



Universidad Nacional de  
Mar del Plata

Universidad Nacional  
de General Sarmiento 

**3ºEdición**

# Maestría en Economía y Desarrollo Industrial

Mención en la Pequeña y Mediana Empresa

**“Características y Grado de Desarrollo del Sistema Territorial  
de Producción de la Región de Lomas de Zamora”**

**Estudiante:** GUSTAVO ANDRÉS BARUJ

**Director de Tesis:** DR. HUGO KANTIS

**Fecha de Defensa:** 24/ 06/2008

**Jurado:**

Dr. Hugo Kantis

Lic. Fernando Porta

Lic. Dario Caresani

2000-2001

## FORMULARIO "E" TESIS DE POSGRADO

### *Niveles de acceso al documento autorizados por el autor*

El autor de la tesis puede elegir entre las siguientes posibilidades para autorizar a la UNGS a difundir el contenido de la tesis: (resaltar la opción elegida y consignar la misma en el acuerdo de difusión)

- a) Liberar el contenido de la tesis para acceso público.
- b) Liberar el contenido de la tesis solamente a la comunidad universitaria de la UNGS.
- c) Retener el contenido de la tesis por motivos de patentes, publicación y/o derechos de autor por un lapso de cinco años.

a. Título completo del trabajo de Tesis:

*"Características Y Grado De Desarrollo Del Sistema Territorial De Producción De La Región De Lomas De Zamora"*

a. Presentado por (Apellido/s y Nombres completos del autor):

*Baruj, Gustavo Andrés*

c. E-mail del autor: *gbaruj@gmail.com*

d. Estudiante del Posgrado (consignar el nombre completo del Posgrado):

*"Maestría en Economía y Desarrollo Industrial con mención en la PyME."*

e. Institución o Instituciones que dictaron el Posgrado (consignar los nombres desarrollados y completos):

*Universidad Nacional de General Sarmiento y Universidad Nacional de Mar del Plata.*

f. Para recibir el título de (consignar completo):

*"Magíster en Economía y Desarrollo Industrial. Mención en la Pequeña y Mediana Empresa."*

g. Grado académico que se obtiene:

*Magíster*

a) Nombre del grado académico:

*"Economía y Desarrollo Industrial con mención en la Pequeña y Mediana Empresa."*

g. Fecha de la defensa: 24 /06/ 2008

día mes año

h. Director de la Tesis (Apellidos y Nombres):

*Kantis, Hugo*

i. Tutor de la Tesis (Apellidos y Nombres):

- j. Colaboradores con el trabajo de Tesis:
- k. Descripción física del trabajo de Tesis (cantidad total de páginas, imágenes, planos, videos, archivos digitales, etc.):

*Posee 115 páginas.*

- l. Alcance geográfico y/o temporal de la Tesis:  
*Partido de Lomas de Zamora, Provincia de Buenos Aires*
- m. Temas tratados en la Tesis (palabras claves):

*Desarrollo local, Sistema territorial de producción, capacidades endógenas, Entorno, Redes, Entramado institucional*

- n. Resumen en español (hasta 1000 caracteres):

Los sucesivos e importantes cambios que se produjeron en los últimos años en el contexto internacional cuestionaron la tradicional concepción de competitividad de naturaleza fundamentalmente macroeconómica o sectorial. Las competencias y capacidades de las empresas e instituciones, así como su grado de vinculación con otros agentes constituyen en la actualidad factores clave para la explicación de las ventajas competitivas dinámicas (Yoguel y Boscherini, 2001). La competitividad deja de ser un atributo de los agentes individuales, pasando a constituir un rasgo diferencial del Sistema Productivo Territorial, que deviene de las características de su tejido productivo e institucional. Precisamente, se define al Sistema Productivo Territorial como el conjunto de empresas, instituciones y sus relaciones, localizados sobre un espacio físico determinado (Boscherini y Poma, 2000).

La especificidad territorial que implica esta nueva conceptualización de la competitividad, obliga a repensar los tradicionales modelos con los que se analizaba el rol del territorio a la luz de los cambios que implica este nuevo contexto. Esta nueva concepción del rol del territorio hace necesario discutir su pertinencia y aplicación para el caso de los países menos desarrollados. En la Argentina, los Sistemas Territoriales de Producción tienen un escaso desarrollo y constituyen un área de investigación todavía embrionaria, careciéndose de estudios similares para el Partido de Lomas de Zamora y su área de influencia.

Surge así la importancia de este estudio, cuyo objetivo general es describir las principales características y el grado de desarrollo del Sistema de Producción de la región de Lomas de Zamora. El mismo es el resultado de la conjunción de dos investigaciones realizadas con el apoyo de la Secretaría de Investigación de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. La primera de ellas analiza el sistema territorial de producción desde la perspectiva de las empresas y la segunda, se focaliza exclusivamente en el entramado de instituciones locales de apoyo a la producción.

Esta investigación pretende – desde una mirada exploratoria – describir y analizar los rasgos salientes del sistema productivo de la región de Lomas de Zamora, adoptando un enfoque evolucionista basado en el concepto de capacidades endógenas de las firmas y en la teoría de redes. Para llevar a cabo este trabajo, se efectuaron sendos relevamientos de campo. El primero consistió en la realización de 80 encuestas a empresas industriales del Partido de Lomas de Zamora y su área de influencia, realizadas durante los meses de Octubre y Diciembre de 2004. Para la segunda parte, referida a las instituciones, se realizó un primer mapeo en base a entrevistas con agentes clave que luego fue completado a partir del contacto con las diferentes instituciones que iban siendo encuestadas. Una vez identificado el conjunto de instituciones a entrevistar, durante el período Julio-Octubre de 2005, se procedió a realizar las encuestas. En total se identificaron 13 instituciones activas, lográndose respuesta por parte de 12 de ellas.

Los principales resultados de este estudio muestran que, en general, el Sistema de Producción de la región de Lomas de Zamora tiene un débil desarrollo. Esta afirmación es consecuencia de: i) el limitado grado de desarrollo de las capacidades endógenas de las empresas que forman parte del sistema; ii) la baja utilización y conocimiento de las instituciones de apoyo por parte de las firmas; iii) la debilidad del entramado de relaciones existentes entre las empresas y con las instituciones; iv) el limitado nivel de desarrollo de la estructura de apoyo de la región; y v) el limitado grado de cooperación y articulación entre las instituciones que componen la estructura de apoyo de la región. Sin embargo, se observaron ciertas diferencias según el tamaño de las firmas. En efecto, se encontró que aquellas empresas más grandes tenían niveles de capacidad endógena más elevados, lo que les permite aprovecharse mejor de las externalidades positivas que genera el sistema territorial, aún en un contexto general donde la presencia de estas últimas es limitada.

El documento se estructura del siguiente modo. Primero se resumen los principales aspectos del marco teórico utilizado como referencia, para luego pasar a la presentación de los resultados obtenidos en los trabajos de campo. Luego, se muestran los resultados del relevamiento realizado sobre las empresas, y en tercer lugar, los datos más relevantes del estudio sobre las instituciones. Finalmente, se presentará un apartado de conclusiones y comentarios finales, donde se recogen las principales características del Sistema de Producción de la región de Lomas de Zamora, tanto desde el punto de vista de las empresas como de las instituciones y sus relaciones.

- o. Resumen en portugués (hasta 1000 caracteres):
- p. Resumen en inglés (hasta 1000 caracteres):
- q. Aprobado por (Apellidos y Nombres del Jurado):

*Kantis, Hugo*

*Porta, Fernando*

*Caresani, Darío*

Firma y aclaración de la firma del Presidente del Jurado:

Firma del autor de la tesis:

**o. Resumen en portugués (hasta 1000 caracteres):**

As sucessivas e importantes mudanças que se produziram nos últimos anos no contexto internacional questionaram a tradicional concepção de competitividade de natureza fundamentalmente macroeconômica ou setorial. As concorrências e capacidades das empresas e instituições, bem como seu grau de vinculação com outros agentes constituem na atualidade fatores finque para a explicação das vantagens competitivas dinâmicas (Yoguel e Boscherini, 2001). A competitividade deixa de ser um atributo dos agentes individuais, passando a constituir um rasgo diferencial do Sistema Produtivo Territorial, que devem das características de seu tecido produtivo e institucional. Precisamente, define-se ao Sistema Produtivo Territorial como o conjunto de empresas, instituições e suas relações, localizados sobre um espaço físico determinado (Boscherini e Poma, 2000).

A especificidade territorial que implica esta nova conceptualización da competitividade, obriga a repensar os tradicionais modelos com os que se analisava o papel do território à luz das mudanças que implica este novo contexto. Esta nova concepção do papel do território faz necessário discutir sua pertinência e aplicação para o caso dos países menos desenvolvidos. Na Argentina, os Sistemas Territoriais de Produção têm um escasso desenvolvimento e constituem um área de investigação ainda embrionária, carecendo-se de estudos similares para o Partido de Lombas de Zamora e sua área de influência.

Surge assim a importância deste estudo, cujo objetivo geral é descrever as principais características e o grau de desenvolvimento do Sistema de Produção da região de Lombas de Zamora. O mesmo é o resultado da conjunção de duas investigações realizadas com o apoio da Secretaria de Investigación da Faculdade de Engenharia da Universidade Nacional de Lombas de Zamora. A primeira delas analisa o sistema territorial de produção desde a perspectiva das empresas e a segunda, focaliza-se exclusivamente no entrelaçado de instituições locais de apoio à produção

Esta investigação pretende – desde uma mirada exploratoria – descrever e analisar os rasgos salientes do sistema produtivo da região de Lombas de Zamora, adotando um enfoque evolucionista baseado no conceito de capacidades endógenas das assinaturas e na teoria de redes. Para levar a cabo este trabalho, efetuaram-se senhos relevamientos de campo. O primeiro consistiu na realização de 80 enquetes a empresas industriais do Partido de Lombas de Zamora e sua área de influência, realizadas durante os meses de Outubro e Dezembro de 2004. Para a segunda parte, referida às instituições, realizou-se um primeiro mapeo em base a entrevistas com agentes finque que depois foi completado a partir do contato com as diferentes instituições que iam sendo interrogadas. Uma vez identificado o conjunto de instituições a entrevistar, durante o período Julio-Outubro de 2005, procedeu-se a realizar as enquetes. Ao todo se identificaram 13 instituições ativas, conseguindo-se resposta por parte de 12 delas.

Os principais resultados deste estudo mostram que, em general, o Sistema de Produção da região de Lombas de Zamora tem um débil desenvolvimento. Esta afirmação é conseqüência de: i) o limitado grau de desenvolvimento das capacidades endógenas das empresas que fazem parte do sistema; ii) a baixa utilização e conhecimento das instituições de apoio por parte das assinaturas; iii) a debilidade do entrelaçado de relações existentes entre as empresas e com as instituições; iv) o limitado nível de desenvolvimento da estrutura de apoio da região; e v) o limitado grau de cooperação e articulação entre as instituições que compõem

a estrutura de apoio da região. No entanto, observaram-se certas diferenças segundo o tamanho das assinaturas. Efetivamente, encontrou-se que aquelas empresas maiores tinham níveis de capacidade endógena mais elevados, o que lhes permite aproveitar-se melhor das externalidades positivas que gera o sistema territorial, ainda num contexto geral onde a presença destas últimas é limitada.

