

Estudio sobre desempeño competitivo de PyMEs industriales. El caso del Sector Industrial Planificado de Almirante Brown

Study on competitive performance of industrial SMEs. The case of Almirante Brown's Planned Industrial Sector

ARTÍCULO

Héctor Gabriel Bazque

Universidad Nacional de Quilmes, Argentina. Contacto: hbazque@unq.edu.ar

Recibido: junio de 2020

Aceptado: agosto de 2020

Resumen

El concepto de desarrollo económico ha evolucionado notablemente hacia la segunda mitad del siglo XX. Con la caída del Estado de bienestar, y el surgimiento de exitosas experiencias de crecimiento europeo (como el caso de los distritos industriales de España, y del Centro y Nordeste de Italia, entre otros), el escenario local pasó a convertirse en el potencial “espacio de desarrollo”. La reconceptualización económica de “lo local”, bajo el nombre de “territorio”, otorgó renovada importancia a las pequeñas y medianas empresas.

Entendiendo al Sector Industrial Planificado de Almirante Brown (SIPAB) como un territorio industrial de importancia del conurbano sur de la Provincia de Buenos Aires, el presente trabajo busca responder ¿qué tipo de competitividad se logra en el SIPAB? Y ¿cuál fue el desempeño reciente de las firmas pertenecientes a este distrito industrial?

Palabras clave: PyME; desarrollo industrial; sistema productivo; territorio.

Abstract

The concept of economic development has evolved notably towards the second half of the 20th century. With the fall of the welfare state, and the emergence of successful experiences of European growth (such as the case of the industrial districts of Spain, and the Center and Northeast of Italy, among others), the local scene became the potential "development space". The economic reconceptualization of "the local", under the name of "territory", gave renewed importance to small and medium enterprises.

Understanding the Planned Industrial Sector of Almirante Brown (SIPAB) as an important industrial territory of the southern suburbs of the Province of Buenos Aires, this paper seeks to answer what kind of competitiveness is achieved in the SIPAB? And what was the recent performance of the firms belonging to this industrial district?

Keywords: SME; industry; industrial development; production system; territory.

1. Introducción

1.1. Justificación y relevancia del trabajo

Desde una mirada histórica, podría señalarse que el concepto de desarrollo económico evolucionó notablemente hacia la segunda mitad del siglo XX. A partir del agotamiento de la política económica del Estado de bienestar keynesiano, y el surgimiento de experiencias exitosas en el crecimiento europeo (como el caso de los distritos industriales de España, y del Centro y Nordeste de Italia, entre otros), el escenario local pasó a convertirse en un potencial “espacio de desarrollo”. Con la “reconceptualización” económica de “lo local”, ahora bajo el nombre de territorio, también ganó un renovada importancia el papel de las “pequeñas y medianas empresas” (PyMEs) como posibles motores del progreso local. Un conjunto de aspectos claves de este tipo de empresas, como su carácter familiar, su elevada capacidad para generar empleo y, en la mayoría de los casos, ser propiedad de ciudadanos locales, señalan la existencia de un fuerte arraigo de las PyMEs en el territorio (Marshall, 1890; Porter, 1980; Porter, 1985; Becattini, 1989).

Las pequeñas y medianas empresas comenzaron a ser consideradas actores con elevado potencial para aportar al mejoramiento de las condiciones de vida de las personas. En un contexto de crisis de la producción masiva y estandarizada, la producción de las PyMEs ajusta de mejor manera a las necesidades del nuevo período, liderado por las formas de organización toyotista. Así, con un elevado grado de flexibilidad, costos operativos relativamente menores y una gran capacidad para realizar actividades especializadas, este tipo de empresas presenta características muy compatibles con las exigencias de los nuevos tiempos.

En este sentido, la mejora de las capacidades productivas y comerciales de las PyMEs redundaría en más y mejores puestos de trabajo, y en efectos positivos hacia el resto de los agentes que operan en el territorio, proveedores y clientes, con quienes conforman el sistema productivo. Así el “tema PyME” fue incorporado en forma creciente tanto en las temáticas de

investigación académica como en la agenda de política pública (Bloch, 2002; Moncayo Jiménez, 2002; Bercovich *et al.*, 2006; CEPAL, 2005).

La búsqueda de mejores instancias de desarrollo habitualmente se vincula con el logro de mejores posiciones de competitividad, siendo las políticas de promoción productiva y de comercio internacional una importante acción en esa dirección. Sin embargo, la eficacia de las políticas depende en primera instancia de la armónica conjunción de intereses entre los diferentes actores del desarrollo. En el caso de las empresas, todo ello representa un mayor esfuerzo doméstico y cotidiano, que sólo tiene sentido afrontar cuando se toma seriamente la decisión de ingresar en un proceso de crecimiento empresarial.

El efectivo desempeño de las PyMEs se encuentra condicionado por la verdadera capacidad para generar “interrelaciones”. Según Nooteboom (1998), las diferencias en el tamaño de las empresas repercuten en su “capacidad de acción”¹. El menor tamaño relativo exige, a las PyMEs que desean crecer (tanto productiva como comercialmente), adoptar estrategias de desarrollo basadas en la búsqueda de mayor interrelación. Ante este cuadro de situación, los espacios con mayor aglomeración de empresas, como los distritos industriales o sistemas productivos locales, pueden ser una posible respuesta.

Las firmas de menores dimensiones, que comparten un espacio común, pueden obtener ventajas del entorno. Esto se logra a raíz de la reducción de costos de transporte y de transacción, pero también a partir de las sinergias y el mayor poder de negociación que les brinda accionar conjuntamente. De esta forma, las PyMEs podrían adquirir “eficiencia colectiva”, superando algunos de los principales obstáculos que enfrentan, como “la falta de destrezas especializadas y la dificultad de acceso a la tecnología, insumos, mercado, información, crédito y servicios de apoyo”, entre otras. Básicamente se trata de las ventajas surgidas de las economías externas combinadas con los efectos de la planificación y el accionar colectivo, que permiten adquirir “mayor eficiencia y mayor capacidad para lograr avances en su competitividad” (Pietrobelli y Rabellotti, 2005; Schmitz, 1995).

Por ello, a partir de la adopción de un caso de estudio particular, y aplicando diferentes dimensiones de análisis, relacionadas tanto con aspectos de infraestructura y del ambiente de

¹ En los términos de la teoría de los “costos de transacción” de Coase, en esta investigación se considera que la capacidad de acción de una firma es lo que le permite superarlos. Desde la mirada de la teoría sociológica del actor red (creada por Bruno Latour, Michel Callon y John Law), puede considerarse que la empresa existe según sus posibilidades de actuar sobre el entorno, según su disponibilidad de recursos tanto económicos como tecnológicos, pero también sociales. Es decir, la posibilidad de construir relaciones sociales que trasciendan el espacio organizativo de la firma, y que incluso le permitan viabilizar la generación y apropiación de externalidades positivas.

negocio, como con las características de las firmas, su poder de mercado al interior de la cadena de valor y su desempeño productivo y comercial, el presente trabajo busca responder ¿qué tipo de competitividad se logra en el SIPAB? Y ¿cuál fue el desempeño reciente de las firmas pertenecientes a este distrito industrial?

