Implementation/download.
- Johnson, G; Scholes, K; Whittington, R. (2006). "Dirección Estratégica". Alberto Cañizal (Editor). Séptima Edición. Madrid. Pearson Educación S.A.
- Karlov, B. (2001). "Práctica de la estrategia". Editorial Granica.
- Kotler, P. (2001). "Dirección de mercadotecnia". Editorial

- Pearson Educación.
- Kotler, P & Armstrong, G. (2004). "Fundamentos de Marketing". Editorial Prentice Hall.
- Kotler, P; Kartajaya, H; Setiawan, I. (2018). "Marketing 3.0". Editorial Lid.
- Mintzberg, H & Brian Quinn, J (1991). "The Strategy Process". Editorial Prentice Hall.
- Pahl, N., & Richter, A. (2009). "Swot Analysis - Idea, Methodology and a Practical Approach". Editorial Grind.
- Palanisamy, R. (2008). "Organizational culture and knowledge management in ERP implementation: an empirical study". The Journal of Computer Information Systems, 48(2), 100-120.
- Pang, A., Markovski, M.m, & Markovska, A. (2020). "Top 10 Cloud ERP Software Vendors, Market Size and Market Forecast 2019-2024". Apps Run The World. o URL: <https://www.appsrunchtheworld.com/top-10-cloud-erp-software-vendors-market-size-and-market-forecast-2019-2024/>
- Porter, M. (1980). "Competitive Strategy". New York City. The Free Press.
- Porter, M. (1985). "Competitive Advantage". New York City. The Free Press.
- Porter, M. (1990). "The Competitive Advantage of Nations". New York City. The Free Press.
- Porter, M. (2009). "Ser competitivo". New York City. Harvard Business Press.
- Rodrigues, J., Ruivo, P., Johansson, B., & Oliveira, T. (2016). "Factors for Adopting ERP as SaaS amongst SMEs: The Customers vs. Vendor Point of View". Information Resources Management Journal, 29(4), 1-16.
- Sandhusen L. (2002). "Mercadotecnia". Editorial Continental.
- Seeger, J. (1984). "Reversioning the Images of BCG's Growth/Share Matrix". Strategic Management Journal.
- Steiner, G. A. (1979). "Strategic Planning". New York: The Free Press.
- Schein, E. (1998). "Cultura organizacional y liderazgo". Playa-Janes. España.
- Schiffman, L., Kanul, L. (2001). "Comportamiento del consumidor". Editorial Prentice Hall
- Scholes, K & Johnson, G. (2006). "Dirección estratégica". Editorial Prentice Hall.
- Stanton, W., Etzel, M., Walker, B. (2007). "Fundamentos de Marketing". Editorial Mc. Graw Hill
- Thompson, A & Strickland, A. (1998). Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas. Editorial Mc Graw Hill.
- Wheelen, T., Hunger, J., Oliva, I. (2007). Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos. Ed Pearson Educación.

Artículos periodísticos

- iProfesional (2019). "Cuántos smartphones hay en la Argentina y cuántos son iPhone" o URL: <https://www.iprofesional.com/tecnologia/296208-celular-android-cuantos-smartphones-hay-en-la-Argentina-y-cuantos-son-iPhone>
- Lobato, F. (2020) "La pandemia aceleró la digitalización de pymes". Ámbito o URL: <https://www.ambito.com/opiniones/la-pandemia-acelero-la-digitalizacion-pymes-n5097622>
- Boruchowicz, P. (2020) "La pandemia fuerza a las empresas a la digitalización". El Cronista o URL: <https://>

www.cronista.com/pyme/negocios/La-pandemia-fuerza-a-las-empresas-a-la-digitalizacion-20200617-0003.html



LA EDUCACIÓN TELEMÁTICA,
UN ESPACIO PARA LA CREACIÓN



Fuente: <https://www.freepik.es/>

Autores: *IRIGOYEN Norma Beatriz*^{*13}
LOIACONO Celestina Mónica^{*14}

¹³ Irigoyen, Norma B. Magister en Educación a Distancia, Titular de la Cátedra de Matemática Financiera, Escuela Superior de Economía y Negocios. Universidad de Morón.

¹⁴ Loiacono C. Mónica, Magister en Educación a Distancia, Asociada a la Cátedra de Matemática Financiera, Escuela Superior de Economía y Negocios. Universidad de Morón.

UNIVERSIDAD DE MORÓN -
Escuela Superior de Economía y Negocios
Departamento de Matemática.

normabeatriz-irigoyen@gmail.com

loiacono.moni@gmail.com

Área: PEDAGÓGICA

Resumen

Ante la situación de emergencia que trajo aparejada la expansión de la pandemia del COVID 19 en todo mundo y en la cual nuestro país está

inmerso, los docentes universitarios nos hemos visto privados de nuestras clases presenciales. La Universidad de Morón tomó medidas ante esta amenaza mediante la utilización de la plataforma Blackboard Learn Ultra con la herramienta de videoconferencias Collaborate.

El presente trabajo pone de relieve, la necesidad de acciones que hay que tomar para pasar de la presencialidad a la virtualidad y esto refiere a una capacitación pedagógica, que abarca los cambios en los roles del docente y del alumno, en los objetivos que se persiguen y en cómo se cumplen dichos objetivos. Esto implica diseñar una Propuesta pedagógica diferente. Asimismo, un Diseño de clases que tome en consideración cambios en el diseño de materiales, utilización de las TICs y métodos de evaluación siempre desde la concepción de un aprendizaje autónomo del alumno.

Finalizamos el trabajo con una presentación, a modo de ejemplo de una clase sobre una unidad temática. Creemos que el esfuerzo realizado habrá tenido realmente valor, si al volver a la presencialidad muchas de las nuevas prácticas que hemos utilizado, las seguimos aplicando.

PALABRAS CLAVE:

telemática, presencialidad, virtualidad, plataforma educativa, propuesta pedagógica,

Abstract

Due to the outbreak of the COVID 19 throughout the world and particularly in our country university professors have been deprived of our face-to-face classes. The University of Morón took account in this new reality by using the platform Blackboard Learn

¹⁵ Gutiérrez Pérez F., Prieto Castillo D. (2007) "La mediación pedagógica, Apuntes para una educación a distancia alternativa" Buenos Aires. Ed. La Crujía. Bs. As. pág. 114

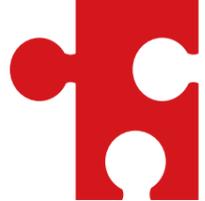
LA EDUCACIÓN TELEMÁTICA, UN ESPACIO PARA LA CREACIÓN

“¿Quiénes son los Quijotes? Pues cada una de las personas que han hecho conciencia de los problemas; de los molinos de viento; que no se han acomodado en las instituciones, que tienen capacidad de pensar y que tienen voluntad de hacer”¹⁵

Ultra and the video conferencing tool Collaborate. This paper highlights the need of actions to be taken in order to move from face-to-face to virtuality. Pedagogical training requires changes in the roles of the teacher and the student, the objectives that are pursued and in how these objectives are met. This implies designing a different pedagogical Proposal. Likewise, this new context requires a design of classes taking into account changes in the design of materials, the use of ICTs and the evaluation methods, always from the conception of an autonomous learning of the student. This paper includes an example of a class on a thematic unit . The path that

KEYWORDS:

telematics, face-to-face, virtuality, educational platform, pedagogical proposal



INTRODUCCIÓN:

Notas de actualidad

Ante la situación de emergencia, que trajo aparejada la declaración de la organización Mundial de la Salud respecto a la expansión de la pandemia del corona virus en todo mundo, el Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe publicó un documento en proceso titulado “COVID-19 y educación superior. Análisis de impacto, respuestas políticas y recomendaciones”.

¿Qué nos dice ese documento, que de algún modo no sepamos?

- RETOS NO RESUELTOS COMO EL CRECIMIENTO SIN CALIDAD
- INEQUIDADES EN EL ACCESO Y EN LOS LOGROS
- PÉRDIDA PROGRESIVA DE FINANCIAMIENTO PÚBLICO¹⁶

En estos momentos la actual pandemia pone más al desnudo estos problemas, las dificultades se potencian y el derecho a la educación en un marco de igualdad de oportunidades se ve muy limitado. Mientras tanto las universidades de todo el mundo debaten la prolongación del cierre y la implementación de sus cursos online, como lo hizo la universidad de Cambridge extendiéndolo hasta otoño del 2021, sabiendo ante todo que la meta es volver a sus clases presenciales, tal fue el caso de Alemania ya en esta primavera, con la reducción del alumnao por curso.