O documento se estrutura do seguinte modo. Primeiro se resumem os principais aspectos do marco teórico utilizado como referência, para depois passar à apresentação dos resultados obtidos nos trabalhos de campo. Depois, mostram-se os resultados do relevamiento realizado sobre as empresas, e em terceiro lugar, os dados mais relevantes do estudo sobre as instituições. Finalmente, se apresentará um apartado de conclusões e comentários finais, onde se recolhem as principais características do Sistema de Produção da região de Lomas de Zamora, tanto desde o ponto de vista das empresas como das instituições e suas relações

p. **Resumen en inglés (hasta 1000 caracteres):**

The successive and significant changes in recent years in the international context questioned the traditional concept of competitiveness is essentially a macroeconomic or sectoral level. The skills and capabilities of enterprises and institutions as well as its degree of linkage with other agents now constitute key factors for the explanation of dynamic competitive advantages (and Yoguel Boscherini, 2001). Competitiveness becomes an attribute of individual agents, going to be a distinguishing feature of Territorial Production System, which became the characteristics of productive and institutional. Precisely defined the productive system as a whole Territorial companies, institutions and relationships, located on a given physical space (Boscherini and Poma, 2000).

Specificity implies that the new territorial concept of competitiveness, forces us to rethink the traditional models that analyzed the role of territory in the light of the changes involved in this new context. This new conception of the role of the area makes it necessary to discuss its relevance and application to the case of less developed countries. In Argentina, territorial systems of production are scarce, and are still an embryonic area of research, lack of similar studies for the Partido de Lomas de Zamora and his area of influence.

Comes the importance of this study, whose overall objective is to describe the main features and developmental stage of the production system in the region of Lomas de Zamora. It is the result of the conjunction of two investigations carried out with support from the Research Secretariat of the Faculty of Engineering, Universidad Nacional de Lomas de Zamora. The first one discusses the territorial system of production from the perspective of business and the second focuses solely on the fabric of local institutions to support production.

This research aims - from an exploratory look - describe and analyze the salient features of the production system in the region of Lomas de Zamora, adopting an evolutionary approach based on the concept of endogenous capacities of firms and the theory of networks. To carry out this work, two surveys were conducted in the field. The first consisted of 80 surveys of industrial enterprises of the Partido de Lomas de Zamora and

his area of influence, during the months of October and December 2004. For the second part referring to the institutions, an initial mapping was conducted based on interviews with key players which was completed from contact with the various institutions that were being surveyed. Once the set of institutions interviewed during the period July-October 2005, proceeded to conduct the surveys. Altogether 13 institutions were identified active responses from 12 of them.

The main results of this study show that overall, the production system in the region of Lomas de Zamora is a weak development. This is a result of: i) the limited degree of development of endogenous capacities of enterprises that are part of the system, ii) the low usage and awareness of support institutions by the firms, iii) the weakness of the lattice relations between enterprises and institutions; iv) the limited level of development of the support structure of the region, and v) the limited degree of cooperation and coordination among the institutions that comprise the support structure of the region. However, there were some differences depending on the size of the signatures. It was found that larger firms had levels higher endogenous capacity, enabling them to better take advantage of positive externalities generated by the territorial system, even in a context where the presence of the latter is limited.

The paper is structured as follows. First summarizes the main aspects of the theoretical framework used as a reference, and then turn to the presentation of the results of field work. Then, we show the results of the survey conducted on companies, and third, the most important study on the institutions. Finally, a section of conclusions and final comments, which reflected the main characteristics of the production system in the region of Lomas de Zamora, both from the viewpoint of companies and institutions and their relationships.

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SARMIENTO**  
**MAESTRÍA EN ECONOMÍA Y DESARROLLO INDUSTRIAL**  
**CON ESPECIALIZACIÓN EN PYMES**

**TESIS DE MAESTRÍA**  
**CARACTERÍSTICAS Y GRADO DE DESARROLLO**  
**DEL SISTEMA TERRITORIAL DE PRODUCCIÓN**  
**DE LA REGIÓN DE LOMAS DE ZAMORA**

**Gustavo Baruj**

*Provincia de Buenos Aires, Argentina*  
*Marzo de 2008*



## Índice

<b>1.</b>	<b>Introducción</b> .....	<b>8</b>
<b>2.</b>	<b>Descripción del Marco Teórico de Referencia Adoptado en esta Investigación</b> .....	<b>10</b>
2.1.	Los cambios en la economía global y el nuevo rol del territorio .....	10
2.2.	Las capacidades endógenas de las firmas .....	13
2.3.	Las instituciones en el marco del nuevo contexto .....	14
2.4.	Los sistemas territoriales de producción en Argentina. Antecedentes .....	17
<b>3.</b>	<b>Preguntas de Investigación y Metodología Utilizada</b> .....	<b>18</b>
<b>4.</b>	<b>Las Empresas de la Región de Lomas de Zamora y sus Capacidades Endógenas</b> .....	<b>20</b>
4.1.	Descripción de la Muestra .....	20
4.2.	Características de la Estructura Industrial del Partido de Lomas de Zamora ....	22
4.3.	Estructura de Gestión, Recursos Humanos y Organización del Trabajo de las Empresas .....	25
4.3.1.	<i>Estructura de Gestión de las Empresas</i> .....	25
4.3.2.	<i>Composición del Personal</i> .....	26
4.3.3.	<i>Modalidad de Organización del Trabajo</i> .....	27
4.3.4.	<i>Tercerización de la Producción</i> .....	28
4.4.	Capacitación .....	30
4.5.	La Capacidad Innovativa y las capacidades de las Empresas .....	32
4.6.	Proveedores, Mercados y Clientes .....	35
4.6.1.	<i>Características de los proveedores y clientes</i> .....	35
4.6.2.	<i>La presencia de alianzas y acuerdos de cooperación</i> .....	39
4.7.	La Contribución de las Redes a la Gestión de las Empresas .....	40
4.7.1.	<i>Las redes y el acceso a recursos no financieros (información y tecnología)</i> .....	41
4.7.2.	<i>Las redes y el acceso a recursos financieros</i> .....	45
4.7.3.	<i>La contribución de las redes para la solución de problemas</i> .....	48
4.8.	Problemas, Necesidades, Estrategias e Instituciones de Apoyo .....	52
4.8.1.	<i>Principales problemas enfrentados por las empresas</i> .....	52
4.8.2.	<i>Las estrategias de las firmas de cara al futuro</i> .....	53
4.8.3.	<i>Políticas de apoyo y necesidades de las empresas</i> .....	56

Índice continuación

4.9.	Relaciones entre la Capacidad Endógena y el Sistema de Producción. Una aproximación en base a indicadores .....	61
4.9.1.	<i>Presentación de los indicadores de capacidades endógenas e innovación .....</i>	61
4.9.2.	<i>Las capacidades endógenas y algunas características de las empresas ..</i>	62
4.9.3.	<i>Las capacidades endógenas y el aprovechamiento del ambiente .....</i>	63
<b>5.</b>	<b>El Entramado de Instituciones de Apoyo a las Empresas en la Región de Lomas de Zamora .....</b>	<b>66</b>
5.1.	Diagnóstico del tejido institucional de la región de Lomas de Zamora .....	66
5.1.1.	<i>Recursos humanos y organización de las instituciones .....</i>	66
5.1.2.	<i>El funcionamiento de las instituciones y la oferta de servicios a las empresas .....</i>	69
5.1.3.	<i>El impacto de las actividades y la auto-evaluación institucional .....</i>	74
5.2.	La evaluación de la cooperación interinstitucional .....	77
5.2.1.	<i>Las relaciones entre las instituciones locales .....</i>	77
5.2.2.	<i>Las relaciones con las instituciones extra-locales .....</i>	82
5.3.	El tejido de instituciones desde una visión de conjunto .....	84
<b>6.</b>	<b>Principales Resultados y Reflexiones Finales .....</b>	<b>87</b>
	<b>Bibliografía .....</b>	<b>93</b>
Anexo I	Metodología para la Construcción de los Indicadores .....	97
Anexo II	Formulario de la Encuesta para Empresas .....	99
Anexo III	Referencias de las Instituciones Entrevistadas .....	109
Anexo IV	Formulario de la Encuesta para Instituciones .....	110

## 1. Introducción<sup>1</sup>

Los sucesivos e importantes cambios que se produjeron en los últimos años en el contexto internacional cuestionaron la tradicional concepción de competitividad de naturaleza fundamentalmente macroeconómica o sectorial. Las competencias y capacidades de las empresas e instituciones, así como su grado de vinculación con otros agentes constituyen en la actualidad factores clave para la explicación de las ventajas competitivas dinámicas (Yoguel y Boscherini, 2001). La competitividad deja de ser un atributo de los agentes individuales, pasando a constituir un rasgo diferencial del Sistema Productivo Territorial, que deviene de las características de su tejido productivo e institucional. Precisamente, se define al Sistema Productivo Territorial como el conjunto de empresas, instituciones y sus relaciones, localizados sobre un espacio físico determinado (Boscherini y Poma, 2000).

La especificidad territorial que implica esta nueva conceptualización de la competitividad, obliga a repensar los tradicionales modelos con los que se analizaba el rol del territorio a la luz de los cambios que implica este nuevo contexto. Esta nueva concepción del rol del territorio hace necesario discutir su pertinencia y aplicación para el caso de los países menos desarrollados. En la Argentina, los Sistemas Territoriales de Producción tienen un escaso desarrollo y constituyen un área de investigación todavía embrionaria, careciéndose de estudios similares para el Partido de Lomas de Zamora y su área de influencia.

Surge así la importancia de este estudio, cuyo objetivo general es describir las principales características y el grado de desarrollo del Sistema de Producción de la región de Lomas de Zamora. El mismo es el resultado de la conjunción de dos investigaciones realizadas con el apoyo de la Secretaría de Investigación de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. La primera de ellas analiza el sistema territorial de producción desde la perspectiva de las empresas y la segunda, se focaliza exclusivamente en el entramado de instituciones locales de apoyo a la producción.

Esta investigación pretende – desde una mirada exploratoria – describir y analizar los rasgos salientes del sistema productivo de la región de Lomas de Zamora, adoptando un enfoque evolucionista basado en el concepto de capacidades endógenas de las firmas y en la teoría de redes. Para llevar a cabo este trabajo, se efectuaron sendos relevamientos de campo. El primero consistió en la realización de 80 encuestas a empresas industriales del Partido de Lomas de Zamora y su área de influencia, realizadas durante los meses de Octubre y Diciembre de 2004. Para la segunda parte, referida a las instituciones, se realizó un primer mapeo en base a entrevistas con agentes clave que luego fue completado a partir del contacto con las diferentes instituciones que iban siendo encuestadas. Una vez

---

<sup>1</sup> El autor agradece la colaboración y comentarios de Juan Federico, investigador de la Universidad Nacional de General Sarmiento, Darío Caresani y Adalberto Ascurra, Secretario de Investigación y Pro-Secretario Administrativo de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, respectivamente.

identificado el conjunto de instituciones a entrevistar, durante el periodo Julio-Octubre de 2005, se procedió a realizar las encuestas. En total se identificaron 13 instituciones activas, lográndose respuesta por parte de 12 de ellas.

Los principales resultados de este estudio muestran que, en general, el Sistema de Producción de la región de Lomas de Zamora tiene un débil desarrollo. Esta afirmación es consecuencia de: i) el limitado grado de desarrollo de las capacidades endógenas de las empresas que forman parte del sistema; ii) la baja utilización y conocimiento de las instituciones de apoyo por parte de las firmas; iii) la debilidad del entramado de relaciones existentes entre las empresas y con las instituciones; iv) el limitado nivel de desarrollo de la estructura de apoyo de la región; y v) el limitado grado de cooperación y articulación entre las instituciones que componen la estructura de apoyo de la región. Sin embargo, se observaron ciertas diferencias según el tamaño de las firmas. En efecto, se encontró que aquellas empresas más grandes tenían niveles de capacidad endógena más elevados, lo que les permite aprovecharse mejor de las externalidades positivas que genera el sistema territorial, aún en un contexto general donde la presencia de estas últimas es limitada.