1.2. Planteamiento del problema

Durante las últimas décadas creció notablemente el interés por estudiar el comportamiento y la lógica de crecimiento de las empresas de menor tamaño, principalmente en lo que refiere a su desempeño comercial y participación en mercados externos. En la mayoría de los casos se señala que una presencia más activa de las PyMEs en los mercados internacionales puede aportar al desarrollo de los territorios. Sin embargo, operar en mercados más distantes implica hacer frente a un mayor volumen de problemáticas, responsabilidades y exigencias que, inclusive trascendiendo el impacto que estos tienen sobre los costos, puede escapar a la posibilidad de acción de empresas con menor tamaño relativo.

En términos ideales, las empresas más pequeñas tienden a operar con un elevado grado de flexibilidad y notable dinamismo en el proceso de toma de decisiones. Con estructuras organizativas más simples que las presentadas por las empresas de mayor tamaño, las PyMEs cuentan con enorme potencial para operar en los mercados externos, ajustándose rápidamente a los cambios de tendencia y de entorno. Por otra parte, la lógica de fijación de precios en las PyMEs es muy diferente a la que presentan las empresas de mayor tamaño. Habitualmente muestran un mayor grado de especialización y su producción se realiza a pedido, tomando nota de las especificidades y necesidades técnicas planteadas por el cliente. Estos servicios adicionales permiten que las ventas se concreten a un nivel de precios relativamente mayor.

Las PyMEs cuentan con enorme potencial para desenvolverse de forma exitosa en el contexto descrito. Sin embargo, la efectiva capacidad para operar en mercados más distantes depende del grado de madurez alcanzado en distintos aspectos de su funcionamiento organizacional. En este sentido, Dal Bó y Kosacoff (1998) sugieren que las firmas pueden ser entendidas como *“organizaciones de procesos que resuelven de modo corriente problemas repetidos”*. En el caso particular de la PyME, estos procesos van ganando complejidad a medida que la firma reconoce la necesidad de resolver problemas que hasta ese momento no abordaba. De esta manera, mediante la resolución de nuevos problemas, la organización incorpora procesos y puede comenzar a aplicarlos de manera sistemática. En ciertas oportunidades, los nuevos procesos encuentran fácilmente un lugar dentro de la empresa, pero en otros casos su incorporación no es inmediata. A veces, ello exige un importante

esfuerzo de reestructuración organizacional, ya que de otra manera resulta imposible su articulación con las actividades preexistentes.

A lo largo de las últimas décadas, el contexto internacional impuso nuevos desafíos para las PyMEs con proyectos de expansión vinculados al comercio exterior. Esto hizo que las firmas se vieran obligadas a desplegar nuevas estrategias comerciales y productivas, ampliando el número de problemas a resolver y, junto con ello, de procedimientos a incorporar dentro de la organización. Los procesos de reconversión siempre implican la necesidad de tiempo y recursos, elementos que por lo general escasean en las empresas de menor tamaño relativo. Desde este enfoque, el principal obstáculo para el desarrollo de mejoras competitivas en las PyMEs lo constituye el aislamiento (Yoguel, 2000).

La vinculación con otros actores resulta así una “acción estratégica” para la mejora de capacidades en las PyMEs. El desarrollo de destrezas dentro de la firma es un proceso sumamente complejo y, debido a la escasez de recursos que caracteriza a las empresas de menor tamaño, muchas veces resulta difícil lograrlo de forma aislada. La cantidad de actores con los cuales se puede vincular la firma es muy amplia y las formas son múltiples. Dentro de un extenso conjunto de potenciales actores para la interrelación, las PyMEs pueden establecer lazos estratégicos con otras empresas, con asociaciones civiles, con universidades, con cámaras empresariales y con instituciones del sector público, entre otras muchas posibilidades. Finalmente, es necesario destacar que este proceso también guarda de fondo un aspecto espacial que pocas veces es abordado, y que esta investigación se propone explorar.

2. Los territorios desde la mirada económica. Distritos y clúster industriales PyME

Concentrar los trabajos de revisión de dinámica industrial únicamente en la dimensión de la empresa puede ser contraproducente, principalmente porque en muchas industrias no es la dimensión empresarial sino la calidad del entorno lo que determina la competitividad. Esto otorga al territorio una importancia fenomenal.

Becattini (1979) desarrolló investigaciones centradas en comprender el mecanismo de cambio de los “*distritos industriales*”. La unidad de análisis son los sistemas productivos locales, donde un distrito industrial es un determinado tipo de localización (un sistema productivo local), caracterizada desde el punto de vista económico y social por la concentración de una población de empresas especializadas, resultado de factores históricos específicos (Hernández, Francolí & Pezzi, 2005).

Por su parte, Porter (1980) trabajó en base al concepto de “*clúster*”. Él explica que las economías pueden ser estructuras en conjuntos de empresas agrupadas alrededor de alguna

ventaja competitiva. Así, un clúster es una concentración geográfica de empresas interconectadas, proveedores especializados, empresas de servicios y, fundamentalmente, de instituciones estructuradas alrededor de de todos ellos. En este sentido, la base de la mayor eficiencia relativa de este tipo de economías estaría dada por el tipo de “interrelación”.

En un contexto donde el vínculo entre las empresas y el territorio cobra fuerza, los sistemas locales de producción pasaron a ser considerados elementos dinamizadores para el desarrollo territorial. Esto es así debido a que la interacción entre las empresas y otros actores, que comparten un espacio común, genera sinergias que permitirían obtener un valor agregado difícil de generar cuando las mismas operaran en forma aislada.

Entre las ventajas de operar dentro de un “sistema productivo local” o “territorio industrial”, se destacan: contar con infraestructura acorde a las necesidades de una unidad productiva, mayor cercanía entre clientes y proveedores, cuidado del medio ambiente, complementariedad productiva, posibilidades de desarrollar economías de red para promover mayor capacidad de innovación, absorción y difusión de nuevas tecnologías, la generación de economías de escala y mayor capacidad de negociación para la creación y acceso a políticas públicas, el desarrollo mercados intermedios de producción y servicios, contar con mejores condiciones de seguridad y compartir costos; en suma, mejorar el grado de competitividad general de las empresas radicadas dentro del sistema productivo.

Desde la perspectiva de la nueva geografía económica (Fujita y Krugman, 2004; Krugman, 1996), también se plantea que el desarrollo de aglomeraciones productivas guarda estrecha relación con la política comercial de una nación. Así, este tipo de configuraciones geográficas tienen mayores posibilidades de desarrollo cuando son enmarcadas por políticas de sustitución de importaciones. El adecuado funcionamiento de los sistemas productivos requiere, entonces, de un enfoque sistémico para comprender la importancia de la articulación entre los planos macro, micro, meta y mesoeconómicos, para el adecuado funcionamiento de proyectos territoriales.