Frente a esta situación, en la cual la Argentina está inmersa, los docentes universitarios de todo el país, nos hemos visto privados de nuestras clases presenciales y lo que ellas conllevan, como los encuentros con nuestros colegas, con el personal administrativo y de servicios, esa vida tan rica de interacción que nos brinda la comunidad académica, a la cual ansiamos volver cuanto antes, pero en la premura que el caso ameritaba nos hemos visto obligados a improvisar, a tomar decisiones “valientes”. En este camino presentamos este trabajo como reflexión de los cambios adoptados ya no para el corto plazo sino con vistas de adaptarlo a mediano y largo, siempre teniendo presente la meta de nuestra función como docentes y el servicio indelegable que tiene la universidad hacia la comunidad en la cual interactúa.

BREVE MARCO CONCEPTUAL

Educación telemática

La palabra “telemática” no es nueva pero ha cobrado mayor relevancia en los últimos tiempos. Surge de un informe encargado por el presidente de Francia (Valéry Giscard d'Estaing) en 1976 a Simon Nora y Alain Minc¹⁷, funcionarios de la Inspección General de Finanzas, que elaboraron un documento titulado “informatización de la sociedad” y conocido como informe “Nora-Minc”. El mismo trata sobre la evolución de la tecnología y como influiría esta, en la sociedad del futuro, en aspectos tales como el políti-

¹⁶ Organización Mundial de las Naciones Unidas para la Educación de Ciencia y Cultura. IESALC (13/05/2020) “Covid 19 y Educación Superior De los efectos Inmediatos al día Después” En: <http://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/05/COVID-19-ES-130520.pdf>

¹⁷ En: <https://es.wikipedia.org/wiki/Telem%C3%A1tica>

co, económico y cultural. El término como tal, surge de la fusión de la tecnología de las comunicaciones y la informática. Pero el término “tecnología” es mucho más antiguo y tiene su origen en el verbo griego *technein*, el cual significa crear, producir, engendrar dar a luz¹⁸. Su significado es amplio ya que implica todo un proceso que va desde la concepción de la idea en la mente del productor, en un contexto social determinado, hasta que el producto este finalmente terminado¹⁹.

Hoy ya mirando nuestras realidades no podemos caer en la concepción simplista de utilizar el término tecnología reduciéndolo a su aspecto meramente instrumental y pensar que son la solución a la problemática de la educación. La educación telemática desde esta óptica no implica solamente reemplazar nuestras clases presenciales y mediarlas a través de las TICs, sino a hacer un juicio crítico sobre nuestras prácticas de enseñanza aprendizaje tendientes a la mejora, colocando a la telemática al servicio de una docencia creativa, innovadora y de calidad.

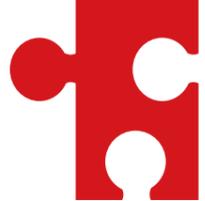
Hoy, ante los cambios en la sociedad es fundamental la utilización de la tecnología en las universidades de modo de ir incorporándola a la educación y ello exige que las instituciones realicen esfuerzos en tal sentido para brindar a alumnos y docentes la seguridad de contar con los elementos que se requieren para llevar adelante los aprendizajes por parte del alumnado y las clases en el caso de los docentes garantizando así la interacción comunicativa entre los agentes implicados en el acto educativo, todo ello orientado a la adquisición de aprendizajes significativos inscritos en diferentes acciones didácticas y, fundamentalmente, el encuentro dialógico entre ellos fomentando el aprender a aprender.

¿Qué ventajas puede traer aparejada la telemática?

- ACERCA ESPACIO TEMPORALMENTE AL PROFESOR Y AL ALUMNO
- FAVORECE EL AUTO APRENDIZAJE.
- ACERCA LA ESCUELA A LA SOCIEDAD
- FAVORECE LA INTERACTIVIDAD EN LAS RELACIONES DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE.
- FAVORECE EL TRABAJO COLABORATIVO ENTRE LOS ALUMNOS.
- FAVORECE EL ACCESO A LA INFORMACIÓN.
- REALIZA ESE ACCESO DESDE UNA PERSPECTIVA CONSTRUCTIVISTA

¹⁸ Etimología extraída de Liddell and Scott Greek-English lexicon. Oxford, Clarendon Press, 1869. En: Lion G. (2005) “Tecnología Educativa. Política, historia, propuestas.” Editorial Paidós, Buenos Aires. Pág.: 44.

¹⁹ Lion G. (2005) “Tecnología Educativa. Política, historia, propuestas.” Editorial Paidós, Buenos Aires. Pág.: 44.



¿Qué desventajas puede traer aparejada la telemática?

- LA IMPOSIBILIDAD DE ACCESO A LOS MEDIOS INFORMÁTICOS DE ALGUNO DE LOS INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA, CORRIENDO EL RIESGO DE AMPLIAR LA BRECHA TECNOLÓGICA.
- UN MAYOR ESFUERZO POR PARTE DE LOS DOCENTES NO SOLO PARA PRESENTAR LOS CONTENIDOS ADECUADOS A LAS HERRAMIENTAS TELEMÁTICAS SINO POR EL CAMBIO DE LA METODOLOGÍA QUE ESTAS REQUIEREN.

Medidas tomadas por nuestra Universidad ante esta amenaza:

La Universidad de Morón venía utilizando el uso de la plataforma Moodle para sus cursos de distancia y recientemente estaba comenzando a implementar la Blackboard Learn Ultra como apoyo a la presencialidad.

Cabe resaltar que las plataformas son entornos virtuales de aprendizaje, programas educativos que contienen distintos tipos de herramientas requeridas en los procesos de enseñanza aprendizaje. Su meta es facilitar la comunicación pedagógica en la creación de cursos virtuales, independientemente del contenido de que se trate y están diseñadas para cualquier tipo de metodología o teoría de enseñanza que desee utilizar el docente en su dictado.

Las medidas que se implementaron, temporalmente, ante la emergencia y de prevención del COVID-19 han sido no solo la suspensión de las clases presenciales, sino además:

- PONER A DISPOSICIÓN LA NUEVA PLATAFORMA BLACKBOARD LEARN ULTRA, PARA TODOS LOS AÑOS, POSIBILITANDO COMPARTIR LOS CONTENIDOS ACADÉMICOS, ACTIVIDADES Y MENSAJES DURANTE EL PERÍODO DE INTERRUPCIÓN DE LA CURSADA.
- LA POSIBILIDAD DE ACORDAR SESIONES VIRTUALES CON NUESTROS ALUMNOS DURANTE EL HORARIO DE CLASES CON LA HERRAMIENTA DE VIDEOCONFERENCIAS COLLABORATE.
- SE BRINDARON SESIONES VIRTUALES PARA LA CAPACITACIÓN DOCENTE, TENDIENTES, SOLAMENTE, A LA UTILIZACIÓN DE LA HERRAMIENTA.
- SE SUBIERON, CON EL MISMO PROPÓSITO, OTROS MATERIALES DE CAPACITACIÓN TALES COMO:
- MANUALES (TANTO PARA DOCENTES COMO PARA ALUMNOS [HTTPS://WWW.UNIMORON.EDU.AR/AREA/BLACKBOARD/STREAM/A228B88CC-DOCENTES](https://www.unimoron.edu.ar/area/blackboard/stream/A228B88CC-DOCENTES))
- VIDEOS TUTORIALES QUE VAN DESDE COMO ENTRAR EN LA PLATAFORMA HASTA COMO CREAR EXÁMENES Y ACTIVIDADES.
- [HTTPS://WWW.UNIMORON.EDU.AR/AREA/BLACKBOARD/STREAM/AB65D6E58-VIDEOS](https://www.unimoron.edu.ar/area/blackboard/stream/AB65D6E58-VIDEOS)

LA EDUCACIÓN TELEMÁTICA,

... Las instituciones de educación superior (IES) deberían aprovechar, centrando sus esfuerzos en soluciones tecnológicas y contenidos para su uso en teléfonos móviles.²⁰

UN ESPACIO PARA LA CREACIÓN

Esta flexibilidad que se ofrece responde a que sea más fácil la adaptación tanto para alumnos como para docentes, permitiendo una experiencia de enseñanza y aprendizaje tanto en tiempo real o diferirlo a cuando el alumno se conecte.