El presente documento se estructura del siguiente modo. A continuación se resumirán los principales aspectos del marco teórico utilizado como referencia, para luego pasar a la presentación de los resultados obtenidos en los trabajos de campo. En primer lugar, se mostrarán los resultados del relevamiento realizado sobre las empresas, y en segundo lugar, los datos más relevantes del estudio sobre las instituciones. Finalmente, se presentará un apartado de conclusiones y comentarios finales, donde se recogen las principales características del Sistema de Producción de la región de Lomas de Zamora, tanto desde el punto de vista de las empresas como de las instituciones y sus relaciones.

## 2. Descripción del Marco Teórico de Referencia Adoptado en esta Investigación

### 2.1. Los cambios en la economía global y el nuevo rol del territorio

El contexto en el que se desenvuelven las empresas ha sufrido importantes transformaciones en las últimas décadas. La globalización de los mercados, la emergencia de nuevos paradigmas tecnológicos, la volatilidad de la demanda y el acortamiento del ciclo de vida de los productos son claras muestras de ello, tal como sostienen Yoguel y Boscherini (2001). Estos cambios pusieron en jaque la tradicional concepción de competitividad de naturaleza fundamentalmente macroeconómica o sectorial, y determinada por ventajas comparativas estáticas o por la dotación factorial.

En la actualidad, se agregan otros planos como el micro y mesoeconómico. En efecto, las acciones y capacidades endógenas de los agentes, las características y el grado de desarrollo del ambiente económico y social en el que éstos actúan, y la pertenencia a tramas o redes, se han convertido en elementos clave para la creación de ventajas competitivas dinámicas (Boscherini y Yoguel, 2000). En este nuevo escenario, la competitividad deja de ser un atributo de la firma como agente clave, convirtiéndose en un rasgo propio del territorio que utiliza la fuerza dinámica e innovativa que deviene de su tejido productivo e institucional. De este modo, el esquema productivo mundial se asemeja cada vez más a un mosaico de distintos sistemas territoriales de producción que, sobre la base de su especialización y flexibilidad, compiten entre sí buscando la construcción de ventajas competitivas que les permitan diferenciarse del resto<sup>2</sup>.

La especificidad territorial que implica esta nueva conceptualización de la competitividad, obliga a repensar los tradicionales modelos con los que se analizaba el rol del territorio a la luz de los cambios que implica este nuevo contexto.

En primer lugar, el territorio deja de ser considerado sólo como el depósito de los factores de producción y se pasa a una idea del espacio como ámbito de construcción de relaciones entre agentes y elementos (visibles o no). En otras palabras, el territorio deja de ser considerado como algo dado a priori, pasando a ser consecuencia de un proceso de construcción (*constructed territory*), resultado del aprendizaje colectivo de los distintos agentes que se encuentran en él (Maillat, 1995). Así, el territorio adquiere un dinamismo propio, específico e intrínseco, con dos lógicas interrelacionadas. Una que considera el impacto de las acciones de las empresas sobre el territorio, y otra que transmite la dinámica de la competencia territorial a la empresa individual (Boscherini y Poma, 2000).

---

<sup>2</sup> El Sistema Territorial de Producción se define como el conjunto de empresas, instituciones y sus relaciones, localizados sobre un espacio físico determinado. Otros nombres utilizados por la literatura son Sistema Institucional Territorial o Sistema Institucional de Empresas (Boscherini y Poma, 2000).

En segundo lugar, los agentes locales (las cámaras sectoriales, empresariales y de comercio, los gremios, los bancos, las universidades, los centros de investigación, los parques científicos y las agencias para el desarrollo territorial) ya no representan sólo “externalidades territoriales”, sino que pasan a ser agentes directos de la competitividad. Entender la complejidad de las interacciones que se dan dentro del sistema productivo local en su totalidad, implica reconocer el nuevo rol que deben jugar estas externalidades, debiendo complementar su tradicional rol de apoyo a las empresas, con un mayor compromiso y responsabilidad en el desarrollo de la nueva competencia territorial, coordinando sus acciones con las actividades de las empresas. Es decir, “tienen que cambiar sus perspectivas de acción, pasando de ser herramientas de *government* del territorio a agentes de la *governance* territorial” (Boscherini y Poma, 2000).

Vinculado con lo anterior, el nuevo contexto exige de los sistemas territoriales y sus actores una mayor capacidad de diseño y formulación de proyectos, así como la adopción de procesos de toma de decisiones conjuntos. En este sentido el sistema territorial debe ser capaz de auto-organizarse y desarrollar un proyecto propio en el cual confluyan todos sus componentes.

Finalmente, alimentado por la economía global y por las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TICs), el sistema territorial deja de ser esencialmente un productor de bienes y servicios, transformándose en un productor y difusor de conocimientos, tanto tácitos como codificados<sup>3</sup>. Esta producción constituye un resultado colectivo que deviene de la interacción entre los lenguajes, conocimientos, experiencias y las visiones de los diferentes agentes. En este contexto, cada agente contribuye al proceso de conversión de ese patrimonio de conocimientos en la producción de bienes y servicios.

Sin embargo, a menudo, esta producción de conocimiento podría estimular “efectos de involución”. Cada componente territorial se encierra en sí mismo, erigiendo barreras para defender su espacio y para afirmar sus propias características distintivas. Por lo tanto, podrían encontrarse “coaliciones regresivas que tienen por objetivo defender el *status quo* y la inmovilidad frente a las presiones externas como las que produce la economía global” (Boscherini y Poma, 2000).

En resumen, desde esta perspectiva, los sistemas territoriales pueden ser considerados como espacios públicos donde, en términos generales, se verifican procesos de eficiencia

---

<sup>3</sup> Los conocimientos codificados incluyen el conjunto de saberes de tipo tecnológico y organizacional que son transmisibles por interacción comunicativa a través del mercado. Estos saberes pueden considerarse equivalentes a los que Lundvall y Johnson (1994) denominan *know what* y *know why*. Por su parte, el conocimiento tácito involucra los saberes no codificados en manuales sobre la tecnología de proceso, los saberes generales y comportamentales, la capacidad de resolución de problemas, y la capacidad para vincular situaciones y para interactuar con otros. En términos de Lundvall y Johnson (1994) los conocimientos tácitos incluyen los saberes conocidos como *know how* y *know who*. Mientras el elemento codificado del conocimiento es básicamente transable, el elemento tácito es *firm specific*, no se puede adquirir en el mercado y constituye un elemento clave en la diferenciación entre las empresas (Lall, 1995).

colectiva, definidos como la interacción de las ventajas derivadas de la presencia de economías externas con la acción conjunta de los agentes (Camagni, 1991; Bianchi y Miller, 1994). Teóricamente se podría construir una “escalera de la virtud” de los sistemas territoriales en base a (i) las características y estrategias de los agentes, (ii) la lógica del sistema, y (iii) el grado de desarrollo de las vinculaciones – internas y externas – de todos los actores que los componen (Boscherini, Yoguel y Malet Quintar, 1997).

En un extremo de esta escalera de la virtud, se encontrarían aquellos sistemas territoriales donde predomina un gran número de empresas con conductas heterogéneas y escasa integración vertical (lo que favorece la formación de redes y acuerdos de cooperación). A su vez, la red institucional es densa y guarda un elevado grado de complementariedad con la estructura productiva. Estos serían los sistemas territoriales donde se generarían mayores externalidades positivas, favoreciéndose la producción y circulación de conocimientos y el desarrollo de las capacidades endógenas de las empresas que forman parte de él.

En este tipo teórico, los agentes cooperan en el desarrollo de actividades productivas, comerciales y de servicios, así como en la resolución de problemas. Las instituciones educativas, por ejemplo, realizan proyectos de investigación y desarrollo conjuntos con las empresas, al tiempo que las entidades locales prestan servicios acordes con las necesidades de las empresas, en el marco de un alto grado de interacción. De esta forma, los agentes se auto-organizan, constituyendo un espacio público (o semi-público) avanzado. La presencia de un ambiente de este tipo se puede manifestar en las acciones de los agentes que forman parte de él, los que a partir de la cooperación y la competencia, generan un entorno que favorece el desarrollo de estrategias innovadoras, de capacidades y competencias, y minimiza las diferencias entre agentes (Boscherini y Yoguel , 2000).

En el otro extremo teórico, se encontrarían aquellos sistemas territoriales caracterizados por una limitada presencia de empresas con conductas homogéneas y un elevado nivel de integración vertical, en el marco de un débil y desarticulado sistema institucional. Este tipo de sistema no opera con una lógica ni con estrategias predominantes y carece de una figura de coordinador, en un contexto de limitado contacto con el exterior. Estos serían los sistemas que generarían las mayores externalidades negativas posibles, obstaculizando los procesos de creación y circulación de conocimientos, así como el desarrollo de las capacidades endógenas de las empresas.

## **2.2. Las capacidades endógenas de las firmas**

Hasta aquí se señaló que los sucesivos cambios ocurridos en el contexto general de los negocios impactaron directamente sobre el rol y la concepción de la función del territorio en la competitividad. En este nuevo contexto, la presencia de procesos de producción y difusión de conocimientos – tanto individuales como colectivos – y el desarrollo de competencias y capacidades endógenas, cobran una importancia esencial a la hora de explicar las diferencias entre los distintos sistemas territoriales y su contribución a la generación de ventajas competitivas dinámicas.

Las capacidades endógenas de las empresas incluyen entre otros elementos al conjunto de saberes – tácitos y codificados – residentes en la firma, los procesos de aprendizaje y formación de nuevos conocimientos e innovaciones, la capacidad de traducir y procesar la información generada por el entorno y la habilidad para adaptarse al entorno y generar cambios en él. Las mismas se traducen tanto en aspectos tecnoproductivos (vinculaciones formales e informales, aseguramiento de calidad, esfuerzos de capacitación, existencia de equipos, organización del trabajo, etc.) como vinculados a la gestión y comercialización de las empresas (estrategias, tipo y estructura de gestión, actividades de marketing y de promoción, etc.).

El desarrollo de estas capacidades se da a lo largo del sendero evolutivo (trayectoria) de la empresa y depende en gran medida del punto de partida en cuanto al perfil de las competencias laborales de los recursos humanos y de la forma en que se organiza el proceso de trabajo y el modelo de relaciones laborales vigente (Yoguel y otros, 1999). En particular, estas competencias laborales, refieren principalmente a la capacidad de resolución de problemas, de aprender y difundir conocimientos dentro de la organización, de gestionar recursos e información, de desarrollar relaciones interpersonales, de tener dominio sobre la tecnología (Mertens, 1996 citado en Yoguel y otros, 2003) y de diagnosticar y seleccionar opciones entre un conjunto de alternativas (Novick y Buceta, 1997).