3. El caso del Sector Planificado de Almirante Brown

En Argentina, la forma de organización de producción más característica y pujante ha sido la de los Parques Industriales y, en menor medida, la de Sectores Industriales Planificados, que han logrado tener mayor presencia a partir de la década del '80. Hacia mediados de los '90 ya existían cerca de 150 Parques, pero operaban con niveles de especialización muy bajo. El período más importante para estos tipos de configuraciones industriales vino durante el período de post convertibilidad, alcanzándose ya en 2008 una oferta de suelo industrial en Parques y áreas industriales de 8.423 hectáreas, distribuidas

entre 16 provincias del país. Actualmente, Argentina cuenta con 314 enclaves productivos, de los cuales aproximadamente 60 se ubican en la provincia de Buenos Aires.

El Sector Industrial Planificado de Almirante Brown (SIPAB) se encuentra entre las aglomeraciones industriales más importantes, ya que cuenta con un enorme potencial para la promoción del desarrollo industrial dentro del territorio Sur del Conurbano bonaerense. Representando el segundo espacio industrial más importante de la provincia, actualmente posee más de 260 firmas instaladas dentro de su territorio (de más de 550 hectáreas) y emplea aproximadamente a 8.000 personas. Otra de las características centrales del SIPAB es la multiplicidad de industrias que lo integran (Por ejemplo, metalmecánica, industria química, industria plástica, autopartes, electricidad, logística, transportes y alimentos).

Tomando en consideración el rol fundamental que desempeñan las firmas de menor tamaño relativo en la economía argentina, tanto en las áreas geográficas centrales como en las más periféricas, este apartado tiene por objetivo describir y analizar los rasgos actuales de las PyMEs localizadas en el SIPAB. Se describen tanto sus características principales como el desempeño reciente de las firmas allí radicadas, poniendo especial énfasis en los determinantes de la competitividad.

Considerando que el tejido empresarial PyME representa la principal fuente de empleo de los habitantes de la zona, identificar el estado de situación actual de la estructura productiva del SIPAB resulta de sumo interés, ya que no solo permite obtener información clave para provocar la discusión dentro del mundo académico, sino también para la definición de agenda de trabajo en las instituciones públicas de influencia local.

3.2. Aspectos metodológicos

El trabajo que dio lugar a la posibilidad recopilar datos para esta investigación, fue un proyecto conjunto realizado en diferentes ediciones (2013, 2014 y 2018) entre el Gobierno Municipal de Almirante Brown, a través de la Secretaría de Producción y Empleo, la dirección del Centro de Formación Profesional e Innovación Productiva del SIPAB (CEFIP) y la Comisión Mixta del Sector Industrial Planificado (SIPAB), en conjunto con la Licenciatura en Comercio Internacional –modalidad presencial– y el Observatorio de Innovación y Transferencia Tecnológica (OITTEC) del Departamento de Economía y Administración de la Universidad Nacional de Quilmes UNQ.

Se realizó un amplio trabajo de campo, consultando directamente fuentes primarias por medio de encuestas a los máximos representantes y directivos, cuando no los dueños, de un

grupo de 40 empresas² del Sector Industrial, para actualizar y ampliar la información sobre sus tendencias de producción, competencias, comercialización y potencialidad innovadora y de exportación.

Se incluyen preguntas sobre los mercados y las estrategias comerciales que implementan con proveedores y clientes. También se hace hincapié en la percepción de los empresarios respecto de la calidad de los recursos ofrecidos por el Parque Industrial y del entorno, así como en el desempeño comercial, tanto en el mercado local como en el internacional, y en los procesos innovativos de las firmas de los últimos años. Se ha incorporado una sección referente a la estructura organizacional de las empresas, que destaca puntos importantes acerca del personal que las integra, su nivel de formación y las actividades de capacitación que realizan. Se trabajó un ítem que busca captar las particularidades de la estructura de costos de estas empresas.

3.2. Principales características de las firmas del SIPAB

- La gestión empresarial, el modelo de negocio y la cadena de valor

Las firmas del SIPAB cuentan con una experiencia y madurez considerable dentro del sector. Es decir, son empresas que lograron desarrollar un conjunto de habilidades vitales, necesarias para trascender a los diferentes modelos económicos acaecidos en el país durante las últimas décadas. Vinculándose con una amplia gama de sectores de la estructura productiva, otorgan mayor prioridad a la “*satisfacción de los clientes*” como espíritu central de la estrategia productiva y comercial. En ese sentido, las firmas procuran mantener una relación lo más cercana posible con sus clientes, que en la mayoría de los casos son empresas distribuidoras. Así, basados en la flexibilidad organizacional y confiando en el dinamismo de los canales de comunicación internos, las firmas cuentan con importante caudal de información proveniente de sus fuentes comerciales.

En los últimos años, la estrategia comercial de las Firmas del SIPAB consistió en buscar la diversificación de sus canales de comercialización a partir de diferenciarse de la competencia, ofreciendo productos a medida de los requerimientos técnicos de la demanda. Con esas metas en mente, las empresas de Almirante Brown configuran un sistema de rutinas productivas y comerciales con un grado de competitividad elevado para el mercado local, pero medio-bajo para los estándares internacionales.

² Se considera que el tamaño de la muestra es representativo de la estructura empresarial del distrito, ya que en el SIPAB se localizan alrededor de 260 firmas.

En el quehacer cotidiano, las firmas del SIPAB explotan al máximo las ventajas de su madurez y capacidad comercial para mantener presencia en los mercados. Sin embargo, esta dinámica se encuentra afectada en forma pro cíclica por los vaivenes económicos del país.

En lo que respecta a la relación con proveedores, el escenario no es muy positivo. La gran heterogeneidad de tamaños –y por lo tanto de poder de negociación– que existe entre los distintos actores que conforman el eslabonamiento productivo implica asumir plazos de pago muy diferentes para la compra (de insumo) y para la venta (de la producción), que elevan notablemente los costos financieros de las firmas del SIPAB. El 46% de las PyMEs de Almirante Brown adquiere sus insumos de grandes empresas, el 31% de otras PyMEs, y el 23% cuenta con proveedores de ambos tipos. En cuanto a sus clientes, los empresarios han afirmado que el escenario es más heterogéneo: el 50% vende tanto a grandes empresas como a PyMEs, el 31% se aboca solo a PyMEs, y el 19% solo vende a grandes firmas. Entonces, las firmas del SIPAB manejan plazos de pago breves con sus proveedores (entre 30 y 45 días), dado que se trata de un pequeño grupo de grandes empresas, con capacidad de impartir sus condiciones, mientras que la obtención y sostenimiento de clientes obliga la ampliación de los plazos de cobro, lo que profundiza las dificultades financieras que sufren las firmas analizadas.

Al analizar el mercado de influencia, no existe un patrón dominante respecto al tamaño de las firmas competidoras. Frente a esto, las firmas de Almirante Brown no pueden establecer una estrategia única para colocar sus productos en el mercado, sino que deben tener diversas líneas de acción que varían según el tamaño de su competidor. Así, a la hora de competir con las empresas más grandes, el plan de acción se vuelca hacia la producción de series cortas de productos diferenciados, que se direccionen hacia determinados nichos que las empresas de mayor envergadura desestiman por cuestiones de escala. Otro valor agregado, resaltado por los entrevistados, es el servicio de post-venta. La mayor cercanía y el menor volumen de clientes, les permite ofrecer una atención más específica. Por el contrario, al competir con empresas de tamaño similar, la contienda se traslada al terreno de precios – donde el margen de acción es bastante escueto.