Es así que esto posibilitó que, una vez decretado el cierre y gracias a ella, se pudieron garantizar el desarrollo de nuestras actividades como docentes y la operatoria institucional con la mayor normalidad posible.

¿Son suficientes estas medidas para pasar de la presencialidad a la virtualidad?

La capacitación sobre el uso de la plataforma sólo capacita sobre el uso de la herramienta, pero el docente que de un día para el otro tiene que vincularse con sus alumnos desde una pantalla requiere una capacitación que no tuvo.

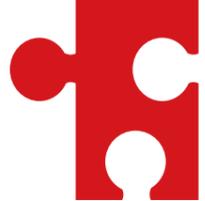
No se trata de digitalizar contenidos, eso lo puede encontrar en la web, se requiere una formación de la metodología de enseñanza, que abarca los cambios en los roles del docente y del alumno, en los propósitos u objetivos que se persiguen y en cómo se cumplen dichos objetivos. Esto implica diseñar un Plan o Propuesta pedagógica diferente.

Existe una tensión entre la pedagogía y la tecnología y ambas deben armonizarse y adecuarse de modo que a una innovación tecnológica le siga una innovación pedagógica.

Por ello es recomendable que antes de ofrecer un plan de estudios bajo una modalidad virtual o semipresencial, se requiera en primer lugar, capacitar al personal docente, no sólo en el uso de la herramienta tecnológica sino en el área pedagógica que se requiere para pasar de la presencialidad, con el foco puesto en la enseñanza, y en el docente que da su clase magistral, a la virtualidad en la cual el foco está puesto en el aprendizaje y en la autonomía del alumno.

...En ese cambio de enfoque también el rol del docente cambia, transformándose en un facilitador del conocimiento impartido, acompañando al alumno en ese proceso.

²⁰ Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (14/04/2020). "Informe de IESALC analiza los efectos del COVID y ofrece recomendaciones a gobiernos e instituciones de educación superior" En: <http://www.iesalc.unesco.org/2020/04/14/iesalc-insta-a-los-estados-a-asegurar-el-derecho-a-la-educacion-superior-en-igualdad-de-oportunidades-ante-el-covid-19/> (30/04/2020)



Diferencias entre la presencialidad y virtualidad en las metodologías de enseñanza aprendizaje en la educación universitaria

- **El rol del alumno participante**

Es bueno destacar que en la educación online los participantes tienden a sentirse solos, por lo que se vuelve necesario diseñar estrategias y actividades que permitan mantener una interacción fluida con los alumnos del curso.

El rol del alumno participante se vuelve autónomo y activo, es el gestor de su aprendizaje y puede aportar el conocimiento adquirido en sus investigaciones en la web por medio de su participación en las actividades interactivas

- **El rol del docente**

Es importante considerar la importancia que tiene la empatía y las relaciones interpersonales para el aprendizaje significativo, ya que son ingredientes esenciales irremplazables de lo que llamamos "motivación": El alumno "no es un vaso a llenar sino un fuego a encender". Poder transmitir la pasión por determinado saber es una tarea del docente o instructor. Ello es realmente importante en ambas modalidades pero, se vuelve más difícil en la virtualidad. El instructor tiene que generar un vínculo con los participantes de sus clases, interesarse por sus gustos y dificultades, darles medios para que descubran la mejor forma de estudiar, de aprender. Debe transformarse en un facilitador del conocimiento acompañando al alumno en su proceso de aprendizaje brindándoles recursos, materiales, videos, sitios, etc. que le propicien la investigación de los temas de estudio. En ese sentido, cada tecnología cumple su función en el aprendizaje cuando las utilizamos de la forma correcta.

El instructor guía y aconseja a los participantes a lo

largo del curso, contesta inquietudes y preguntas ya sea por e-mail, chats y foros, provee retroalimentación en trabajos prácticos y evalúa las competencias, al tiempo que estimula y fomenta la actitud autodidacta y el aprendizaje autónomo.

Será entonces, facilitador de contenidos²¹, no portador de contenidos En nuestro trabajo presentado en la Jornada N° XXV "Como enseñar a aprender a futuros profesionales universitarios, en la era digital.", expresamos:

"El docente deberá transitar desde una concepción tradicional centrada en la enseñanza, que hace uso de fuentes que describen los aprendizajes, desarrollan actividades posibles y requiere un manejo lineal del tiempo en el que asume que su público es homogéneo y en el cual el docente controla cada fase del proceso, a un nuevo rol, en el que el centro es el alumno y su aprendizaje."²²

- **El tiempo y el espacio**

Para el desarrollo de la educación a distancia y educación virtual, se debe considerar: tiempo, lugar, espacio, entre otras cosas. En lo referido al tiempo y el espacio el participante de esta modalidad busca el momento, el lugar y el ambiente más oportuno y adecuado a su propia realidad, para realizar sus actividades de aprendizaje e interactuar con los docentes, compañeros y materiales y establece su propio control, a diferencia de la educación presencial en la cual comparten un espacio y tiempo fijos, hay un horario y lugar establecido que debe respetarse para que se produzca el conocimiento.

²¹ Irigoyen N., Loiacono C. (2004) "Como enseñar a aprender a futuros profesionales universitarios, en la era digital.". trabajo presentado en las XXV Jornadas de Profesores Universitarios de Matemática Financiera.

²² Idem.

UN ESPACIO
PARA LA
CREACIÓN

En el primer caso la tendencia es la asincronicidad, resulta flexible para el alumno respetando su disponibilidad.

- **El material**

En la educación presencial la comunicación es vertical y unidireccional. Los contenidos están limitados a la clase del profesor, la utilización de material impreso por la cátedra y la bibliografía establecida para cada tema.

En la educación virtual, mediada por las Tics, éstas no sólo constituyen un apoyo al proceso de aprendizaje sino que son fuentes de innovación en una sociedad caracterizada por la interactividad en la circulación de la comunicación y flujos de información en la que los cambios no son tanto de contenidos, sino de posicionamiento, no se trata de que pasan más cosas sino que cada cosa está abierta a una multiplicidad de miradas y por tanto de sentidos.

Pero, si bien la incorporación de nuevas tecnologías constituye un plus de valor en la docencia universitaria es necesario contar con un equipamiento relativamente actualizado y pertinente al tipo de tareas en el que se utilizará y a su vez, que se encuentre bien integrado a la currícula de la asignatura en que se utilice. En este punto la tarea de enseñanza y aprendizaje debe considerar la necesidad de proveer la capacitación a los alumnos en el manejo de estas herramientas y, de alguna manera, asegurarse que en la cursada tengan acceso a tecnologías, que como profesional les serán requeridas, dado que los que no estén entrenados en ellas tendrán un acceso limitado al campo empresarial de primera línea y también respecto de su desempeño como profesional independiente luego de su graduación.

- **El método de enseñanza**

En la enseñanza presencial los participantes se ven obligados a adaptarse a la forma en la que enseña el profesor, las limitaciones se basan en el nivel de creatividad de este, así como la bibliografía sugerida sobre la que el docente ejerce su propio control. Y así, cuando el libro de texto es la herramienta básica de aprendizaje, el estudiante dispone del material impreso para incorporar los conocimientos básicos de la asignatura y puede restringir su búsqueda de nuevos conceptos.

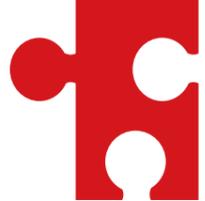
En la enseñanza virtual y a distancia existen, en cambio, una gran variedad de herramientas didácticas a ser utilizadas y que pueden ser investigadas por el actor del aprendizaje de modo que el límite al conocimiento está dado por la curiosidad del alumno, si bien el tutor a cargo puede sugerir sitios recomendables. El proceso se abre a la utilización de materiales complementarios y diferentes recursos de investigación.