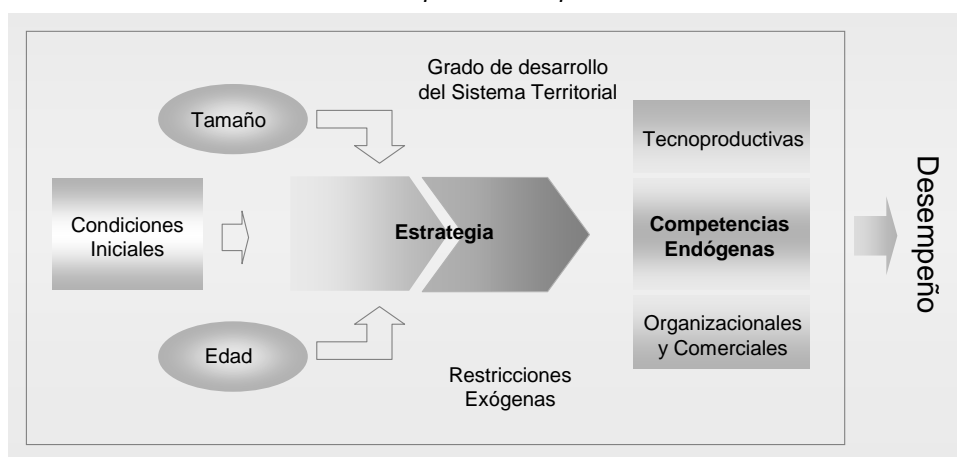
La noción de capacidad endógena se deriva de la teoría evolutiva de la firma, en el marco del enfoque neoschumpeteriano. Este enfoque se diferencia de la teoría tradicional en tres elementos centrales: a) los agentes poseen racionalidad limitada; b) las transacciones entre agentes ocurren fuera del equilibrio y; c) los mercados e instituciones actúan como mecanismos imperfectos de selección entre agentes y conductas heterogéneas (Dosi y otros, 1994). De acuerdo a estos supuestos de partida, esta teoría sostiene que las empresas son agentes heterogéneos – perdiendo relevancia el concepto tradicional de agente representativo – que evolucionan a lo largo de un sendero (trayectoria) en el que van desarrollando procesos de aprendizaje, competencias y capacidades, que le dan a cada firma un carácter particular reflejado en sus rutinas. Las rutinas (estratégicas y operativas)



generan un proceso de diferenciación entre las empresas de acuerdo a los resultados que éstas alcanzan en el mercado. Cuando las firmas perciben que sus rutinas o su operacionalización ya no les permiten afrontar adecuadamente las condiciones de la competencia, comienzan un proceso de búsqueda de nuevas rutinas (Milesi, 2000).

Como surge de lo expuesto precedentemente, las capacidades endógenas pueden ser creadas y evolucionan a lo largo de la historia de la empresa, destacándose su naturaleza dinámica e idiosincrática. La creación y desarrollo de capacidades endógenas, es un proceso interactivo donde intervienen diferentes elementos que afectan en forma conjunta el desempeño de la empresa. En particular, se destacan – en el ámbito de la empresa – las capacidades previamente desarrolladas (condiciones iniciales), la estrategia y factores estructurales, principalmente el umbral de tamaño de las empresas y su edad. Sobre los elementos antes mencionados, influyen también el grado de desarrollo del sistema territorial y la presencia de restricciones exógenas, tal como se resume en la figura siguiente. No obstante, distintas investigaciones destacan la presencia de umbrales mínimos de capacidades, sin las cuales es imposible complementar los conocimientos faltantes, disminuir las incertidumbres dinámicas, potenciar los procesos de aprendizaje y contrarrestar las debilidades de la cultura organizacional (Yoguel y Boscherini, 2001).

**El desarrollo de las capacidades endógenas de las firmas**  
*Un esquema conceptual*



Fuente: Elaboración propia en base a Milesi y otros (2001).

### 2.3. Las instituciones en el marco del nuevo contexto

Los cambios en el contexto de negocios, mencionados anteriormente, exigen de los sistemas territoriales y sus actores una mayor capacidad de diseño, auto-organización y formulación de proyectos, así como la adopción de procesos de toma de decisiones conjuntos y trabajo en red. En este marco, aparecen las instituciones, en especial aquellas de apoyo a la producción, definidas como las organizaciones, tanto públicas como privadas, que de manera directa o indirecta realizan acciones que impactan en el desarrollo de la

competitividad de las empresas de una región. Esta definición amplia de instituciones de apoyo a la producción, incluye cámaras empresarias, asociaciones profesionales, sindicatos, entidades financieras, instituciones educativas y de ciencia y tecnología, etc. que se vinculan de varias maneras y en distinta medida.

Las instituciones ya no representan sólo “externalidades territoriales”, sino que pasan a ser agentes directos de la competitividad. Entender la complejidad de las interacciones que se dan dentro del sistema productivo local en su totalidad, implica reconocer el nuevo rol que deben jugar las instituciones en este nuevo contexto. Las mismas, deben complementar su tradicional rol de apoyo a las empresas con un mayor compromiso y responsabilidad en el desarrollo de la nueva competencia territorial, coordinando sus acciones con las actividades de las empresas y procurando fortalecer la interacción entre ellas.

Desde la teoría económica, la importancia de las instituciones en el desarrollo económico fue destacada en los trabajos de Williamson (1985) y North (1990). En particular, éste último señala que el análisis de las instituciones y cómo éstas influyen sobre la competitividad de los territorios y la productividad de las empresas, resulta clave para entender la evolución y perspectivas de desarrollo de un determinado espacio local (North, 1990).

Aún más, distintos estudios internacionales muestran que la presencia de tejidos institucionales “virtuosos”, generan ambientes caracterizados por comportamientos sinérgicos y articulados que funcionan como cuasi-mercados que disminuyen la incertidumbre estratégica, favorecen los procesos de aprendizaje y la adquisición de las competencias empresariales faltantes, contribuyendo al proceso de difusión de conocimientos que da lugar a la construcción de la eficiencia colectiva derivada de las economías externas y de la acción conjunta de los agentes (Camagni, 1991; Bianchi y Miller, 1994; Boscherini y otros, 1999; Yoguel y Boscherini, 2001).

La virtuosidad de un tejido institucional puede definirse en función de un conjunto de características: i) densidad, ii) multiplicidad, iii) complementariedad, y iv) representatividad (Amin, 1996; Ferraro y Costamagna, 2000 y 2002). Por densidad institucional se entiende el número de instituciones localizadas en un espacio local determinado, mientras que la multiplicidad refiere a la variedad de perfiles con que cuentan estas instituciones. La complementariedad, por su parte, se define como la existencia de proyectos institucionales complementarios, mientras que la representatividad se vincula con el grado de reconocimiento que la institución tiene entre sus pares y entre las empresas.

Por su parte, desde la óptica de la teoría de redes se puede analizar la estructura del tejido institucional, estudiando en qué medida existen flujos de intercambio entre las instituciones y cuáles son las características de ese intercambio, es decir, si se trata meramente de información o si incluye dimensiones más complejas como por ejemplo alianzas y acuerdos

de cooperación. Otras dos variables que, desde este enfoque, definen el funcionamiento de los tejidos institucionales son su estructura de gobierno (governance), es decir, las jerarquías y liderazgos que se presentan en la red y cómo la presencia de estos liderazgos puede influir en una agenda de desarrollo para un espacio local determinado, y el impacto de las acciones de las instituciones sobre su población objetivo.

Queda claro que el resultado final (el tipo de sistema territorial) será el emergente de la interacción de los procesos de aprendizaje individuales y colectivos que tengan lugar entre los agentes que lo componen. Sin embargo, si bien un sistema territorial positivo tiende a generar las consecuencias que se mencionaron precedentemente, la existencia de las mismas no se traduce en un beneficio automático para todos los agentes que forman parte del sistema territorial. Para poder apropiarse de las externalidades positivas del sistema territorial, las firmas necesitan umbrales mínimos de competencias y capacidades endógenas, así como mecanismos internos de generación y transmisión, sin los cuales no tienen lugar los procesos de aprendizaje. El desarrollo de estos procesos de aprendizaje en los sistemas territoriales depende del sendero evolutivo de los agentes que forman parte de él, del patrón tecnológico del sector, de las vinculaciones – internas y externas – y del grado de desarrollo de las capacidades endógenas de las empresas e instituciones (Camagni, 1991).

## **2.4. Los sistemas territoriales de producción en argentina. Antecedentes**

En la Argentina, el desarrollo de los sistemas territoriales de producción ha enfrentado limitaciones vinculadas a la evolución de las características económicas, industriales, sociales e institucionales del país. En particular, se pueden identificar dos limitantes que han dificultado dicho proceso: i) el relativamente bajo grado de desarrollo de las capacidades endógenas de las firmas y, en un sentido amplio, de los agentes económicos e institucionales; y ii) un limitado grado de desarrollo del sistema institucional de apoyo a empresas (Boscherini y Poma, 2000).

Recientes trabajos realizados en Argentina revelan, en primer lugar, que en general el grado de desarrollo de los sistemas de producción es limitado, y en segundo lugar, que precisamente el nivel de desarrollo de los sistemas locales es uno de los principales determinantes del nivel de capacidad endógena alcanzado por las firmas (Moori-Koenig y Yoguel, 1998; Yoguel y Boscherini, 2001; Yoguel y López, 2000). Por otro lado, el análisis de las instituciones desde la perspectiva que se propone con esta investigación, es un área todavía embrionaria y muy focalizada en el caso de la localidad de Rafaela (Ferraro y Costamagna, 2000; Yoguel y López, 2000; Sepúlveda, 2000; Kantis y otros, 2003) o en otras localidades medianas del interior de la provincia de Buenos Aires (Ferraro y Costamagna, 2002 para el caso de Mar del Plata o Moori Koenig y Yoguel, 1998 para el caso de Tres de Febrero).

En este marco, la presente investigación pretende aportar algunos elementos en la dirección planteada, brindando evidencias y reflexionando acerca de las características que adopta el nuevo modelo interpretativo derivado del Sistema Territorial de Producción, a partir del caso del Partido de Lomas de Zamora y su área de influencia.

### 3. Preguntas de Investigación y Metodología Utilizada

Dada la naturaleza exploratoria de este estudio, y la ausencia de trabajos similares para el área geográfica bajo análisis, se adoptaron las siguientes preguntas de investigación que constituyeron puntos de partida metodológicos para orientar el estudio, aún cuando se reconoce que los resultados permitirían identificar una gama más amplia de realidades. Los interrogantes que orientan este trabajo se refieren a las empresas, a las instituciones, y a las relaciones entre ambos. Los mismos son:

- ¿En que medida el grado de desarrollo del sistema local de producción afecta las capacidades endógenas de las firmas que lo componen?
- ¿En que medida el grado de desarrollo de las capacidades endógenas de las firmas se relaciona con el tamaño de las mismas, y les permite aprovechar los potenciales efectos dinámicos que ofrece el sistema de producción local (el territorio)?
- ¿En qué medida el capital social acumulado (las redes y vinculaciones) se relaciona con el desarrollo de las capacidades endógenas de las firmas?
- ¿En que medida las características de las instituciones que forman parte del sistema de apoyo local y su grado de articulación con las empresas contribuye al desarrollo de las capacidades endógenas de las firmas locales?
- ¿En que medida las características de las instituciones que forman parte del sistema de apoyo local y su grado de vinculación contribuyen al desarrollo del sistema territorial de producción de la región?

Para llevar a cabo este trabajo, se efectuaron sendos relevamientos de campo. El primero consistió en la realización de 80 encuestas a empresas PyMEs industriales del Partido de Lomas de Zamora y su área de influencia, realizadas durante los meses de Octubre y Diciembre de 2004. Las encuestas se realizaron sobre la base de un formulario semi-estructurado<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> El Formulario utilizado para el relevamiento se incluye en el Anexo II.