Si consideramos, además de los vínculos comerciales, los lazos de tipo institucional, la mayoría de las empresas ha calificado como “débiles” o “insuficientes” las relaciones existentes dentro del SIPAB. El diálogo entre las empresas suele limitarse a las reuniones organizadas por la Comisión mixta, donde los temas desarrollados son meramente administrativos. Pese a esto, los entrevistados se han mostrado interesados en entablar un vínculo más estrecho de cooperación, no solo entre las empresas sino también con las

instituciones que las representan, para tocar temas referentes a proyectos, a necesidades productivas y a oportunidades para el desarrollo de negocios.

- Impactos del carácter familiar y la transición generacional sobre la gestión empresarial

Las firmas del SIPAB encuentran en la cuestión generacional un punto determinante para la continuación de la actividad productiva. Esto es así por su carácter predominantemente familiar y por la falta de sistematización/codificación de los conocimientos que se han adquirido. En cambio, en las grandes empresas con estructuras formales, con existencia de memorias técnicas y utilización de manuales de procedimientos, es mucho más factible la transmisión de conocimientos entre los supervisores, los jefes de acción y los operarios jóvenes.

Las estructuras que abundan en las empresas del SIPAB son poco formales, y se basan en la concentración de responsabilidades en una única figura –que por lo general es el mismo dueño-, y en la inexistencia de organigramas y manuales que definan qué rol ocupa cada empleado, y en qué consiste cada actividad. De esta manera, un reducido número de personas concentran el *know how* y se ocupan de múltiples asuntos, probablemente desde los orígenes del emprendimiento. En consecuencia, se generan dos efectos negativos: por un lado el traspaso de información encuentra serias limitaciones, dada la falta de material técnico sistematizado y estandarizado. Por otro lado, el hecho de hacerse responsable de asuntos de gran importancia para el negocio por un prolongado período de tiempo, genera en el empresario cierto recelo a la hora de determinar quién lo sucederá. La solución que genera mayor confianza, y a la vez la que parece más viable y rápida, suele implicar el involucramiento de familiares directos (hijos) en los puestos de mayor jerarquía. Sin embargo, los entrevistados también afirman que, muchas veces, se toparon con una realidad poco satisfactoria al confirmar que sus familiares no eran idóneos para el cargo, careciendo de la formación o del interés necesario para continuar con el negocio.

A lo mencionado se suma la persistencia de cuellos de botella en la oferta de mano de obra calificada, debido a deficiencias en la formación técnica de la fuerza de trabajo, que potencia las dificultades de los empresarios para hallar la persona indicada para sucederlo.

Todo esto afecta fuertemente la performance de las firmas, pues los encargados de mejorar sus niveles de competitividad muchas veces están invirtiendo esfuerzos en determinar cuáles son las posibilidades de continuidad de la empresa, y tras muchos años de trabajo, optan por mantener un ritmo constante y seguro de actividad, en lugar de buscar nuevas oportunidades, mejorar y superarse.

- Inversiones e innovación

Las empresas del SIPAB presentan un importante deseo de aumentar su capacidad e infraestructura de producción. Todas indican que realizaron algún tipo de inversión en los últimos años con el objetivo de aumentar sus capacidades productivas y reducir costos, con una preponderante incorporación de maquinaria y equipos, y una menor, pero no despreciable, realización de investigación y desarrollo, diseño e ingeniería y otras capacitaciones.

La mayor parte de estas adquisiciones han sido de equipamientos (maquinarias y equipos) de origen internacional, especialmente europeos. Asimismo, todas las firmas declaran contar hoy con una capacidad productiva mayor a la utilizada. Un rasgo distintivo y característico de los esfuerzos innovativos en la actividad económica del país, sobretodo en la industria, es que el cambio tecnológico está asociado más bien a la incorporación y adaptación de tecnología extranjera, antes que a los esfuerzos realizados en investigación y desarrollo. Así, la adquisición de maquinaria y equipo es, por lejos, la principal vía elegida por las empresas manufactureras argentinas para la mejora de sus capacidades tecnológicas. Esta evidencia surge de numerosos estudios nacionales, y se verifica no solo para el tejido productivo PyME nivel nacional, sino también para las firmas entrevistadas en esta muestra, donde la incorporación de tecnología importada es la principal fuente de inversión, de innovación y de crecimiento.

En la mayoría de los casos, la conducta tecnológica de las empresas del SIPAB surge como respuesta a la vigorosa presión competitiva, que reduce el ciclo de vida de los procesos y productos. En este sentido, la innovación pasa a ser entendida como vía para escapar al proceso constante de “*commoditización*” al que son expuestos los productos. Esto pone al descubierto cierto aspecto del perfil tecnológico de las firmas de Almirante Brown, las cuales parecen estar más acorde al de “seguidor tecnológico” que al “líder tecnológico”. Así, las innovaciones de las firmas que declaran haber logrado el desarrollo de nuevos procesos, productos y/o servicios, o mejoras significativas de los mismos, sólo resultan ser novedosas en el ámbito nacional, perdiendo su primicia en el ámbito internacional, donde sólo representan reducciones de la brecha tecnológica.

Respecto a la utilización de mecanismos de protección de las mejoras tecnológicas, el elevado riesgo de copia, que la mayoría de las veces termina concretándose con relativa facilidad, reduce los incentivos para su implementación (Salvo, la gestión de “*marcas*”, que se realiza con una intención más vinculada al sostenimiento de la imagen corporativa que a la protección de la propiedad intelectual).

En materia de financiamiento, los instrumentos utilizados para fomentar las inversiones fueron los tradicionales, agrupados en las fuentes de recursos propios y de bancos públicos y privados; donde los primeros, representan el 70% de las fuentes de financiamiento, y los bancos, le siguen en importancia con un 15 a 20% promedio de los recursos utilizados para inversión. Nuevamente, aparece en este grupo de empresas un rasgo distintivo de las PyMEs argentinas, donde su principal fuente de recursos para la inversión es la caja propia. Esta dinámica presenta fuertes limitaciones y vulnerabilidad, que son definidas tanto por el ciclo de negocios como por el costo financiero de la cadena de cobros y pagos.

Merece un párrafo en particular la relación de los empresarios con los programas de fomento o líneas públicas de crédito, en sus distintas versiones, ya sea otorgado por organismos nacionales o provinciales. En este caso, los entrevistados mencionaron el conocimiento o la existencia de estos instrumentos, especialmente por el trabajo de difusión y sensibilización que se realiza al interior del SIPAB. No obstante ello, también reconocieron la existencia de un bajo nivel de utilización de los mismos. Esto se explicaría por la complejidad que plantea el armado de proyectos para el financiamiento, o bien por los gastos o costos adicionales de ingresar a un esquema de garantía recíproca (SGR), o por el pago de profesionales para la conformación de un proyecto de exportación o de innovación. De todas formas, algunos empresarios lograron acceder y utilizar dichas herramientas.