Por supuesto que en ambos entornos la metodología depende de cómo propone el docente el desarrollo de la asignatura a su cargo, dado que puede utilizar la telemática como apoyo a sus clases o bien sustentar la enseñanza en recursos en línea y en ese caso la red es el medio principal de acceso a la información.

Como enfrentamos en nuestra asignatura esta nueva realidad.

La continuidad en la formación del alumnado pese al cierre de los establecimientos educativos, se basa en tres pilares uno de ellos, si bien ya lo mencionamos anteriormente, recae en:

- **LA SOLUCIÓN TECNOLÓGICA BRINDADA POR LA UNIVERSIDAD, ESTE ES EL CASO DE LA PLATAFORMA**
- **LA FORMACIÓN DE SU PLANTEL DOCENTE.**
- **CONTAR CON LOS CONTENIDOS DIDÁCTICOS APROPIADOS AL MEDIO.**



Si bien la Universidad cuenta con el dictado de la materia en la modalidad a distancia, en varias de sus Facultades y los docentes de la cátedra son altamente cualificados, era necesario contar con la experiencia en programas virtuales y en la utilización de los recursos digitales.

Es por ello que formamos un grupo de trabajo a través de distintas vías de comunicación como teléfono, whatsapp, correo electrónico y la plataforma a fin de adquirir esas capacidades y habilidades que se requerían. El problema era el tiempo y nos vimos obligados a aprender y a tomar decisiones andando, de esta forma compartimos el material, actividades y demás recursos didácticos que contábamos en el campus virtual, adaptándolos a la plataforma.

Una revisión del diseño curricular vigente, a fin de modificar la propuesta didáctica, incorporando las estrategias que plantean las teorías de enseñanza y aprendizaje constructivistas, con la utilización del estudio de caso y las estrategias de comunicación que la NTICs implican, aplicando metodologías participativas y colaborativas que permiten la exploración del medio en el que el alumno trabaja y posibilitaran apelar a las diversas inteligencias.²³

²³ Irigoyen N. Tesis (2010) Diagnóstico, Diseño y Desarrollo curricular de los materiales para la enseñanza y la comunicación de la asignatura Matemática Financiera.

²⁴ Irigoyen N.; Loiacono M. (2006). "Desarrollo de un módulo didáctico sobre "evaluación de proyectos de inversión" trabajo presentado en las XXVIII Jornadas de Profesores de Matemática Financiera.

²⁵ Gutiérrez Pérez F. y Prieto Castillo D. (2007), "La mediación Pedagógica" Buenos Aires, Editorial Stella Pág. 81

Donde se tuvieron en cuenta para su elaboración principios tales como:

Y donde desde un comienzo afirmábamos:

... Que podía ser integrado a una plataforma en línea..... Así tendrá la conectividad propia de esos recursos educativos.²⁴

Los Materiales que ante todo:

..... representan un proceso comunicacional, de manera que se perciba como una conversación.²⁵

- **QUE EL MATERIAL ESTE REDACTADO CON UN ESTILO COLOQUIAL, CERCANO A LA EXPRESIÓN ORAL.**
- **QUE SU REDACCIÓN SEA DIALÓGICA, INTERPELANDO AL INTERLOCUTOR QUE ESTÁ SIEMPRE PRESENTE, O SEA PENSANDO EN EL INTERLOCUTOR.**
- **QUE SE NOTE LA PRESENCIA DEL NARRADOR PERO DEJANDO ESPACIOS PARA LA REFLEXIÓN DE LOS DESTINATARIOS.**
- **QUE TENGA CLARIDAD Y SENCILLEZ DEL LENGUAJE.**
- **Y BELLEZA DE LA EXPRESIÓN.**
- **CON UNA METODOLOGÍA QUE PERMITA DESPERTAR EL INTERÉS DE LOS ALUMNOS PROMOVRIENDO LAS SIGUIENTES ESTRATEGIAS:**
 - **Instar a la participación.**
 - **Formar equipos de aprendizaje**
 - **Hacer las actividades, interesantes y motivadoras**

**LA EDUCACIÓN
TELEMÁTICA**

- **No permitir que sólo expresen sus opiniones sino que justifiquen objetivamente sus decisiones.**
- **Estructurar la actividad.**
- **Fomentar la autoevaluación y la evaluación de sus pares.**
- **Solicitar trabajos de investigación que reflejen la problemática financiera actual y que en ellos:**
- **Los alumnos sepan lo que quieren obtener se lo comuniquen al tutor y pongan su esfuerzo en conseguir que se cumpla.²⁶**

• **La evaluación:**

La Universidad hizo llegar a cada profesor una síntesis con sus recomendaciones, acordes a las sugerencias dadas por la Red Universitaria de Educación a Distancia, destacando a su vez, que las mismas constituyen un acto soberano que debe revestir la seriedad y el decoro correspondientes.

En un todo acorde al trabajo que presentamos en Jornadas anteriores, relacionado con el tema, en el documento se entiende que la evaluación adopta un carácter integral y se constituye en una actividad continua del proce-

²⁶Irigoyen, N.; Loiacono, M.; Rivera, A. (2010). "Nuevos Espacios para el Aprendizaje Colaborativo" en XXXI jornadas Nacionales de Profesores Universitarios de Matemática Financiera.

so educativo, una herramienta de información que permite evaluar el proceso de enseñanza y de aprendizaje, que valora y pondera los avances y logros de los aprendizajes alcanzados por los estudiantes así como también la propuesta educativa en su conjunto.

Es importante tener en cuenta que el Estatuto de nuestra Universidad prevé que las evaluaciones podrán tener carácter oral y/o escrito. En cuanto a las instancias orales las mismas podrán tratarse de exposiciones, discusiones, presentaciones, defensas, etc., y las escritas de respuesta larga o breve, objetivas sencillas o complejas, trabajos extensos, estudios de casos, pruebas de ejecución, etc. Se resalta ante todo que las consignas de los exámenes deben ser claras, acordes a la propuesta didáctica y a los medios tecnológicos empleados y que deben ser expuestas a los alumnos durante la cursada; de ser posible, es recomendable que se realicen actividades de simulación previas al examen, para que los estudiantes se familiaricen con la utilización de las mismas.

¿Qué nos ofrece la plataforma para las evaluaciones?

- **INSTANCIAS ORALES: A TRAVÉS DE UNA VIDEOCONFERENCIA EN COLLABORATE. LAS SESIONES SINCRÓNICAS DE VIDEOCONFERENCIA SE REALIZAN CON CÁMARA ENCENDIDA, DONDE SE VEAN LOS EVALUADOS Y LOS EVALUADORES, QUEDANDO LA GRABACIÓN, A OPCIÓN DEL DOCENTE, EN RESGUARDO ANTE CUALQUIER PROBLEMA QUE PUDIESE SURGIR. ADEMÁS LA PLATAFORMA NOS PERMITE DIVIDIR A LOS PARTICIPANTES DEL CURSO EN SUBGRUPOS DE HASTA UN ALUMNO Y LLEGANDO A UN MÁXIMO DE 19 COMISIONES, CON ESTA OPCIÓN SE PUEDEN REALIZAR**

CUESTIONARIOS SINCRÓNICOS BREVES EN FORMA INDIVIDUAL.

- **INSTANCIAS ESCRITAS A TRAVÉS DE LAS HERRAMIENTAS QUE NOS OFRECE LA PLATAFORMA PARA LA CREACIÓN DE PREGUNTAS SIENDO LAS MISMAS PARA DESARROLLO, MULTIPLECHOICE, ESPACIOS EN BLANCO ETC. ESTA HERRAMIENTA NOS PERMITE A SU VEZ LA CREACIÓN DE ACTIVIDADES, CUESTIONARIOS, TRABAJOS PRÁCTICOS, O RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, LOS CUALES TIENEN POR OBJETIVO FUNDAMENTAL EVALUAR EL DESARROLLO DEL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE REALIZANDO AL MENOS UNO POR MÓDULO O UNIDAD. EN LA CREACIÓN DE ESTAS INSTANCIAS DE EVALUACIÓN SE CUENTA CON OTRAS POSIBILIDADES COMO:**
 - **LA UTILIZACIÓN DE UN TEMPORIZADOR QUE PONE UN TIEMPO MÁXIMO PARA SU RESOLUCIÓN.**
 - **LA ALEATORIEDAD DE LAS CONSIGNAS, DONDE SE CAMBIA EL ORDEN DE LAS PREGUNTAS EN CADA ALUMNO EN EL CASO DE HABER OPTADO POR CUESTIONARIOS ESCRITOS.**
 - **SAFEASSING, HERRAMIENTA QUE NOS PERMITE DETECTAR LA COINCIDENCIA ENTRE EL TEXTO PRESENTADO POR EL ALUMNO Y EL MATERIAL DE REFERENCIA, DE DISTINTAS BASE DE DATOS.**

Durante la cursada por limitaciones en la conectividad los alumnos no tienen la obligación de usar sus cámaras, suben una foto al campus con el objetivo que se los reconozca, sí usan sus micrófonos a fin de comunicarse con el docente por otra vía que no sea solo el chat. Durante las evaluaciones, en cambio, es obligatorio conectar sus cámaras y audios e identificarse con la presentación de su documento de identidad donde conste su foto.