El formulario utilizado para este relevamiento se estructuró en torno a los distintos aspectos que caracterizan la operatoria de las firmas. Así, la encuesta indaga acerca de la estructura de las empresas y la organización del trabajo; las actividades de Capacitación e innovación; la relación con sus proveedores, mercados y clientes; la utilización de redes; y los problemas y necesidades que enfrentan, entre otros.

El relevamiento sobre las instituciones se llevó a cabo en dos etapas. Primero se realizó un mapeo en base a entrevistas con agentes clave para identificar el conjunto de potenciales instituciones a entrevistar, que luego fue completado a partir del contacto con las diferentes instituciones que iban siendo encuestadas, metodología comúnmente denominada "bola de nieve". Posteriormente, una vez identificado el "universo" de instituciones existentes en la región, se procedió a realizar las encuestas. Las encuestas se realizaron durante el período Julio - Octubre de 2005. En total se identificaron 13 instituciones activas, de las cuales se obtuvieron 12 respuestas efectivas.

El formulario semi-estructurado utilizado para este relevamiento, que se adjunta en un anexo al final de este documento, consta de tres partes bien diferenciadas. La primera referida a las características de las instituciones, su oferta de servicios y su funcionamiento. La segunda, focaliza en las relaciones que las instituciones mantienen entre sí, su frecuencia, contenido y temática. Finalmente, la tercera parte indaga sobre la opinión de los encuestados acerca del tejido institucional desde una visión de conjunto<sup>5</sup>.

Se destaca que para el diseño y armado de los formularios utilizados en ambas encuestas se tomaron en consideración preguntas de cuestionarios ya probados previamente, pertenecientes a otras investigaciones similares como el Proyecto de "*Tramas productivas y reestructuración industrial. Red de proveedores de SIDERCA y SIDERAR*" llevado adelante por investigadores del Instituto de Industria de la UNGS (Yoguel y otros, 2003), la "*Segunda Encuesta Nacional de Innovación y Conducta Tecnológica de las Empresas Argentinas*" realizada por el Centro REDES, la UNGS, el INDEC y la Secretaría para la Ciencia, la Tecnología y la Innovación Productiva, y los Proyectos "*Empresarialidad en Economías Emergentes*" y "*Desarrollo Emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*" (ver Kantis y otros, 2002 y 2003).

---

<sup>5</sup> Para captar de manera más acabada la variedad de instituciones a relevar, se realizaron tres versiones de la primera parte de la encuesta para lograr un mayor grado de especificidad, una referida a instituciones educativas, otra a cámaras empresariales y una última para Municipios. El resto de la encuesta, en cambio, fue la misma para todas las instituciones.

## 4. Las empresas de la Región de Lomas de Zamora y sus Capacidades Endógenas

En el presente apartado de la investigación se pretende analizar las capacidades endógenas de las empresas industriales de esta región, indagando acerca de su estructura de gestión, sus recursos humanos y la forma de organización del trabajo, su conducta innovativa, el perfil de los proveedores y clientes y finalmente, sus vinculaciones tanto con otras empresas como con instituciones.

Esta sección se estructurará del siguiente modo. A continuación se describirá la muestra de empresas utilizada en esta investigación. En segundo lugar se detallarán, sobre la base de información secundaria, los principales rasgos de la estructura industrial del Partido de Lomas de Zamora, ofreciendo una primera aproximación a la región bajo estudio. Luego de ello, se presentarán los resultados de la encuesta organizada según los siguientes ítems: Estructura de Gestión, Recursos Humanos y Organización del Trabajo de las Empresas; Capacitación; Actividades de Innovación; Proveedores, mercados y clientes; Redes; y Problemas, Necesidades, Estrategias e Instituciones de Apoyo.

### 4.1. Descripción de la Muestra

En total se encuestaron 87 empresas, de las cuales luego de realizar un análisis de consistencia quedaron 80 encuestas válidas<sup>6</sup>. Este número de empresas permite realizar inferencias sobre la población bajo estudio, aunque sólo de manera indicativa y exploratoria. El trabajo de campo se realizó entre los meses de Octubre y Diciembre de 2004 e incluyó encuestas a empresas industriales localizadas en el del Partido de Lomas de Zamora y su área de influencia<sup>7</sup>. Dado el carácter exploratorio de este trabajo no se tomaron definiciones a priori en cuanto a la localización ni el tamaño de los entrevistados, siendo el proceso de selección de las empresas aleatorio.

Respecto de la distribución por tamaño de las firmas encuestadas, se verifica un importante predominio de micro y pequeñas empresas, tanto si se considera la cantidad de ocupados como las ventas. En efecto, las empresas con menos de 50 ocupados representan el 85% de la muestra, en tanto que aquellas cuyas ventas totales fueron inferiores a los \$5,4 millones (segmento definido como MiPE por Resolución N° 675/2002 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional) agrupan al 81,3%.

---

<sup>6</sup> La cantidad de empresas finalmente encuestadas fue un poco menor que la proyectada, debido a la ausencia de bases de datos de empresas actualizadas. Esta situación obligó a una tarea adicional de buscar nuevos padrones de empresas para poder completar la muestra y realizar un barrido en el campo para detectar y posteriormente encuestar firmas que no se encontraban en ninguna de las bases de datos a las cuales se tuvo acceso (IMPTCE, Municipalidad, listado de empresas con pasantías de la UNLZ). Debido a esta falta de padrones actualizados y confiables no se pudo calcular con exactitud la representatividad estadística de la muestra, aunque la cantidad de firmas encuestadas es importante.

<sup>7</sup> El trabajo de campo se hizo en articulación con el Instituto Municipal de la Producción, el Trabajo y el Comercio Exterior (IMPTCE). En la realización de las encuestas participaron Ana Jiménez, Matías Barbotto, Pablo Álvarez, Yannina Suárez y Rossana Ramírez, estudiantes de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora.

**Distribución por tamaño de las firmas encuestadas**  
*Según ventas y ocupados*

<b>Ventas</b>	<b>% total</b>	<b>Ocupados</b>	<b>% total</b>
menos de \$200 mil	26,3%	hasta 5	26,3%
\$200.001 a \$400.000	18,8%	6 a 25	48,8%
\$400.001 a \$600.000	7,5%	26 a 49	10,0%
\$600.001 a \$900.000	6,3%	50 a 150	15,0%
\$900.001 a \$3.000.000	17,5%	<b>Total General</b>	<b>100,0%</b>
\$3.000.001 a \$5.400.000	5,0%		
\$5.400.001 a \$10.000.000	3,8%		
más de \$10.000.000	3,8%		
NS/NC	11,3%		
<b>Total General</b>	<b>100%</b>		

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

En cuanto a los sectores, se destacan las actividades más tradicionales: el complejo metal-mecánico (que agrupa a una tercera parte de las empresas encuestadas), el sector plástico (12,5%) y más atrás las empresas de alimentos y bebidas y de autopartes y carrocerías (9% en cada caso). Un dato interesante para destacar es la relativamente alta presencia de empresas del sector de instrumental médico-hospitalario.

**Distribución de las firmas encuestadas por sector**  
*Según actividad principal*

<b>Actividad principal</b>	<b>% s/total</b>
Elaboración de alimentos y bebidas	8,8%
Confecciones de prendas de vestir	3,8%
Frabricación de productos de madera	2,5%
Frabricación de papel y productos de papel	1,3%
Frabricación de productos químicos	8,8%
Frabricación de productos de caucho y plástico	12,5%
Industrias básicas de hierro y acero	3,8%
Frabricación de productos metálicos	16,3%
Frabricación de maquinaria de uso general y especial	13,8%
Frabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos	7,5%
Frabricación de tubos, válvulas y otros componentes electrónicos	3,8%
Frabricación de instrumental médico-hospitalario	5,0%
Frabricación de partes; piezas y accesorios para vehículos y sus motores	8,8%
Frabricación de equipo de transporte	1,3%
Frabricación de muebles y colchones	2,5%
<b>Total General</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta



Finalmente, la edad promedio de las empresas encuestadas es de 21 años, y la más frecuente de 11 años, hecho que muestra que la mayoría de las empresas de la muestra nació a principios de los años '90s, a diferencia de lo observado en estudios similares en otros partidos del Conurbano bonaerense (Yoguel y Moori-Koenig, 1998). Asimismo, debe destacarse la importante presencia de empresas nuevas, con menos de 5 años (16%).

**Antigüedad de las firmas encuestadas**  
*Por intervalos de edad*

Años	% s/total
menos de 5	13,8%
entre 6 y 10	12,5%
entre 11 y 15	11,3%
entre 16 y 20	10,0%
entre 21 y 25	7,5%
entre 26 y 30	7,5%
entre 31 y 35	10,0%
entre 36 y 40	2,5%
entre 41 y 50	3,8%
más de 50	6,3%
NS/NC	15,0%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

## 4.2. Características de la Estructura Industrial del Partido de Lomas de Zamora

El partido de Lomas de Zamora se encuentra localizado en la provincia de Buenos Aires dentro de lo que se conoce como Primer Cordón del Conurbano Bonaerense<sup>8</sup>. Limita con los partidos de Lanús, Quilmes, Almirante Brown, Esteban Echeverría y La Matanza, y cuenta con una población cercana a las 600 mil personas en un área de 87,3 km<sup>2</sup>, representando aproximadamente un 12% y un 9% de la población y la superficie geográfica total de este Primer Cordón, respectivamente<sup>9</sup>.

Según la información suministrada por el Censo Nacional Económico de 1994 (última información censal disponible al momento de realizarse esta investigación), este partido contaba con unos 1.300 locales industriales<sup>10</sup> que ocupaban a unas 14.000 personas y generaban una producción equivalente a poco menos de 1.000 millones de pesos anuales<sup>11</sup>. En comparación al total de la provincia de Buenos Aires, el partido de Lomas de Zamora agrupa aproximadamente al 3,3% de los locales industriales, ocupa a cerca del 3% de los empleados y aporta el 2% del valor de la producción general.

<sup>8</sup> El Primer cordón del Gran Buenos Aires (GBA) se constituye con los partidos de Avellaneda, Lanús, Quilmes, Lomas de Zamora, La Matanza, Morón, Ituzaingó, Hurlingham, Tres de Febrero, San Martín, San Isidro, y Vicente López.

<sup>9</sup> El primer cordón del GBA cuenta con una población cercana a las 14 millones de personas y con una extensión geográfica de unos 957 km<sup>2</sup>.

<sup>10</sup> La unidad de análisis utilizada en el CNE '94 fue el local industrial, que no necesariamente se corresponde con una empresa, ya que esta podría poseer más de un local. Sin embargo, dada la fuerte presencia de micro y pequeñas empresas en la estructura industrial de Lomas de Zamora –donde el local y la empresa suelen ser una identidad-, se puede considerar a la cantidad de locales como una variable proxy del número de empresas.

<sup>11</sup> Estimaciones más recientes de la Dirección de Industria de la Municipalidad de Lomas de Zamora, señalan que para el año 2000 el número de empresas manufactureras del partido era de aproximadamente 880.

**Estructura Industrial de Lomas de Zamora  
y partidos vecinos en relación al Total Provincial**

Partido	Locales	Ocupados	Valor de la Producción
Total Provincia de Bs. As.	100%	100%	100%
Lanus	6,4%	5,2%	3,3%
Quilmes	3,4%	3,5%	3,2%
<b>Lomas de Zamora</b>	<b>3,3%</b>	<b>2,9%</b>	<b>2,0%</b>
Almirante Brown	1,4%	1,2%	0,8%
Esteban Echeverría	1,2%	1,8%	1,7%

Fuente: Elaboración propia en base a CNE'94

Si se consideran sólo los partidos vecinos, se destaca que si bien el partido de Lanus presenta una proporción de empresas de casi el doble que la de Lomas de Zamora, sus indicadores de estructura muestran que se trata de empresas mucho más pequeñas. Por el contrario, los partidos de Almirante Brown y Esteban Echeverría presentan una estructura industrial mucho más pequeña en cantidad de establecimientos pero con una importante presencia de empresas más grandes. Por ejemplo, mientras Esteban Echeverría posee una cantidad de locales equivalente apenas al 37% de la del partido de Lomas de Zamora, sus firmas operan con un tamaño medio, escala y requerimientos de empleo superiores en 66, 125 y 35 puntos porcentuales, respectivamente.