Respecto a la dinámica de inversiones e innovación de los últimos años, poco menos de la mitad de las firmas (42,5%) se concentraron exclusivamente en realizar “*esfuerzos innovativos de producto*”, mientras que el resto combinó este trabajo con “*desarrollos de procesos*”, de “*estructura organizacional*” y de “*estrategias de comercialización*”. En el mismo sentido, no hubo firmas que exclusivamente realizaran esfuerzos persiguiendo cambios en proceso productivo, organizacional o de comercialización; es decir, el 57,5% restante combinó sus acciones innovadoras.

En cuanto a la relación entre innovación y la posibilidad de ingresar a nuevos mercados, se observa que el 65% de las PyMEs que realizó inversiones en 2017 logró ingresar a nuevos mercados, principalmente dentro del ámbito nacional. Es interesante destacar que más del 75% de las firmas, que en forma exclusiva realizó esfuerzos innovativos “*de producto*”, logró ingresar a nuevos mercados; por el contrario, sólo el 50% de las firmas que combinó iniciativas pudo lograrlo.

- Empleo y capacitación

De acuerdo a la última clasificación “*según límites de personal ocupado*” de la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa,³ un 37,5% de las firmas contactadas en el SIPAB son microempresas (de hasta 15 empleados), un 30% son Pequeñas (de entre 16 y 60 empleados) y el resto son Medianas organizaciones (26,3% entre 61 y 235 empleados, y un 5,3% de entre 236 y 655 empleados).

Entre 2015 y 2017, el 57,5% de las firmas consultadas incorporó personal, aumentando en promedio un 24,9% sus plantas, un 15% mantuvo sin modificaciones, mientras que el resto redujo su cartera en un valor cercano al 20%. Los cambios verificados en la dotación de personal no afectaron a la distribución, entre las diferentes áreas de la firma, según grado de calificación. Esto es, los empleados con mayor nivel educativo se encuentran en *Administración y Ventas*, mientras que en *Producción* se encuentran aquellos que obtuvieron solo educación básica (escuela media).

Lo anterior guarda relación directa con las observaciones que se plantean, recurrentemente desde el empresariado, respecto a la formación que traen sus operarios de la escuela secundaria, señalando que “*no poseen las capacidades técnicas acordes a las necesidades de las firmas*” (Baruj y Zweig, 2014). Esta falencia se traduce en el surgimiento de errores inconcebibles durante el proceso productivo, que resultan evitables con una adecuada formación. Todo esto hace que las actividades de formación recaigan sobre la empresa. Por ello, muchos entrevistados señalaron como una política muy positiva y valorada la iniciativa municipal de impulsar creación de una Escuela de Oficios dentro del SIPAB (Centro de Formación Profesional e Innovación Productiva – CEFIP); sin embargo, según indicaron, su impacto todavía no se estaría verificando a la hora de contratar personal.

Por ello, en relación al desarrollo de actividades de capacitación durante el 2017, se destaca que casi todas (90%) las firmas del SIPAB definieron y ejecutaron cursos de formación para sus empleados, donde los principales temas abordados fueron tópicos de carácter obligatorio, como *Seguridad ART* o aspectos relacionados con el *puesto de trabajo*. En segundo orden, las empresas realizaron capacitación en *TICS* y *Calidad*. Se destaca que el 16,6% de las firmas que capacitaron a su personal, lo hicieron con el apoyo de algún programa público.

Entre las principales limitaciones y obstáculos para llevar adelante las actividades de capacitación del personal, los empresarios señalan la “*Falta o escasez de oferta de cursos de capacitación adecuados*” y del “*Presupuesto*” necesario para poder llevarlas adelante.

³ Ver Boletín oficial de la República Argentina.

Además, pero en menor medida, se hace referencia a la *“falta de tiempo disponible”* y *“dificultades para identificar y evaluar las necesidades de capacitación de la empresa”*.

- Las condiciones de entorno y la infraestructura

Las empresas entrevistadas destacaron la posibilidad de contar con un espacio geográfico unificado y acorde a la posibilidad de desarrollar procesos industriales sin generar impactos complejos al entorno ambiental en el cuál se encuentra el Parque. También destacan las ventajas iniciales sobre las reducciones o exenciones impositivas, referidas fundamentalmente a las tasas municipales, las cuales se estiman muy convenientes para su estructura de costos. También hay consideraciones muy positivas para indicar el nivel de accesibilidad de las empresas dentro del SIPAB, como así también el apoyo a la gestión productiva y comercial que reciben de parte de los funcionarios del Parque y del Municipio.

No obstante ello, se resaltan algunas deficiencias en aquellos aspectos vinculados con la infraestructura del parque (tales como la necesidad de un mejor desarrollo de asfaltos, de provisión de una red de agua potable y desarrollo de infraestructura para una adecuada transmisión de la energía eléctrica), como así también en los tópicos asociados a la adecuada prestación de servicios básicos de funcionamiento (como por ejemplo, la correcta y permanente provisión de servicios de conectividad, telefonía y datos, y la provisión de la adecuada y constante potencia de energía eléctrica para el funcionamiento y operación de maquinaria y equipos). Las insuficiencias de abastecimiento de energía eléctrica y de conectividad, telefonía y datos resultan un problema grave y se han resuelto, parcialmente, con inversiones propias de las empresas (grupos electrógenos o instalaciones eléctricas adicionales, antenas o conexiones satelitales de Internet), pero a costa de mayores gastos fijos para sus estructuras de costos. Posiblemente, este conjunto de elementos mencionados como faltas de aprovisionamientos puntuales puedan ser trabajados conjuntamente al interior del SIPAB, y en la medida que se gane en escala, su resolución en el mediano plazo puede resultar menos compleja y más factible de concreción.

Teniendo en cuenta que las empresas se establecen estratégicamente y que esperan obtener del entorno ciertas facilidades para desenvolverse, estas irregularidades en la provisión de servicios se presentan como un factor notablemente negativo, pues afectan directamente el ambiente y las posibilidades de producción. Muchas veces las empresas deben interrumpir sus funciones a causa de la falta de alguno de estos bienes, situación que genera retrasos en las entregas y dilatación de compromisos asumidos, problemas de comunicación con los proveedores y clientes, complicaciones con la logística, pérdidas de oportunidades de ventas e incluso complicaciones en términos de salubridad e higiene.

- Desempeño comercial reciente de las PyMEs industriales del SIPAB

La dinámica comercial y productiva de las PyMEs siempre se encontró estrechamente ligada a lo ocurrido en el plano macroeconómico. La salida de la convertibilidad significó una importante crisis para toda la estructura productiva del país; sin embargo, es conocida la recuperación lograda a partir del 2004, con una dinámica de crecimiento macroeconómico de “tasas chinas” del PBI, que giraban en torno al 8% anual. Sin embargo, el inicio de la crisis financiera internacional significó nuevamente un fuerte golpe para la dinámica comercial de las firmas del SIPAB, que vieron caer su facturación fuertemente durante el período 2008-2010.