En las instancias finales lo harán en un espacio asignado con antelación por la gestión técnica y administrativa de la carrera y enviarán en tiempo real una foto de su DNI por el campus virtual. Desde la gestión técnica y administrativa de la cátedra o quien corresponda, se validan los datos y la identidad de las y los estudiantes y se habilitará el espacio de evaluación de la asignatura.²⁸

En relación a la confiabilidad de las evaluaciones, desde un comienzo planteamos una evaluación inicial, que llamamos Diagnóstica, basada en los saberes previos de los alumnos en relación a sus conocimientos generales de matemática de modo de ir preparando el espacio dentro del cual se desempeñaran en la resolución de problemas y en el manejo de la tecnología. Luego se plantean instancias de seguimiento de su aprendizaje de los contenidos de las unidades didácticas de la asignatura mediante evaluaciones de proceso que irán permitiendo al docente ir evaluando el grado de avance en el conocimiento de la misma, pero también permite ir haciendo los ajustes necesarios para lograr los objetivos propuestos. Ambas instancias de inicio y de proceso culminarán con una actividad integradora de saberes propios de la materia. Los cuestionarios sincrónicos y asincrónicos, así como las actividades

²⁸ Recomendaciones enviadas por la Universidad de Morón, Escuela Superior de Economía y Negocios a sus docentes.

pueden plantearse como de autoevaluación o de evaluación por sus pares, aunque serán finalmente evaluadas por el docente para ser calificadas.

Todo este proceso permite al docente, ante la no presencialidad, ir conociendo el rendimiento de los alumnos y su compromiso en cuanto a su aprendizaje, así como el avance en el conocimiento de la temática financiera, de modo de obtener un juicio final o evaluación sumativa con un alto grado de confiabilidad.

Las "clases" necesitan, también, una planificación diferente, los alumnos pueden acceder a ellas en forma sincrónica a través del Collaborate, pero también asincrónica. Los docentes mediante la opción "grabar" pueden guardarlas y permitirles a los alumnos verlas recién cuando se conecten. Esta es una de las características de este nuevo espacio de interacción que algunos autores lo denominan "multicrónico".

Esto implica un cuidado extra por parte del docente, deberá no solo tener en cuenta la luz, la orientación de la cámara y el espacio en el que la filmación

UN ESPACIO PARA LA CREACIÓN

se llevará a cabo, de pronto nuestras casas, estudios y oficinas se convirtieron en set de filmación, tratando de evitar ruidos e intrusiones que pudieran resultar molestos, aunque a sabiendas que todos nos encontrábamos en nuestros respectivos hogares, acompañados de nuestras familias

y tratando de adaptarnos lo mejor posible, a la realidad que nos tocaba vivir.

En el "curso" dentro de la plataforma se crearon carpetas presentando la información metodológicamente estructurada, la primera a modo de "introducción" con los contenidos y objetivos generales como así también el cronograma, a fin de que el alumno se ubique en el desarrollo temporal del curso y específico de cada clase.

Las siguientes, una por cada unidad, que al desplegarlas se encontraba el desarrollo del material didáctico, actividades, ejercicios resueltos, bibliografía específica y remisión a sitios web, especialmente seleccionados por el docente para orientarlo en la búsqueda de datos tendientes a la resolución de problemas.

La clase cambió y lo que abundaban eran preguntas pero volvimos a las básicas como por ejemplo:

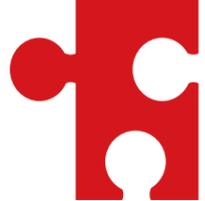
**¿Cuál es nuestra propuesta pedagógica?
¿Cuales los objetivos generales de la asignatura? Y ¿Cómo podemos lograrlo con las herramientas con las que contamos?
Como dijimos, oportunamente,**

...la propuesta didáctica está diseñada con la finalidad de que los alumnos recojan, analicen, y procesen saberes y actitudes propias de la actividad financiera y aprendan a utilizarlos en la toma de decisiones sobre problemas económicos financieros actuales...promoviendo la realización de experiencias y el planteamiento de preguntas abiertas y de situaciones simuladas dado que ellas favorecen la transición del

pensamiento concreto al abstracto, lo cual es importante para el desarrollo del razonamiento intelectual de los estudiantes²⁹.

Con el objetivo que... adquieran capacidades que le permitan comprender la operatoria financiera desarrollando técnicas que resuelvan la valoración dinámica de los capitales...

²⁹ Propuesta didáctica de la asignatura "matemática financiera". Universidad de Morón, Escuela Superior de Economía y Negocios.



¿Cómo decidimos planificar una clase dentro de este nuevo espacio?

La asignatura tiene una carga horaria de 6 horas semanales: 3 horas de teoría y tres de práctica a desarrollar en la plataforma., de modo sincrónico, en dos días de la semana y a cargo de un profesor designado para la teoría y un profesor designado para la actividad práctica. Esto significa que los alumnos deben estar virtualmente presentes en horarios predeterminados.

En primer lugar generamos una planilla con los siguientes datos:³⁰

TABLA 1: (Sólo mostramos la referida a la unidad temática a ejemplificar)

N°	Temas	Actividad teórica	Actividad práctica	Lugar de Dictado
3	Capitalización Sub-periódica: Concepto. Tasas: "jm"; "im"; "i". Comparación analítica entre ellas. Tasas Equivalentes. Números índices: tasas aparente, de inflación y real	Clase expositiva dialogada, con presentación de casos que muestran contextos de distintas capitalizaciones a fin de llegar a comparar y obtener conclusiones respecto a las tasas que intervienen. Utilizando como met-	odología de enseñanza la resolución de problemas, el alumno identifica las diferentes tasas y resuelve los problemas presentados. Mediante la búsqueda de tablas de índices inflacionarios el alumno los aplica a la problemática planteada. Esta actividad se desarrolla conforme a lo previsto en la guía práctica N° 3. En grupos, se debaten e interpretan los resultados a través de exposiciones dialogadas y se arriba a las conclusiones finales.	Aula Virtual: Plataforma (Teoría). <ul style="list-style-type: none"> EXPOSICIÓN EN PLATAFORMA U HOJA EXCEL. PRESENTACIÓN DE SÍNTESIS EN HOJA EXCEL O EN PPT LABORATORIO VIRTUAL: PLATAFORMA (PRÁCTICA). UTILIZACIÓN DE LAS FUNCIONES FINANCIERAS DE EXCEL O CALCULADORAS CIENTÍFICAS Y FINANCIERAS.

Fuente: Elaboración propia

Luego la planeación de una clase debe prever el uso y distribución del tiempo, pues estos dos factores aportan de gran manera a que el aprendizaje sea realmente

efectivo y la efectividad depende de cómo se organiza el tiempo de clase, así como el tiempo que necesita el estudiante para internalizar los conceptos teóricos e investigar sobre los temas propuestos.

En una primera aproximación respecto a la distribución consideramos aplicar 50' a las clases expositivas ya se trate de conceptos teóricos como prácticos (planteamiento del problema). Luego se puede en 30' sintetizar los aspectos más importantes de la clase teórica en un power point y otros 30' de tiempo para vincular el tema con un link relacionado con éste, es el caso de BCRA, INDEC, Simulador de cálculo de intereses en AFIP u otras páginas, interactuando con los alumnos. El resto del tiempo para completar las 3 horas, es el que se dará al alumno para dar sus conclusiones respecto de su búsqueda.