**Indicadores de Estructura Industrial de Lomas de Zamora  
en relación a los partidos vecinos (Base Lomas de Zamora = 100)**

Partido	Locales	Ocupados	Valor de la Producción	Tamaño (1)	Escala (2)	Req. de Empleo (3)
<b>Lomas de Zamora</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Lanus	192	180	162	94	85	90
Quilmes	103	121	157	118	153	130
Almirante Brown	42	40	39	96	93	98
Esteban Echeverría	37	61	83	166	225	136

Fuente: Elaboración propia en base a CNE'94

Notas: (1) ocupados por firma; (2) valor de producción por firma; (3) ocupados por millón de pesos producidos

La estructura industrial del partido, se distribuye de manera similar al promedio de la industria manufacturera de toda la provincia de Buenos Aires y se concentra básicamente en tres o cuatro grandes rubros. Considerando el número de establecimientos, se observa que tan sólo tres actividades agrupan a cerca del 60% de los mismos ("Elaboración de alimentos, bebidas y tabaco", "Metálica básica y productos de metal" y "Maquinaria, equipo y vehículos automotores"). Asimismo, "Fabricación de productos químicos, productos derivados del petróleo, carbón, caucho y plásticos", "Elaboración de alimentos, bebidas y tabaco" y "Productos minerales no metálicos" explican cerca del 61% del valor de la producción del área, aunque en este caso, el grado de concentración es algo inferior al verificado por la provincia en su conjunto.

**Industria Manufacturera de Lomas de Zamora**  
*Por actividades agrupadas*

Actividad	Lomas de Zamora		Provincia de Bs.As.	
	Locales	VBP	Locales	VBP
Elaboración de alimentos, bebidas y tabaco.	23,0%	19,3%	20,5%	23,3%
Metálica básica y productos de metal.	18,3%	12,0%	18,5%	9,4%
Maquinaria, equipo, vehículos automotores, etc.	17,8%	11,0%	17,6%	19,7%
Productos textiles, Prendas de vestir y cuero.	12,4%	8,8%	11,1%	7,1%
Fabricación de productos químicos, productos derivados del petróleo, carbón, caucho y plásticos.	8,1%	26,9%	8,5%	29,3%
Fabricación de papel, editoriales e imprentas.	6,3%	3,1%	6,7%	3,7%
Industria de la madera y aserraderos.	3,8%	0,9%	5,1%	1,0%
Productos minerales no metálicos.	3,5%	14,5%	3,3%	3,4%
Otras industrias manufactureras.	6,9%	3,4%	8,6%	3,1%

**Fuente:** Elaboración propia en base a CNE'94

Contemplando el tamaño de los agentes, se puede observar que las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) representan el 96% de los establecimientos del partido y poco menos de la mitad de los ocupados, a la vez que un muy pequeño grupo de firmas grandes explican poco más de la mitad del empleo y casi dos tercios del valor total de la producción generada.

**Indicadores de la Estructura Industrial de Lomas de Zamora**  
*Por tamaño*

Tamaño	Locales	Ocupados	Valor de la Producción
Microempresas	70,8	14,8	7,6
PyMEs	25,2	31,4	27,9
Grandes Empresas	3,96	53,8	64,6

**Fuente:** Revista "Visión Económicas", número 15, año 2000.

Finalmente, resulta interesante destacar que una importante proporción de las empresas radicadas en el área son de muy reciente creación. En efecto, aproximadamente un 25% de las mismas comenzaron sus actividades en la última década. Si se consideran conjuntamente con aquellas que se crearon en la década del '80, se destaca que este porcentaje asciende a casi la mitad de las empresas, evidenciando un significativo impacto en cuanto al rejuvenecimiento del tejido productivo del partido en comparación con el promedio de las PyMEs del país, que en general datan de la década del '60 (FIEL, 1995).

**Industrias de Lomas de Zamora – Antigüedad promedio**  
*(Década de inicio de actividades)*

Década	Establecimientos
'90	25%
'80	20%
'70	10%
'60	5%
'50 o antes	60%

**Fuente:** Dirección de Industria de la Municipalidad de Lomas de Zamora

### 4.3. Estructura de Gestión, Recursos Humanos y Organización del Trabajo de las Empresas

#### 4.3.1. Estructura de Gestión de las Empresas

La forma de gestión más frecuente entre las empresas encuestadas es aquella en donde todas las responsabilidades están concentradas en un reducido grupo de personas (fundamentalmente familiares) con un 48%, sin que existan diferencias significativas según el tamaño de la empresa, lo que muestra la importante presencia de empresas MiPyMEs familiares dentro de la muestra seleccionada.

La segunda estructura de gestión en importancia, es aquella donde todas las responsabilidades están concentradas en una sola persona (el dueño o fundador) que fue mencionada aproximadamente por un 30% de las empresas, siendo este tipo de estructura más importante en las empresas de hasta 5 ocupados. En efecto, mientras casi la mitad de las empresas más pequeñas señalaron que la gestión está concentrada en la figura del dueño, este porcentaje disminuye hasta un 17% en el caso de las firmas que emplean entre 50 y 150 personas. Este resultado, coincide en gran medida con lo que describe la literatura especializada en PyMEs, que destaca la naturaleza dueño-intensiva de la gestión de las firmas de menor tamaño (Gatto y Ferraro, 1997).

**Caracterización de la Estructura de Gestión de las Firmas**  
*Por tamaño de las firmas*

Tipo	hasta 5	6 a 25	26 a 49	50 a 150	Total General
Todas las responsabilidades están concentradas en una sola persona (dueño o fundador)	47,6%	31,6%	12,5%	16,7%	30,4%
Todas las responsabilidades están concentradas en un reducido grupo de personas (familiares)	42,9%	55,3%	50,0%	25,0%	48,1%
Todas las responsabilidades se encuentran concentradas en un gerente	9,5%	2,6%	0,0%	0,0%	3,8%
Las responsabilidades se encuentran divididas entre un gerente y un directorio	0,0%	5,3%	0,0%	8,3%	3,8%
Las responsabilidades se encuentran divididas entre varias gerencias especializadas	0,0%	2,6%	25,0%	16,7%	3,8%
Las responsabilidades se encuentran divididas entre varias gerencias especializadas y un directorio	0,0%	2,6%	12,5%	33,3%	10,0%
<b>Total General</b>	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Formas de gestión más estructuradas, tales como la presencia de gerencias especializadas (con o sin un directorio) fueron poco frecuentes (10% y 3,8%, respectivamente). Sólo en aquellas empresas de mayor tamaño (50 a 150 ocupados) se observa un cierto predominio relativo de este tipo de estructuras más complejas, registrándose una tendencia positiva entre el tamaño de la empresa y la complejidad de la estructura de gestión. Efectivamente, poco más del 33% de estas firmas señaló que las responsabilidades de la gestión se encuentran divididas entre varias gerencias especializadas y un directorio, mientras que la presencia de este tipo de estructuras en las empresas de menor tamaño fue casi nula.

En resumen, los resultados descritos precedentemente, indican la existencia de cierta relación esperable entre el tamaño de la empresa y la complejidad de la estructura de gestión de la misma. Mientras las empresas más pequeñas tienen formas de gestión más concentradas en el dueño o en un grupo reducido de personas, las empresas de mayor tamaño presentan una estructura más compleja, especializada y descentralizada. De este modo las firmas más grandes verificarían una capacidad endógena superior, derivada de la mayor especialización y descentralización de los procesos de toma de decisiones.

### 4.3.2. Composición del Personal

En el nuevo escenario económico mundial, el desarrollo de competencias y capacidades técnicas es un factor clave para la búsqueda de una mayor competitividad, posibilitando a las empresas asimilar, adaptar y mejorar las nuevas tecnologías y acercar su producción a demandas específicas del mercado. Uno de los puntos clave en el proceso de desarrollo diferencial de estas competencias es la proporción de recursos humanos altamente calificados en la composición del personal de las firmas, fundamentalmente Ingenieros y/o egresados de otras profesiones técnicas y Técnicos (Moori-Koenig y Yoguel, 1998). En este sentido, la proporción de profesionales en las empresas estudiadas alcanza un 10%, de los cuales más de la mitad son Ingenieros y/o egresados de Profesiones Técnicas. Si a esta proporción se le adicionan aquellos egresados de carreras técnicas no universitarias, el porcentaje de mano de obra altamente calificada alcanza a la cuarta parte de la dotación de personal promedio.

**Perfil promedio de calificación del personal**  
En porcentaje del total de los recursos humanos

Composición	Total General
Ingenieros y otras profesiones tecnicas	5,5%
Otros profesionales	4,4%
Técnicos no profesionales	15,0%
Administrativos	12,9%
Operarios calificados	34,1%
Operarios no calificados	27,2%
Otros	0,8%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

Si se analiza la composición del personal según tamaño, se destaca que sólo el 23,8% de las empresas más pequeñas cuentan con Ingenieros entre sus filas, mientras que en el caso de las firmas de mayor tamaño este porcentaje alcanza al 83,3%<sup>12</sup>. Una tendencia más acentuada se verifica en el caso de Otros Profesionales, donde la proporción crece desde un 9,5% en las empresas del estrato más pequeño, hasta un máximo del 67% en las empresas que emplean entre 50 y 150 personas. Finalmente, en el caso de los Técnicos no profesionales se observa un comportamiento similar según los distintos tramos de tamaño considerados, aunque la diferencia entre ellos es menor (47,6% en las más pequeñas vs 75% en las mayores).

<sup>12</sup> En este punto es importante aclarar, sin embargo, que la proporción de ingenieros en estas firmas más grandes alcanza sólo el 5% de la dotación total de personal.

**Dotación de Personal por Calificación**  
*Proporción de empresas que poseen esa calificación por tamaño*

Calificación	hasta 5	6 a 25	26 a 49	50 a 150	Total General
Ingenieros y otras profesiones técnicas	23,8%	33,3%	50,0%	83,3%	40,0%
Otros profesionales	9,5%	33,3%	62,5%	66,7%	35,0%
Técnicos no profesionales	47,6%	53,8%	50,0%	75,0%	55,0%
Administrativos	57,1%	71,8%	87,5%	91,7%	72,5%
Operarios calificados	61,9%	87,2%	87,5%	91,7%	81,3%
Operarios no calificados	42,9%	61,5%	50,0%	58,3%	55,0%
Otros	0,0%	2,6%	12,5%	16,7%	5,0%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

En resumen, los resultados obtenidos muestran que: i) la presencia de Ingenieros, Profesionales y Técnicos en el total de la muestra es relativamente baja, y ii) se verifica una relación positiva entre el tamaño de las firmas y la ocupación de recursos humanos altamente calificados. De esta forma, las empresas más grandes estarían mejor posicionadas en cuanto al desarrollo de competencias y capacidades técnicas a partir de la mayor presencia de Ingenieros, Profesionales y Técnicos, quienes actuarían como traductores y difusores de los conocimientos al interior de la empresa e impulsarían los procesos de innovación y aprendizaje organizacional (Moori-Koenig y Yoguel, 1998).