**Tabla 1: Facturación SIPAB - Tasa de variación
(2009-2017)**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Variación de las facturación SIPAB	-37,3%	-17,6%	39,4%	7,0%	16,9%	30,6%	35,7%	29,8%	13,0%

Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresarios

Nota: Se trata de valores promedio

Desde el 2011 en adelante se logró salir de los impactos negativos de la crisis, en gran medida como resultado de un conjunto de políticas públicas orientadas a reactivar la economía nacional mediante el estímulo del consumo, aunque con una menor capacidad para empujar sobre la generación de empleo formal. Así, el período posterior representa una etapa de recuperación, registrándose tasas de variación positivas en el desempeño comercial, pero sin tener su correlato en la dinámica productiva, ni en el desempeño exportador.

Así, en los años posteriores a la crisis financiera internacional, el crecimiento de la facturación de las firmas del SIPAB logró recuperarse, pero con una dinámica aparentemente diferente en relación a los primeros 5 años de las postconvertibilidad. Durante este nuevo tramo el crecimiento de la facturación se vio afectado por el crecimiento constante del nivel de precios. Esto inició un ciclo de indexación y compensación financiera de los ejercicios, donde la facturación creció más que la producción.

**Tabla 2: Producción SIPAB - Tasa de variación
(2013-2017)**

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
17%	22,6%	23,1%	16,6%	16,9%	10,3%	15,8%	7,7%	2,2%

Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresarios

Nota: Se trata de valores promedio

Lo mismo ocurrió con las exportaciones, que durante el período 2009-2013 representaban (en promedio) el 12,6% de las ventas de las empresas del Parque, pero que luego fue sufriendo un importante retroceso. Aspectos tales como la reducción de la demanda internacional por la crisis financiera y el incremento de la demanda en el mercado interno (con tendencia hacia el alza de los precios) tornó relativamente más rentable operar en el mercado doméstico.

La dinámica reciente del mercado local, cristalizada en la caída del consumo, tuvo un impacto directo sobre las empresas de Almirante Brown. Luego de mostrar un crecimiento del 15,8% en las cantidades vendidas del 2015, la tasa de crecimiento expuso un evidente deterioro en 2016 y 2017⁴. Las altas tasas de interés, el incremento de las tarifas de los servicios públicos, el aumento de las importaciones y la caída de la demanda conformaron un escenario muy adverso para las PyMEs.

En términos nominales, se desaceleró el crecimiento en la facturación de las firmas del SIPAB. Además, es llamativo que durante el período 2014-2015 la tasa de crecimiento en la facturación fue superior a la inflación. En el bienio 2016-2017 la relación parece haberse invertido, dando un crecimiento nominal notablemente inferior (y una potencial pérdida de rentabilidad). En esta línea, se destaca que el 2016 comenzó un proceso de fuerte devaluación de la moneda argentina, que inicialmente fue del 40% y hacia finales del segundo trimestre alcanzó el 59%. Sin embargo, este fenómeno no impulsó traslado de precios de similar proporción entre las PyMEs industriales, probablemente debido a la percepción de un ambiente recesivo de parte de los empresarios (FOP, 2016). Además, a nivel macroeconómico entre 2016 y 2017 se agudizó la amenaza importadora, donde parece haberse modificado el origen de los principales productos importados, pasando de Brasil a China, y puso un techo a la posibilidad de incrementar los precios.

- Dinámica del comercio exterior en las PyMEs del SIPAB

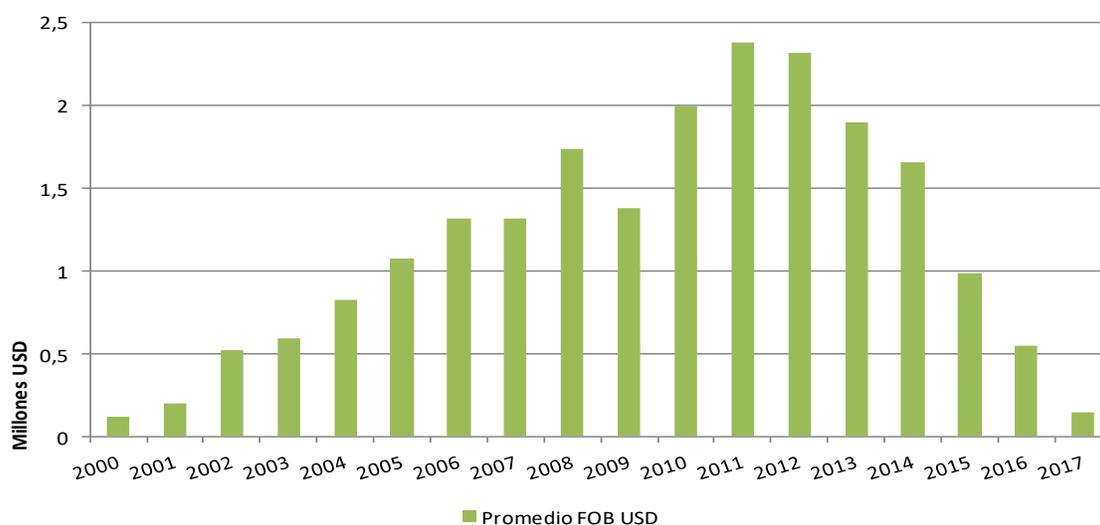
En el caso de las industrias del SIPAB, la mitad de las empresas consultadas exporta productos en forma individual y con marca propia. De las que no exporta, a un tercio no le

⁴ Para el período 2018 el presente estudio no recoge datos directos del SIPAB; sin embargo, para ofrecer un proxy, se pasa revista de las impresiones ofrecidas por diferentes fuentes relacionadas con el mundo de las PyMEs. Según la FOP (2008), las cantidades vendidas por las pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera cayeron un 8,7% y la ocupación un 3,2% en el tercer trimestre del año, siendo el “aumento de los costos, la caída de las ventas y falta de financiamiento los tres problemas que avanzaron más rápido en esta coyuntura negativa para las PyME manufactureras”.

interesa hacerlo, otro tercio “no exporta, pero tiene previsto hacerlo”, mientras que el resto “cree que no está preparada para competir en el exterior” o considera que “en el país existen restricciones para exportar”.

En cuanto a las principales dificultades para trascender la frontera nacional, el 40% de las firmas consultadas cree que el mayor desafío es lograr una “*oferta a precios competitivos*”, otras impresiones hacen referencia a la “*adaptación del producto a la demanda externa*”, al “*cumplimiento de normas y reglamentaciones*”, la “*obtención información sobre compradores concretos*” y la “*carencia de una estructura de gestión apropiada para exportar*”.