Para el desarrollo de la clase práctica el docente tendrá 60' para expon-

³⁰ Propuesta pedagógica de la asignatura Matemática Financiera. Universidad de Morón. Escuela Superior de Economía y Negocios.

LA EDUCACIÓN TELEMÁTICA

Fuente: <https://www.freepik.es/>



er los problemas a abordar en esa unidad, luego otros 50' para trabajar en una planilla de cálculo indicando las fórmulas financieras de la misma y su uso en el problema planteado. Si se trata de trabajar con índices les mostrará el manejo de éstos aplicados a fechas de análisis. El resto del tiempo guiará a los alumnos en la resolución de los ejercicios e irá evaluando su desempeño en la clase. El docente puede estimar un tiempo para pedirles a los alumnos que lleguen a conclusiones que permitan reconocer el grado de comprensión del tema dado.

¿Cómo decidimos diseñar una clase dentro de este nuevo espacio?

Teniendo presente la planificación propuesta diseñamos nuestras clases. A modo de ejemplo, presentaremos el desarrollo de una Unidad referida al tema de tasas. En ella los conceptos presentados han sido organizados en torno a un eje teórico-práctico, relacionando los aspectos teóricos con la aplicación a problemas, en este caso, de la realidad bancaria, económica y financiera.

Un primer tema abordado es:

Operaciones simples con capitalización subperiódica. Indexación. Equivalencia de tasas.

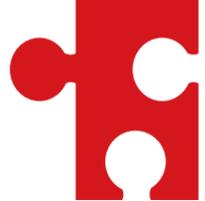
Se presenta el tema a través de un breve esquema conceptual sobre un eje de tiempo, haciendo énfasis en el desplazamiento del capital, con una tasa y una fórmula matemática dada. Mediante un simple ejemplo práctico, con dos casos, uno capitaliza en forma periódica y otro subperiódica, se compara y relacionan los temas, ya que **los contenidos se hallan secuenciados bajo criterios de complejidad creciente**³¹.

Los conceptos son desarrollados a través de la plataforma "Collaborete" en forma sincrónica, compartiendo pantalla sobre una hoja de Excel, la cual, una vez finalizada la clase se sube a la plataforma.

Durante el desarrollo y con el objetivo que alumno practique y se autoevalúe, se presenta, a través de una página web la publicación de las tasas vigentes (durante el mes de septiembre) para préstamos a Pyme del Banco Provincia³².

³¹ Irigoyen N.; Loiacono M. (2004). Un Camino hacia la propuesta didáctica de la asignatura "Matemática Financiera". Presentado en las Jornadas Nacionales de Profesores Universitarios de Matemática Financiera. Misiones.

³² En: https://www.bancoprovincia.com.ar/CDN/Get/A5388_Banca_Empresa_tasas_costos_condiciones_vigentes



BANCA EMPRESAS. TASAS ACTIVAS POR LÍNEA DE PRÉSTAMOS VIGENCIA SEPTIEMBRE 2020

TABLA 2: Banca empresas tasas activas 2022

Líneas	Tipo de tasa	(1)TEAV	(2)CFTNA	(3)CFTNAV	(4)CFTEA
CAPITAL DE TRABAJO	FIJA	24%	26,82%	34,50%	40,51%
CAPITAL DE TRABAJO	FIJA	34%	39,83%	44,89%	55,39%
PAGO DE HABERES	FIJA	24%	26,82%	23,63%	26,37%
FINANC IMPORT.	FIJA	28%	29,99%	35,94%	44,24%
FINANC. IMPORT.	FIJA	34%	36,93%	46,46%	51,91%
REFIN. DE CARTERA ACTIVA 31/12/19	FIJA	20%	21,94%	20%	21,94%
REACTIVAC. PYME	FIJA	24%	26,82%	23,63%	26,37%

(1) TNAV: Tasa Nominal Anual Vencida

Fuente: Elaboración propia (2020)

(2) TEAV: Tasa Efectiva Anual Vencida

(3) CFTNAV: Costo Financiero Total Nominal Anual Vencido

(4) CFTEAV: Costo Financiero Total Efectivo Anual Vencido

T2

La actividad se presenta junto con la publicación, en ella se le solicita al alumno:

- IDENTIFIQUE LAS TASAS DE ACUERDO A LOS CONTENIDOS TEÓRICOS*.
- ELIJA UNA TASA NOMINAL.
- HALLE LA TASA EFECTIVA SUBPERIÓDICA.
- HALLE LA TASA EFECTIVA PERIÓDICA EQUIVALENTE Y COTEJE EL RESULTADO CON LA PUBLICACIÓN.

(*)Se hace mención a la TIR. Si bien se aclara que este tema se desarrolla más adelante se le indica cómo obtenerla y que representa el "costo financiero total". También se les aclara que las tasas son "vencidas" a diferencia de las adelantadas que se verán en la unidad siguiente.

Durante la puesta en común se desarrolla un ejemplo, pero también se le puede pedir al alumno que investigue y busque otras publicaciones hallando las tasas equivalentes y corroborando sus resultados.

Con respecto al tema de indexación de capitales se le presentó tanto la página del Indec³³ como así también la del Banco Central³⁴ haciendo referencia a las principales variables que en ella se publican, entre ellas las tasas vigentes para plazos fijos y el valor de las Uvis y Uvas que se verán en otras la actividades.

En la página del Indec, solapas inferiores hacemos referencia a la diferencia entre tasas de inflación mensuales y tasas de inflación inter- anuales con respecto a la serie de números índices, asimilando estos últimos a los conceptos ya vistos en capitalización compuesta.

³³<https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Te-ma-3-5-31>

³⁴http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp

En la actividad se indica que se realiza un plazo fijo a un año de \$ 100.000. Se les solicita:

- SELECCIONEN LAS FECHAS PARA REALIZAR UNA INVERSIÓN DE UN AÑO.
- BUSQUE LA TASA MÍNIMA VIGENTE PARA PLAZO FIJO, PERSONAS HUMANAS.
- HALLE EL MONTO DE LA COLOCACIÓN.
- DETERMINE LA TASA EFECTIVA ANUAL DE LA INVERSIÓN
- DETERMINE LA TASA DE INFLACIÓN ANUAL
- DETERMINE LA TASA REAL ANUAL.
- DETERMINE LA TASA MENSUAL ACUMULATIVA DE INFLACIÓN EQUIVALENTE A LA ANUAL.

En el desarrollo de los temas se estimulará el aprendizaje autónomo y significativo.

Para la comparación de tasas efectivas y nominales se recurre a casos prácticos breves de modo que son los alumnos los que llegan a las conclusiones y las relaciones de las tasas entre sí. En un todo de acuerdo a lo expresado por Francisco Gutiérrez Pérez y Prieto Castillo:

...Se trata de ejercicios que enriquecen el texto con referencias a la experiencia y al contexto del educando³⁵

Las deducciones teóricas se hallan en el material didáctico, unidades publicadas en "Contenido" de la plataforma.

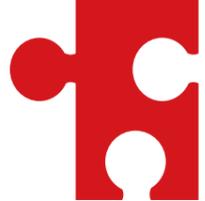
Otro tema de actualidad que despertó el interés social, por las consecuencias financieras que ocasionó la pandemia, es el uso de las tarjetas de crédito y su respectiva financiación mediante la comunicación A6964 en el mes de abril por parte del Banco Central:

Las entidades del sistema financiero deberán refinanciar en forma automática los saldos impagos de tarjetas de crédito a un año de plazo con 3 meses de gracia, 9 cuotas mensuales, iguales y consecutivas y una tasa nominal anual de 43%.³⁶

Posteriormente mediante la comunicación 7095 se informó que las tarjetas que venzan entre el 1 y el 30 de septiembre se podrán financiar en 12 meses, con tres de gracia y nueve cuotas fijas mensuales a una tasa de 40% más IVA, sin ningún otro recargo.