#### **4.3.3. Modalidad de Organización del Trabajo**

En el nuevo contexto económico mundial, donde son centrales los requisitos de calidad, la reducción de costos, los cambios en las formas de entrega, el carácter volátil de la demanda y adquiere especial relevancia la generación y transmisión del conocimiento, la forma en que se organiza el proceso de trabajo en las empresas es muy importante. Estos cambios demandan el pasaje hacia relaciones laborales más flexibles, con un mayor involucramiento de los operarios, mayor intercambio de informaciones y saberes, y una nueva base organizacional que elimine jerarquías y permita mayor horizontalidad en la toma de decisiones de las empresas. En definitiva, implica el tránsito desde una concepción individual del puesto de trabajo basada en el concepto de "operación", hacia una organización basada en la integración y coordinación de los sistemas de producción (Zarifian, 1990 citado en Yoguel y otros 2003). En consecuencia, los equipos y los espacios de interacción que permiten intercambiar experiencias y opiniones, son los que más posibilitan difundir el conocimiento tácito entre individuos a través de la observación, imitación y experiencias empíricas, potenciando la capacidad competitiva de las firmas (Yoguel y otros, 2003).

En este sentido y respecto a la modalidad bajo la cual organizan el trabajo las empresas de la región estudiada, se observa que poco más del 31% de los empresarios caracterizó a su organización como predominantemente individual, mientras que un 68,8% indicó que opera principalmente en equipo. Al considerar el tamaño de las firmas, se destaca que las empresas

más pequeñas tendieron a organizar las tareas en base al trabajo individual, mientras que las empresas más grandes optaron por una mayor presencia de trabajo en equipo. En efecto, el porcentaje de empresas con trabajo en equipo crece desde un 38% registrado en las firmas de menos de 6 ocupados, hasta casi un 92% en tramo de empresas más grandes.

#### **Modalidad de Trabajo Adoptada por las Firmas**

*Caracterización general*

<b>Modalidad</b>	<b>hasta 5</b>	<b>6 y 25</b>	<b>26 y 49</b>	<b>50 a 150</b>	<b>Total General</b>
Trabajo individual	61,9%	23,1%	25,0%	8,3%	31,3%
Trabajo en equipo	38,1%	76,9%	75,0%	91,7%	68,8%
<b>Total general</b>	100%	100%	100%	100%	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

Contemplando ahora el grado de difusión que posee el trabajo en equipo, se observa que las firmas encuestadas se caracterizan en general por presentar una limitada difusión del mismo. Sólo un 31% de las mismas define el alcance del trabajo en equipo dentro de su organización como extendido/predominante. Sin embargo, al realizar este mismo análisis según el tamaño de las empresas, se observa que las más pequeñas en general verifican un grado de difusión del trabajo en equipo mayor que las más grandes, tal como puede observarse en la tabla adjunta.

#### **Grado de Difusión del Trabajo en Equipo**

*Por tamaño de firma*

<b>Alcance</b>	<b>hasta 5</b>	<b>6 a 25</b>	<b>26 a 49</b>	<b>50 a 150</b>	<b>Total General</b>
Limitado	87,5%	56,7%	66,7%	90,9%	69,1%
Extendido/predominante	12,5%	43,3%	33,3%	9,1%	30,9%
<b>Total general</b>	100%	100%	100%	100%	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

Con base en los resultados descriptos precedentemente, se constata en alguna medida la mayor presencia de trabajo en equipo entre las empresas más grandes, tal como surge de la teoría. Sin embargo, debe destacarse que la difusión de esta modalidad de organización del trabajo en este tipo de firmas es aún muy limitada.

#### **4.3.4. Tercerización de la Producción**

Respecto al grado de subcontratación de la producción, en general se verifica que sólo un 26% de las empresas encuestadas utilizó esta modalidad. Al analizar la conducta de las empresas según tamaño, se comprueba una fuerte diferencia de comportamiento entre las firmas más grandes y las pequeñas. Efectivamente, mientras el 42% de las firmas más grandes manifestó subcontratar parte de su producción (muy por encima del promedio general) poco menos de un cuarto de las pequeñas reveló haber utilizado esta opción.

**Empresas que Tercerizan su Producción**  
*En porcentaje, por tamaño de firma*

Empleo	Tercerización de la producción		
	No	Si	Total General
hasta 5	76,2%	23,8%	100%
6 a 25	76,9%	23,1%	100%
26 a 49	75,0%	25,0%	100%
50 a 150	58,3%	41,7%	100%
<b>Total general</b>	<b>73,8%</b>	<b>26,3%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

Una explicación a la baja proporción general de empresas que tercerizan parte de su proceso productivo – especialmente las más pequeñas – se encuentra en alguna medida en los elevados costos de transacción asociados a esta práctica que deben enfrentar las PyMEs. Los costos de transacción originalmente mencionados por el trabajo de Ronald Coase (1937) consisten en todos aquellos costos que se encuentran involucrados en la realización de una transacción en el mercado y que exceden los costos puramente operativos (de producción). Estos costos se clasifican en costos de contacto, contrato y control. Los primeros incluyen fundamentalmente la búsqueda de información sobre las características tanto de los bienes/servicios a intercambiar como de los productores de estos bienes y servicios. Por su parte, los costos de contrato incluyen aquellos necesarios para formalizar los acuerdos y finalmente los costos de control son los que se vinculan al monitoreo del cumplimiento del contrato y a la solución de disputas.

La existencia de costos de transacción, influyen decisivamente en la decisión de producir internamente en la empresa versus tercerizar parte de la producción en otras empresas. Cuanto más altos son los costos de transacción, mayores los incentivos a la producción interna y cuanto más bajos, mayores serán los incentivos a la tercerización (Coase, 1937 y Williamson, 1975). Particularmente, en el caso de las MiPyMEs sus propias características (racionalidad limitada, concentración de la gestión en el dueño, mayor riesgo de quiebra asociado, entre otras) hacen que las mismas enfrenten mayores costos de transacción que las empresas más grandes, hecho por el cual tendrían menores incentivos a la tercerización (Nooteboom, 1998).

Otro aspecto a analizar respecto de la tercerización es su importancia medida como porcentaje de las ventas. En promedio, las empresas encuestadas tercerizaron aproximadamente un 15% de las ventas. Sin embargo, se destaca que la importancia de las actividades tercerizadas por las empresas más chicas es significativamente superior a la de las más grandes (29% vs 9%). Este comportamiento explicaría, en cierta medida, el propio tamaño de estas firmas, como resultado de adoptar una modalidad de organización de sus procesos altamente descentralizada y flexible.



**Grado de Tercerización**  
*Promedio por tamaño de firma*

Empleo	Tercerización Promedio
hasta 5	29,0%
6 a 25	9,6%
26 a 49	15,0%
50 a 150	9,2%
<b>Total general</b>	<b>14,6%</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

Finalmente, debe destacarse el hecho que la mayor parte de las firmas subcontratistas (59%), se localizan en la misma ciudad de las empresas encuestadas. Este comportamiento volcado hacia el uso del entorno local, se profundiza aún más si se amplía este concepto al espacio geográfico cercano más inmediato (resto de GBA), agrupando a más del 86% de las empresas. Similares resultados se obtienen al considerar la importancia (como porcentaje de las ventas) de las actividades tercerizadas, según la localización de la empresa subcontratista (ver tablas adjuntas).

**Localización Geográfica de las Empresas Subcontratadas**  
*En porcentaje*

Origen	% Empresas
Misma ciudad	59,1%
Resto GBA	27,3%
Resto Prov. Bs.As.	9,1%
Resto del país	4,5%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

**Grado de Tercerización**  
*Promedio según localización*

Origen	Total
Misma ciudad	62,9%
Resto GBA	24,5%
Resto Prov. Bs.As.	7,4%
Resto del país	5,3%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

#### 4.4. Capacitación

La generación de competencias a través de los procesos de calificación de los recursos humanos ocupa un rol muy significativo en el desarrollo de las capacidades endógenas de las empresas (Yoguel, 1998), por lo que resulta de interés analizar la proporción de firmas que realizaron actividades de capacitación en los últimos años, el grado de difusión (porcentaje de los recursos humanos involucrados) y la especificidad (temática) de estas actividades, ejecutadas por las firmas de la región bajo estudio.

Poco más de la mitad de los empresarios encuestados (52,5%) manifestó haber realizado tareas de capacitación de sus recursos humanos en los últimos tres años, verificándose una relación bastante estrecha entre capacitación y el tamaño de las firmas. En efecto, mientras sólo el 23,8% de las firmas más pequeñas realizaron tareas de este tipo, en las empresas del estrato superior este valor supera el 90%. Sin embargo, se advierte que la inversión promedio anual en capacitación como proporción de las ventas es baja, representando apenas cerca del 1% del total.

**Realización de Tareas de Capacitación en los Últimos 3 Años**  
*En porcentaje, por tamaño de firma*

Tamaño	No	Si	Total General
hasta 5	76,2%	23,8%	100%
6 a 25	43,6%	56,4%	100%
26 a 49	50,0%	50,0%	100%
50 a 150	8,3%	91,7%	100%
<b>Total general</b>	<b>47,5%</b>	<b>52,5%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

El grado de difusión de estas actividades al interior de las firmas es relativamente elevado. Cerca de un 61% de las acciones implementadas involucraron a más del 30% del personal.

**Personal Involucrado en las Tareas de capacitación**  
*En porcentaje del total de las actividades*

Proporción del personal involucrado	% Total
Hasta el 10%	26,1%
Entre el 10% y el 30%	13,0%
Más del 30%	60,9%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Respecto a la especificidad de las actividades de capacitación, debe mencionarse que cerca del 48% de las mismas estuvieron vinculadas a Conocimientos Técnicos en General, seguido por Calidad/Productividad (con casi un 30% de las menciones). Finalmente, en cuanto a los principales capacitadores, resalta que un 38% del total de las actividades fueron impartidas por Personal Interno propio de las firmas. Más atrás aparecen las Consultoras (24,7%) y Cámaras/Sindicatos (15,6%) entre los principales entes capacitadores. Por su parte, la capacitación brindada por las Universidades muestra una pobre participación en el universo, con una presencia inferior al 8% de las menciones.

**Temática de las Actividades de Capacitación y Capacitadores Principales**  
*En porcentaje del total de las actividades*

Tema de los cursos	% Total	Capacitadores	% Total
Conocimientos técnicos	48,1%	Personal interno	37,7%
Calidad/ productividad	29,9%	Consultoras	24,7%
Infomática/ computación	11,7%	Cámaras/ sindicatos	15,6%
Gestión	7,8%	Proveedores de máquinas y equipos	9,1%
Otros	2,6%	Universidades	7,8%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	ARTs	3,9%
		Otros	1,3%
		<b>Total general</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Un último aspecto sobre el cual se indagó, refiere a las necesidades de capacitación futuras. En este sentido, sólo el 46% de las firmas encuestadas consideró tener necesidades de capacitación/formación de sus recursos humanos, relacionadas fundamentalmente con el fortalecimiento de aspectos tales como Calidad (28,3%), Conocimientos Técnicos en general (24,5%) y Gestión (9,4%).

Para concluir, debe aclararse que si bien la difusión de las actividades de capacitación aparece como relativamente elevada, esta situación responde en buena medida a la implementación extendida de una modalidad típica de las empresas MiPyMEs: la capacitación informal por pares en el puesto de trabajo (en saberes prácticos, aplicados al quehacer diario de la actividad). Tal comportamiento, queda bien transparentado al verificarse un elevado porcentaje de actividades de capacitación referidas a Conocimientos Técnicos Generales y una importante presencia de personal interno a las firmas entre los capacitadores principales.