Gráfico 1: Dinámica de las exportaciones del SIPAB (2000-2017)



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta PyMEs Industriales del SIPAB y estadísticas de NOSIS

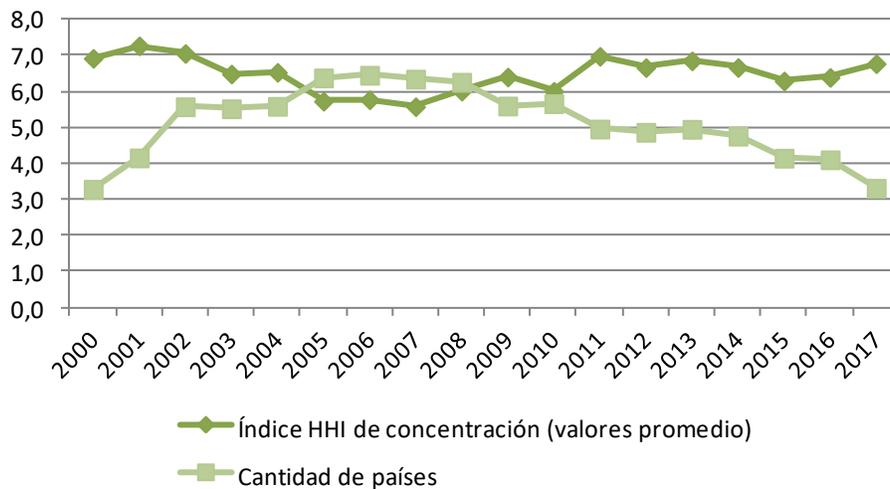
En líneas generales, el negativo contexto configurado en los últimos años a nivel macroeconómico y microeconómico, y las dificultades enunciadas por las empresas del SIPAB, explican el declinante desempeño exportador registrado desde 2011 en adelante. En relación a las expectativas comerciales para el 2018 y 2019, el 50% de los referentes del SIPAB, que fueron consultados durante el relevamiento, consideraba que en el corto plazo no variaría la tendencia negativa.

En líneas generales, el negativo contexto configurado en los últimos años a nivel macroeconómico y microeconómico, y las dificultades enunciadas por las empresas del SIPAB, explican el declinante desempeño exportador registrado desde 2011 en adelante. Si debiera señalarse algún elemento adicional para explicar la caída de las exportaciones, independientemente de los ya expresados hasta aquí, también podría aludirse al grado de

concentración de los destinos. Si bien es cierto que en los últimos años creció la presencia de Uruguay, Paraguay y Chile en la cartera de clientes de las PyMEs argentinas (que también se observa en las estadísticas del SIPAB), la importancia de Brasil en las ventas aún sigue siendo central, sosteniendo la dependencia por dicho mercado (CERA, 2018).

El peso del mercado brasileño dentro de las exportaciones industriales argentinas (MOI) es notorio, a nivel macroeconómico representa el 40% de las ventas (ACA, 2016). En el caso particular de las estadísticas comerciales del SIPAB, el porcentaje es algo menor, pero aún así con una influencia notable en la dinámica comercial. Esto es, al caer la demanda brasilera, caen las exportaciones, sin generarse un concreto efecto “desvío de comercio” hacia otro/s.

Gráfico 2 – Grado de concentración de las Exportaciones del SIPAB (2000-2017)



Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de empresarios y estadísticas de NOSIS

Un punto importante que brinda insumos para comprender el desempeño exportador es el grado de distribución de mercados. Al lograr orientar las exportaciones hacia un mayor grado de diversificación, las firmas pueden reducir de manera significativa el riesgo y aumentar la capacidad de identificar nuevas oportunidades comerciales en el extranjero. Es importante remarcar que diversificación no implica solamente aumentar la cantidad de países de destino, sino también distribuir lo más posible la facturación entre la cartera de clientes externos. Con ello se reducen los impactos negativos de las potenciales fluctuaciones estacionales de las diferentes regiones.

En el caso de las empresas exportadoras del SIPAB, ya se señaló que el crecimiento de sus exportaciones alcanzó su máxima expresión en 2011. Sin embargo, en materia de diversificación de mercados, se observa que el cambio de tendencia habría comenzado antes.

Hasta 2008 las firmas habían logrado desembarcar en una mayor cantidad de países, pasando de tres a casi 7 entre los años 2000 y 2008, reduciendo la concentración como consecuencia de ello. Luego, la tendencia resultó totalmente inversa, llegando en 2017 a una situación muy similar a la de fines de la Convertibilidad.

Resulta interesante observar que más de la mitad de las empresas bajo análisis recurre a la importación para proveerse de los elementos necesarios para sus actividades productivas. Entonces, el hecho de que la mayor parte de la producción se destine al mercado local, mientras que los insumos se obtienen en el mercado externo plantea un importante cuello de botella importante, dado que el crecimiento de la producción está sujeto a la disponibilidad de dichos insumos y de las divisas para conseguirlos.

En suma, la estructura de aprovisionamiento y ventas muestra un importante desequilibrio determinado principalmente por la fuerte dependencia de insumos importados. En términos de Kosacoff (1998), esto podría relacionarse con la estrategia generalizada de redefinición de la red de proveedores que ha tenido lugar desde la década de los '90 en nuestro país, en un contexto en el cual las empresas seguían manufacturando bienes a la vez que debían afrontar un aumento sostenido de sus costos de producción. En este marco han optado por “desarmar” la red de proveedores locales que venían consolidando desde fines de los años '70, para recurrir a los insumos y partes y piezas importados, incentivados por los precios relativos, por el marco legal que regulaba las compras en el exterior y por las condiciones de relativa estabilidad económica. De este modo, las firmas han tendido a incorporar tecnología, bienes intermedios e insumos mediante el abastecimiento externo. Sin embargo, para el caso de las empresas de Almirante Brown este patrón no pareciera obedecer única, y tan concretamente, a un plan de acción deliberado por los empresarios, sino que se conjugaría con otros elementos muy importantes que tienen vigencia en el plano industrial actual. Se trata de los “casilleros vacíos” de la estructura productiva local heredada del período de ajuste, y los problemas de escala, el atraso tecnológico, y las dificultades para adaptarse a los estándares internacionales de calidad. Todo esto impide completar los eslabonamientos productivos hacia atrás y hacia delante, y de cierta forma obliga a los empresarios a recurrir a proveedores externos para suplir sus demandas, a pesar de que gran parte de ellos se ha mostrado interesado en el desarrollo de una red de proveedores locales.

4. Conclusiones

A lo largo del presente trabajo se abordó el estudio de las llamadas “economías de aglomeración”. Las reflexiones más relevantes surgieron al circunscribir el desarrollo conceptual a las particularidades observadas en el caso del SIPAB.

Las firmas del SIPAB estructuran su estrategia comercial a partir de la “satisfacción del cliente”, que en su mayoría son empresas distribuidoras del mercado local, ofreciendo productos a medida de los requerimientos técnicos. El principal problema de la gestión empresarial es el descalce financiero que se da entre los tiempos de pago a proveedores y cobro a clientes, principalmente como resultado del elevado grado de concentración de los primeros.

A pesar de la elevada flexibilidad que brindan las estructuras productivas de las empresas de menor tamaño, el marcado carácter familiar de su conducción plantea dificultades para la gestión de iniciativas y proyectos de largo plazo, como la transición generacional y la transferencia de conocimiento entre sus miembros, pero también para las inversiones y las innovaciones, donde los problemas financieros registrados en la cadena de pagos complejizan aún más las posibilidades de actualización tecnológica. Además, si bien se conoce la cartera de instrumentos de financiamiento públicos, son poco utilizados debido a la falta de experiencia, tanto para la formulación de proyectos como para la gestión de trámites ante entidades de gobierno.