³⁵ Gutiérrez Pérez F.; Prieto Castillo D. (2007) "La mediación pedagógica" Apuntes para una educación a distancia alternativa. Ediciones La Crujía Buenos Aires pág. 86-87

³⁶ Banco Central de la República Argentina. En: <http://www.bcra.gov.ar/noticias/Coronavirus-BCRA-tarjetas-credito-financiacion.asp>



Ante esa nueva situación, dado las consultas de nuestros alumnos, planteamos en clase la siguiente actividad.

- **LEA EL COMUNICADO A6964 Y DETERMINE:**
- **¿CUÁL ES LA TASA QUE ENUNCIA EL BANCO CENTRAL?**
- **A PARTIR DE ESA TASA, ¿PUEDE SABER CUÁL ES EL INTERÉS MENSUAL EFECTIVO QUE SE ESTARÍA PAGANDO?**
- **¿CUÁL ES EL INTERÉS EFECTIVO ANUAL?**
- **¿CUÁL SERÍA EL COSTO FINANCIERO EN EL CASO DE UN CONTRIBUYENTE “PERSONA HUMANA” DONDE LOS INTERESES SE HALLAN GRAVADOS AL 21% EN CONCEPTO DE IVA?**
- **¿CUÁL ES LA TASA TRIMESTRAL DE INTERÉS?**

Conclusiones:

Durante este período de suspensión, de tan larga duración, impensado para muchos de nosotros, nos vimos obligados a hacer un uso intensivo de la tecnología, a explorar otros caminos, a fin de motivar y alentar la participación de nuestros alumnos, iteración que permite el diálogo didáctico propio de la enseñanza-aprendizaje. Sin embargo, así también, somos conscientes que se han cometido errores, involuntarios desde ya, y más aún durante las primeras semanas: canales informales que ya conocíamos de memoria, ya no estaban, los correos enviados a la mesa de ayuda al recibirlos no solucionaban nuestras dudas, la diferencia del idioma escrito al hablado y además, que las personas a quienes nos dirigíamos ya no eran las mismas dado que su formación era primordialmente técnica y no pedagógica. Las capacitaciones docentes, muchas de ellas llegaron tarde y en todos los casos solo se limitaron al uso de la herramienta. En medio de la tormenta, todos los profesores de la cátedra y sus familias estábamos unidos como equipo, sin horarios ni feriados, tratando de apoyarnos unos a otros y de seguir adelante. Es lo que hay, decíamos.

El camino nos ha llevado a repensar nuestra labor docente, a compartir nuestras experiencias y a permitirnos reflexionar sobre como actualizar el modelo de enseñanza aprendizaje adaptándolo a las circunstancias vigentes. Sabiendo que aún volviendo

a nuestras aulas, muchas de las nuevas prácticas que hemos utilizado, las seguiremos aplicando. Nuestras universidades, como tales, deberán asumir el compromiso por un lado de garantizar que tanto alumnos como docentes cuenten con los recursos tecnológicos necesarios y brindar espacios de diálogo con la capacitación docente que implica esta “bimodalidad”, no solo por el conocimiento y destreza en la utilización de los recursos tecnológicos sino también en cuanto al aspecto pedagógico que esta modalidad requiere. Citando a Prieto Castillo:

“Cada quien con su camino, pero su posible contribución al proceso universitario pasa por un sentido, que puede ser la suma de muchos, en un encuentro significativo y productivo.

Ojala que ese encuentro, ese trabajo en común, fuera también alegre y gozoso, tanto con sus estudiantes como con sus colegas³⁷.”

³⁷ Gutierrez Pérez F.; Prieto Castillo, D. (2007) “La mediación pedagógica. Apuntes para una educación a distancia alternativa” Ediciones La Crujía. Buenos Aires. Pág. 176.

Bibliografía

- Gutiérrez Pérez F., Prieto Castillo D. (2007) “La mediación pedagógica, Apuntes para una educación a distancia alternativa” Buenos Aires. Ed. La Crujía. Bs. As
- E. Litwin, (compiladora) (2005). “Tecnología Educativa, Política, historia, propuestas. Editorial Paidós Buenos Aires.
- Irigoyen N., Loiacono C. (2004) “Como enseñar a aprender a futuros profesionales universitarios, en la era digital.”. trabajo presentado en las XXV Jornadas de Profesores Universitarios de Matemática Financiera.
- Irigoyen N., Loiacono M.(2006). “DESARROLLO DE UN MÓDULO DIDÁCTICO SOBRE “EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN” trabajo presentado en las XXVIII Jornadas de Profesores de Matemática Financiera
- Irigoyen, N. Loiacono, M. Rivera, A. (2010).” Nuevos Espacios para el Aprendizaje Colaborativo” en XXXI jornadas Nacionales de Profesores Universitarios de Matemática Financiera
- Irigoyen Norma. Tesis (2010) Diagnóstico, Diseño y Desarrollo curricular de los materiales para la enseñanza y la comunicación de la asignatura Matemática Financiera.
- Banco Central de la República Argentina.(2020) “Tarjetas de Crédito: nuevas facilidades de financiación. Comunicación A 6964.” en: http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp Recuperado (20/06/2020)
- Banco Central de la República Argentina (2020). “Publicaciones Estadísticas, principales variables” http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp Recuperado (05/07/2020)
- Banco de la Provincia de Buenos Aires (2020). “Banca Empresas, tasas, costo y condiciones vigentes mes de septiembre”. En https://www.bancoprovincia.com.ar/CDN/Get/A5388_Banca_Empresa_tasas_costos_condiciones_vigentes_REPYME Recuperado (08/2020)
- Errepar, (2020) Comunicación A 7095, “Banco Central de la República Argentina. Refinanciación de Tarjetas de crédito que venzan dentro del 1 al 30 de septiembre” En <https://www.errepar.com/contenidos/legislacion/20200828113300334/comunicacion-a-7095-refinanciacion-de-tarjetas-de-credito-que-venzan-entre-el-1-y-el-30-de-setiembre>. Recuperado (28/08/2020)
- Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (14/04/2020).). “Informe de IESALC analiza los efectos del COVID y ofrece recomendaciones a gobiernos e instituciones de educación superior” En : <http://www.iesalc.unesco.org/2020/04/14/iesalc-insta-a-los-estados-a-asegurar-el-derecho-a-la-educacion-superior-en-igualdad-de-opportunidades-ante-el-covid-19/> Recuperado (14/06/2020)
- Instituto de Estadísticas y censos de la República Argentina (2020) “Índice de precios al consumidor” en: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>. Recuperado (03/04/2020)
- Organización Mundial de las Naciones Unidas para la Educación de Ciencia y Cultura. IESALC (13/05/2020) “Covid 19 y Educación Superior De los efectos Inmediatos al día Después” En: <http://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/05/COVID-19-ES-130520.pdf> Recuperado (14/06/2020)

- Red Universitaria de Educación a Distancia. (2020) “Sugerencias para los exámenes finales y parciales a distancia en las universidades nacionales en el contexto del COVID-19.” Pág. 3 en: <https://www.frc.utn.edu.ar/prensa/pub/file/2020/Sugerencias%20Ex%C3%A1menes%20RUEDA-CIN.pdf> . Recuperado (16/05/2020).



COMENTARIO BIBLIOGRÁFICO

Autor:
James C. Hunter³⁹

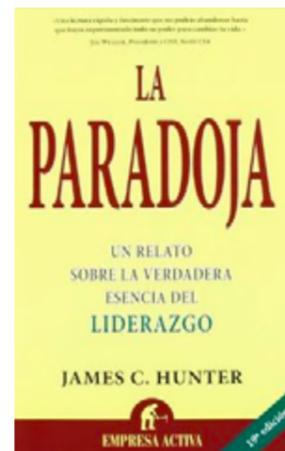
“La Paradoja un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo”.
Ed. Empresa Activa

³⁹ James C. Hunter. Abogado y consultor americano, es conocido por su labor de coaching y formación acerca del liderazgo y organización en el mundo empresarial. A lo largo de su carrera ha trabajado para diversas multinacionales como Nestlé o American Express.

Al momento de recibirme de mi carrera de grado, allí por el año 2007, un gran profesional se acercó a felicitarme y dentro de sus palabras y consejos me recomendó varios libros que luego leí. Cada uno de ellos tenían un motivo por el cual aquel referente me había brindado dicha recomendación. Debo reconocer que dichos libros me han aportado mucho tanto en mi carrera profesional como también a nivel personal.

Mucho tiempo después me encontraba llevando adelante mi tesis de Maestría y en una nueva charla, aquel referente me consultó sobre el tema de mi tesis y le comenté que la temática abordaba el liderazgo (tema que me apasiona y suelo ser un continuo lector de diferentes autores). Ante mi comentario, la respuesta no se hizo esperar y me respondió que se trataba de un tema muy atractivo y me hizo una nueva recomendación, leer “La Paradoja” de James Hunter.

Obviamente, también procedí a su lectura y hoy puedo manifestar que se trata de un libro muy ameno, de lectura ágil y que aborda la temática desde otro lugar sin dejar de lado la profundidad de cada arista que aborda. Sin dudar lo puedo manifestar que La Paradoja puede convertirse en un libro de cabecera para cualquier director, gerente, mando medio o cualquier persona que cuenta con la responsabilidad de guiar un equipo.



El eje central de la obra, se centra en la historia de John Daily un ejecutivo que contaba con una familia. Su vida tanto profesional como personal comienza a desmoronarse y termina llevando adelante un retiro en un monasterio Benedictino donde recibe instrucción de un monje llamado Simeón quien fue muy exitoso y admirado en Wall Street.

Hunter presenta varias ideas importantes en su obra, siendo una de las más destacadas la del conjunto de cualidades de su propuesta de liderazgo como servicio a los demás:



Fuente: Elaboración propia

11

ILUSTRACIÓN 1: Cualidades de su propuesta de liderazgo

Fuente: <https://www.freepik.es/>

Información

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Aprobada por CONEAU N° 11484/13, RESOLUCIÓN N° 2788/15 del Ministerio de Educación. El título que se obtiene es **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**.

Está dirigida a profesionales con título de grado universitario con potencial adecuado para la proyección, gestión y administración de negocios en sus áreas de formación profesional.

Los objetivos de la carrera son nuestros doce:

1. Promover la formación de profesionales y analistas en la administración de negocios que les permitan desempeñarse de modo óptimo en el marco del bien personal y del bien común.
2. Impartir conocimientos tendientes a capacitar a profesionales en la aplicación de sus aptitudes en beneficio del desarrollo y progreso nacionales.
3. Valorar la trayectoria educativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y de la
4. Promover y cubrir la necesidad de acceder al conocimiento de diversidad de campos de la administración de los negocios.
5. Optimizar la administración de los negocios locales y a nivel internacional desde el más alto nivel de avance científico y profesional.
6. Promover el aprovechamiento de los recursos favorecedores de la calidad de vida de las naciones.
7. Apoyar desde el saber las realizaciones económi-

Universidad de Morón y el caudal de egresados en la generación de impacto en el ámbito de la administración de negocios de la comunidad.

cas en su ámbito de influencia y de brindar a la comunidad local y regional un espacio de promoción de sus emprendimientos.

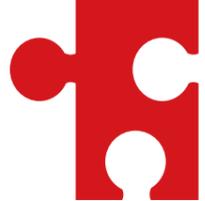
8. Generar innovación, promover y gestionar negocios en el mejoramiento de la calidad de vida individual y social-comunitaria.
9. Promover la interacción teoría-práctica en la elaboración de propuestas superadoras en el ámbito de las decisiones de la administración de negocios.
10. Profundizar en el ámbito tecnológico como factor potenciador de los negocios y su administración.
11. Generar ámbitos de encuentro, discusión y elaboración de soluciones desde diferentes aportes profesionales acerca de proyectos en la Administración de Negocios.

Estos **objetivos** fueron fijados con el criterio de brindarle al maestrando una trayectoria de tipo "profesional" con fuerte impronta en la aproximación al ámbito de negocios a través de prácticas internas y externas, permitiéndole generar y administrar negocios en su ámbito de incumbencia.

Esta maestría tiene una carga horaria total de 700 horas dentro de las cuales, el maestrando realizará 130 horas de actividades prácticas comprendiendo ejercicios de simulación de negocios, estudio de casos y Taller de Trabajo Final. Además, realizará 30 horas de prácticas externas que serán desarrolladas en empresas de primera línea como Toyota Argentina S.A., Mastellone Hnos. S.A., Banco Santander Río S.A., Arcos Dorados S.A.

El plan de estudios se divide en 4 cuatrimestres, habiéndose considerado 5 áreas en la selección de asignaturas y tareas: comercial, operaciones, administración, finanzas y humanidades. Las actividades curriculares alternan contenidos conceptuales con la promoción de habilidades y destrezas a través de prácticas acordes a la Maestría de tipo "profesional". Se manifiesta a lo largo del plan un proceso formativo de complejidad creciente, pivotando so-

Fuente: <https://www.freepik.es/>



bre el eje "profesional". Esto se observa en las prácticas internas de las asignaturas de primer año. En el tercer y cuarto cuatrimestres el proceso formativo profundiza la complejidad lo cual se manifiesta en la asignatura "Simulación de Negocios", de carácter eminentemente práctico, donde los maestrandos ejercitarán situaciones de las cinco áreas en las que se asienta la Maestría.

La culminación de la Maestría en Administración de Negocios consiste en la realización de un trabajo final, que permita evidenciar la integración de aprendizajes realizados en el proceso formativo, la profundización de los conocimientos y el manejo de destrezas y perspectivas innovadoras en la profesión.

Plan de Estudios

Información

**MAESTRIA EN
ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS**

Escuela Superior de Economía
y Negocios

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



POSGRADOS

UM

UNIVERSIDAD DE MORÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (MBA)

APROBACIÓN CONEAU N° 410/14
RESOLUCIÓN N° 2788/15 MINISTERIO EDUCACIÓN

Duración:

2 años

Título:

Magister en Administración de Negocios

Días de cursada:

Viernes de 17 a 22
Sábados de 9 a 15

Inicio:

Marzo 2022

Requisitos de Ingreso

Original y fotocopia (tamaño A4 u oficio) del diploma con legalización del Ministerio de Educación y del Ministerio del Interior (para diplomas anteriores al año 2012).

Original y fotocopia del DNI (anverso y reverso).

Admisibilidad:

- Graduados o universitarios en carreras de duración no menor a 4 años como mínimo.

- Todos los aspirantes deberán realizar un curso de nivelación, salvo aquellos graduados en carreras de Licenciatura en Administración, Licenciatura en Economía, Contador Público, Licenciatura en Comercialización y Licenciatura en Comercio Internacional o equivalentes, a criterio del Comité Académico.

PLAN DE ESTUDIOS

PRIMER AÑO

- NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS
- CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES
- INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES
- ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN
- ESTRATEGIAS FINANCIERAS
- LIDERAZGO
- GESTIÓN DE LOS COSTOS
- GESTIÓN DE OPERACIONES
- MÉTODOS CUANTITATIVOS
- TECNOLOGÍAS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN APLICADOS A LOS NEGOCIOS
- CONTEXTO SOCIO ECONÓMICO Y POLÍTICO
- EMPRENDEDURISMO E INNOVACIÓN

SEGUNDO AÑO

- MERCADO DE CAPITALES
- ETICA Y DESARROLLO SUSTENTABLE
- CONTROL DIRECTIVO
- ESTRUCTURAS FINANCIERAS
- NEGOCIOS INTERNACIONALES
- SIMULACIÓN DE NEGOCIOS
- PRÁCTICA EXTERNA EN EMPRESAS
- ALTA DIRECCIÓN
- PROYECTOS DE INVERSIÓN Y PLAN DE NEGOCIOS
- TALLER TRABAJO FINAL
- TRABAJO FINAL

Escuela Superior de Economía y Negocios



CARRERAS DE GRADO

- CONTADOR PÚBLICO
- LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
- LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN - MODALIDAD A DISTANCIA -
- LICENCIATURA EN COMERCIALIZACIÓN
- LICENCIATURA EN COMERCIALIZACIÓN - MODALIDAD A DISTANCIA -
- LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL
- LICENCIATURA EN ECONOMÍA
- LICENCIATURA EN PUBLICIDAD
- LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
- LICENCIATURA EN RELACIONES PÚBLICAS



UM

UNIVERSIDAD DE MORÓN

Escuela Superior de Economía y Negocios