Las inversiones registradas consisten principalmente en la adquisición de maquinarias y equipos, como respuesta a la vigorosa presión competitiva, que reduce el ciclo de vida de los procesos y productos. En cuanto a la relación entre inversión/innovación y la posibilidad de ingresar a nuevos mercados, parece tener mayor eficacia concentrar esfuerzos en el mejoramiento/diferenciación de productos.

Las empresas del SIPAB reconocen al factor humano como el principal activo a la hora de desplegar la estrategia productiva y comercial; sin embargo, no se registran programas de formación definidos desde la empresa. Sólo se implementan aquellas instancias de capacitación de carácter obligatorio, relacionadas con la “Seguridad de ART” o con aspectos del puesto de trabajo. Esto mantiene la brecha en el nivel de formación de quienes se desempeñan en el área de administración y ventas, respecto de los operarios de producción.

La posibilidad de administrar conjuntamente el espacio industrial, mediante una comisión que combina la participación de representantes del sector público y privado, permitió impulsar alguna acción orientada a abordar el problema de la calificación de los RRHH. Esto se hizo mediante la instalación y desarrollo de una Escuela de Oficios dentro del SIPAB, que si bien no tendrá impacto inmediato, significa una acción que trasciende la lógica de gestión de una PyME, donde habitualmente sólo se resuelven los problemas urgentes. Sin embargo, este tipo de acciones conjuntas no son reproducidas para resolver otros problemas comunes, como por ejemplo la compra de indumentaria y calzado industrial, o la contratación de servicios de

comunicación y conectividad, donde se podría lograr el acceso a mejores tarifas, fruto de la negociación colectiva.

La dinámica comercial y productiva de las PyMEs del SIPAB está estrechamente condicionada por lo que ocurre en el plano macroeconómico. Desde la salida de la convertibilidad estas empresas atravesaron por tres etapas diferentes; la primera (2004-2008), de expansión productiva y comercial, acorde con la recuperación económica del país; la segunda (2009-2010), donde se hizo sentir el impacto negativo de la crisis financiera internacional; y finalmente, la que se abre luego de 2011, con cierta recuperación en el plano local, pero sin cambios en la tendencia negativa del frente externo. Este cuadro empeora si se considera la procedencia de los insumos intermedios de este tipo de firmas, mayoritariamente importados. La recuperación del mercado interno hasta 2015 implicó la apertura de un nuevo canal de desarrollo de las PyMEs del SIPAB, pero con una dinámica diferente en relación a los primeros 5 años de la postconvertibilidad. Aspectos tales como la reducción de la demanda internacional por la crisis financiera y el incremento de la demanda en el mercado interno (con tendencia hacia el alza de los precios) tornó relativamente más rentable operar en el mercado doméstico.

El contexto interno volvería a resultar poco amigable a partir del 2016, las altas tasas de interés, el incremento de las tarifas de los servicios públicos, el aumento de las importaciones y la caída de la demanda conformaron un escenario muy adverso para las firmas argentinas en general, y para las del SIPAB en particular.

Frente a este contexto tan negativo, es importante remarcar que las firmas de Almirante Brown cuentan con una larga trayectoria en el mercado, aspecto que les permitió atravesar diferentes modelos económicos y que seguramente será capital invaluable para sortear el actual contexto. Sin embargo, sigue sin ser abordado el desafío de la planificación conjunta. Las diferentes realidades y objetivos que afronta cada firma plantean dificultades para la interacción y la complementariedad. Muchos empresarios consideran muy valioso participar de la gestión administrativa del SIPAB, pero aún no encuentran la forma de trascender esta dinámica y encarar proyectos para mejorar la eficiencia colectiva.

5. Referencias bibliográficas

ACA (2016). *Las exportaciones argentinas: Evolución reciente y caminos para su expansión*. Buenos Aires: Cámara Argentina de Comercio y Servicios.

Baruj, G. y Zweig, I. (2014). *Escalamiento productivo y capital humano calificado: un estudio exploratorio*. Buenos Aires: CIECTI.

Becattini, G. (1989). *El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico. Los distritos industriales y las pequeñas y medianas empresas*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Bercovich, N. (et al.) (2006). Las articulaciones exportadoras entre grandes y pequeñas empresas en Argentina: una oportunidad para fomentar la internacionalización de las Pymes. Documento de proyecto Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Buenos Aires.

Bloch, R. (2002). *Las pequeñas y medianas empresas. La experiencia en Italia y en la Argentina: análisis comparativo y posibilidades de interacción* (1ra Ed.). Buenos Aires: Editorial Ad-Hoc.

CAME (2018). Cómo hacen 8500 PyMEs para exportar desde un país caro como Argentina. En *Revista Espacio CAME* 51.

CEPAL (2005). *Asociatividad, Cooperación Empresarial y Exportación PyME: Experiencias recientes en América Latina y Europa*. Buenos Aires: CEPAL.

CERA (2018). *Radiografía del Comex argentino*. Buenos Aires: Instituto de Estrategia Internacional (IEI).

Dal Bó, E. & Kosacoff, B. (1998). *Líneas conceptuales ante evidencias microeconómicas de cambio estructural*. Buenos Aires: CEPAL.

Fujita, M. y P. Krugman (2004). The new economic geography: Past, present and the future. En *Papers of Regional Science* 83

Fundación Observatorio PyME (2016). Informe 2015|2016: Evolución reciente, situación actual y desafíos para 2017 - Tema especial: Indicadores de producción. Fundación Observatorio PyME, Buenos Aires.

Fundación Observatorio Pyme (2018). La coyuntura de las PyMEs industriales y de Software y Servicios Informáticos. Tercer trimestre de 2018. Buenos Aires.

Hernández Gascón, J.; Fontrodona Francolí, J. & Pezzi, A. (2005). *Mapa dels sistemes productius locals. Industrials a Catalunya. Departament de Treball i Indústria. Secretaria d'Indústria i Energia*. Barcelona: Editorial Generalitat de Catalunya.

Kosacoff, B. (et al) (1998). Estrategias empresariales en tiempos de cambio; el desempeño industrial frente a nuevas incertidumbres. Política, Economía y Sociedad. Buenos Aires: UNQ-CEPAL.

Krugman, P. y Livas, R. (1996). Trade policy and the Third World metropolis. *Journal of Development Economics*, 49 (1), 137-150.

Marshall, A. (1890). *Principios de Economía* (Trad. al castellano). (1963) (4ª edición). Madrid: Aguilar.

Moncayo Jiménez, E. (2001). Evolución de los paradigmas y modelos interpretativos del desarrollo territorial. CEPAL Gestión Pública, Serie 13., Santiago de Chile. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7262/1/S018637_es.pdf

Nooteboom, B. (1998). Efectos del tamaño de la empresa en los costos de transacción. En *Desarrollo y Gestión de PyMEs: Aportes para un debate necesario*. Buenos Aires: UNGS-IDEI.

Pietrobelli, C. y Rabellotti, R. (2005). *Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina. El papel de las políticas*. Washington: BID.

Porter, M. (1980). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Schmitz, H. (1995). Collective efficiency: Growth Path for small-scale industry. *Journal of Development Studies*, 31 (4), 529-566.

Yoguel, G. (2000). Creación de competencias endógenas en ambientes locales y redes productivas. *Revista de la CEPAL* 71.