#### 4.5. La Capacidad Innovativa y las capacidades de las Empresas

Las empresas de la región bajo estudio se caracterizan por poseer un comportamiento innovativo pobre. Esto se aprecia por el fuerte peso que registran las firmas que alcanzan los niveles más bajos del Indicador de Comportamiento Innovativo construido para analizar estos datos<sup>13</sup>. En efecto, casi dos tercios de los casos analizados se caracterizan por poseer una baja intensidad en el desarrollo de actividades innovativas. Por el contrario, sólo un 15% de las empresas registra un índice de comportamiento innovativo elevado y el 20% restante presenta una situación intermedia frente a estas actividades.

**Comportamiento Innovativo de las Firmas**  
*En porcentaje sobre el total de empresas, por tamaño*

Intensidad	hasta 5	6 a 25	26 a 49	50 a 150	Total General
Baja	85,7%	64,1%	62,5%	33,3%	65,0%
Media	9,5%	23,1%	25,0%	25,0%	20,0%
Alta	4,8%	12,8%	12,5%	41,7%	15,0%
<b>Total general</b>	100%	100%	100%	100%	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

Si se consideran los distintos tamaños de las empresas, sin embargo, puede diferenciarse claramente el comportamiento de las empresas más grandes respecto al de las más pequeñas, verificándose una fuerte correlación positiva entre el tamaño de las firmas y el grado de desarrollo de las actividades innovativas. Así, mientras el 86% de las empresas más pequeñas

<sup>13</sup> El indicador de Comportamiento Innovativo – inspirado en trabajos similares del G. Yoguel (ver Moori-Koenig y Yoguel, 1998) – se calculó en base al número de actividades orientadas a alcanzar cambios, mejoras e innovaciones implementados por las empresas en los últimos 3 años. Este nos brinda una medida para ponderar el impulso que le imprimen las firmas analizadas a estas actividades. Con base en la mediana de las actividades innovativas desarrolladas por las firmas, se calificó a las empresas del siguiente modo: con intensidad **Alta**, a aquellas con un número de actividades implementadas mayor a 2 veces la mediana; con intensidad **Baja** a aquellas con un número inferior a la mediana, y con intensidad **Media** al resto de las empresas.

registran una baja intensidad innovativa y sólo un 4,8% alcanzan una performance alta, aproximadamente un 42% de las firmas más grandes experimentan un elevado comportamiento innovativo. Adicionalmente, el 25% de estas empresas presenta un índice medio y sólo un 33% exhibe un comportamiento bajo.

Esto puede explicarse por el hecho que las firmas de mayor tamaño poseen un cúmulo de capacidades diferenciales frente a las más pequeñas (mayor participación de personal calificado – ingenieros y técnicos –, mayores niveles de aseguramiento de la calidad, etc.), lo que les permite decodificar los problemas que se le presentan con mayor claridad y encarar cambios, mejoras y actividades innovativas en general con una intensidad superior. Tal como se observa en el cuadro adjunto, por ejemplo, la presencia de ingenieros es significativamente mayor en aquellas empresas con comportamiento innovativo alto, que en aquellas con comportamiento innovativo bajo (58,3% vs 32,7%).

#### Actividad Innovativa Según Posea o No Ingenieros

*En porcentaje sobre el total de empresas*

Intensidad	Posee Ingenieros		Total General
	No	Si	
Baja	67,3%	32,7%	100%
Media	50,0%	50,0%	100%
Alta	41,7%	58,3%	100%
<b>Total general</b>	60%	40%	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

La capacidad de generar soluciones e innovaciones en las Grandes Empresas, se concentra en los departamentos o áreas de Investigación y Desarrollo (I+D), mientras que en el caso de las MiPyMEs la misma se encuentra más dispersa dentro de la organización. Sin embargo, en este tipo de empresas existe un área que muchas veces actúa como sustituta de un departamento formal de I+D, el área de Mantenimiento y Reparación de Maquinarias y Equipos. Allí, generalmente residen y adquieren sus habilidades y competencias, aquellas personas que suelen resolver los problemas puntuales, de corte operativo, que se dan en la línea de producción y conforman lo que la teoría denomina innovaciones menores o mejoras incrementales. Por ello resulta de interés indagar sobre este aspecto.

#### Empresas que Cuentan con su Propia Área de Mantenimiento y Reparación de Maquinaria y Equipos

*En porcentaje sobre el total de empresas, por tamaño*

Tamaño	No	Si	Total General
hasta 5	52,4%	47,6%	100%
6 a 25	25,6%	74,4%	100%
26 a 49	12,5%	87,5%	100%
50 a 150	8,3%	91,7%	100%
<b>Total general</b>	28,8%	71,3%	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

Tal como muestra el cuadro anterior, se destaca que poco más del 70% de las firmas encuestadas cuenta con un área propia de Mantenimiento y Reparación de Maquinaria y Equipo. Sin embargo esta proporción es muy superior en las firmas más grandes, llegando a representar el 92% de los casos (frente a un 47,6% en las más chicas). De esta manera, las empresas más grandes cuentan con una ventaja adicional sobre las más pequeñas ya que las personas que trabajan en estas áreas son las que generalmente decodifican los problemas, saben donde buscar las soluciones y con base en su experiencia operativa acumulada, implementan alguna innovación o mejora que suele traducirse en incrementos de productividad (pequeños pero acumulativos en el tiempo) e incrementos en el acervo de conocimiento de la empresa (aunque estos sean muy específicos a la firma y por lo tanto no trasferibles).

Finalmente, otro indicador que suele usarse para denotar un mayor grado de desarrollo de las capacidades de las empresas es la certificación de normas de calidad. En este sentido, también se advierte una relación entre el tamaño de las empresas y el grado de aseguramiento de la calidad, aunque en un contexto general de baja presencia de empresas con normas certificadas de calidad. En efecto, mientras el tramo de las empresas de menor tamaño (hasta 5 ocupados) registra niveles de aseguramiento de la calidad del 19%, este valor ronda el 67% para las firmas de mayor tamaño.

#### **Empresas que Cuentan con Sistemas de Aseguramiento de la Calidad**

*En porcentaje sobre el total de empresas, por tamaño*

Empleo	Normas de Calidad		
	No	Si	Total General
hasta 5	81,0%	19,0%	100%
6 a 25	87,2%	12,8%	100%
26 a 49	75,0%	25,0%	100%
50 a 150	33,3%	66,7%	100%
<b>Total general</b>	<b>76,3%</b>	<b>23,8%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

En síntesis, los resultados descritos en este apartado muestran que el comportamiento innovativo de las empresas encuestadas es bajo, aunque se encontró una correlación positiva entre este comportamiento y el tamaño de las firmas. Así, las empresas más grandes mostraron una mayor intensidad innovativa que la verificada por las más pequeñas y el promedio general. A su vez, el comportamiento innovativo es superior en aquellas empresas que cuentan con la presencia de ingenieros y técnicos dentro de la dotación de personal, aspecto que como se vio anteriormente es superior en las empresas más grandes. Refuerzan este argumento la mayor importancia entre las firmas más grandes de las áreas de Mantenimiento y Reparación de Maquinaria y Equipo, así como de empresas con certificación de calidad. Tomando todos estos resultados en conjunto, se destaca entonces que las empresas más grandes son las que poseen capacidades endógenas superiores, derivadas de una mayor capacidad (o potencial capacidad) innovativa.

## 4.6. Proveedores, Mercados y Clientes

### 4.6.1. Características de los proveedores y clientes

Analizando las características de los proveedores, se observa que los mismos se encuentran principalmente en el medio local. Las empresas que señalaron proveerse exclusiva o predominantemente en el ámbito local representan el 40% de los encuestados (27% y 13%, respectivamente)<sup>14</sup>. La provisión realizada exclusiva o predominantemente en la región le sigue en importancia, representando el 39% del total (28% y 11%, respectivamente)<sup>15</sup>. Por último, se encuentra el medio extra-regional que agrupa al 22% de los encuestados (15% exclusivamente y 7% predominantemente)<sup>16</sup>. Finalmente debe señalarse que la presencia de proveedores extranjeros es baja, alcanzando sólo al 4% de las menciones.

**Origen Geográfico de los Proveedores**  
*En porcentaje sobre el total de menciones, por tamaño de empresa*

Origen de los proveedores	hasta 5	6 a 25	26 a 49	50 a 150	Total General
Exclusivamente local	38,1%	29,7%	12,5%	0,0%	26,7%
Predominantemente local	14,3%	16,2%	0,0%	11,1%	13,3%
Exclusivamente regional	14,3%	35,1%	50,0%	11,1%	28,0%
Predominantemente regional	14,3%	2,7%	12,5%	33,3%	10,7%
Exclusivamente extra-regional	9,5%	16,2%	12,5%	22,2%	14,7%
Predominantemente extra-regional	9,5%	0,0%	12,5%	22,2%	6,7%
<b>Total General</b>	100%	100%	100%	100%	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

Cuando se consideran las empresas según su tamaño, se encuentra un comportamiento diferencial a medida que se avanza hacia empresas más grandes. En este caso, resalta una pérdida de importancia en el peso del espacio local a medida que se consideran empresas de mayor tamaño. En efecto, mientras que más de la mitad de las empresas de menos de 5 ocupados señaló proveerse de forma exclusiva o predominante en el medio local (38% y 14% respectivamente) ese mismo porcentaje en el caso de las empresas que ocupan entre 50 y 150 personas fue del 11% (sin que se registren empresas que se provean exclusivamente en el medio local). Por el contrario, cuando se toman las empresas más grandes, lo que se destaca es una importante tendencia hacia la mayor presencia del ámbito extra-regional. Considerando conjuntamente a aquellas firmas que se proveen predominante o exclusivamente en el medio extra-regional, se ve que ese porcentaje en el caso de las empresas más chicas es del 19% frente al 44% de las más grandes.

Por su parte, cuando se analiza la localización de los clientes se observa que el medio local pierde algo de relevancia a manos del ámbito regional y extra-regional. El porcentaje promedio de ventas en el medio local fue del 28%, mientras que el porcentaje promedio de ventas en el medio regional y extra-regional fue del 43% y 24%, respectivamente. Finalmente, el porcentaje

<sup>14</sup> El medio local sólo incluye a los proveedores localizados en el Partido de Lomas de Zamora.

<sup>15</sup> El ámbito regional incluye sólo aquellos proveedores localizados en Capital Federal y el resto del Gran Buenos Aires.

<sup>16</sup> El ámbito extra-regional incluye a los proveedores localizados en el resto del país y en el exterior.

medio de ventas al exterior fue del 4%. No obstante ello, se observan interesantes diferencias según el tamaño de las empresas. Así, la presencia de clientes en el medio local es más importante entre las empresas más chicas, mientras que la participación de los clientes extra-regionales es mayor entre las empresas más grandes.

#### Origen Geográfico de las Ventas

*En porcentaje sobre el total de empresas, por tamaño*

Mercados	hasta 5	6 a 25	26 a 49	50 a 150	Total General
Promedio mercado local	36,0%	28,4%	25,0%	15,5%	28,3%
Promedio mercado regional	42,6%	41,2%	44,3%	48,6%	43,0%
Promedio mercado extra-regional	19,9%	25,5%	25,6%	27,9%	24,3%
Promedio mercado exterior	1,4%	4,8%	5,1%	7,1%	4,3%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

Otro aspecto interesante a analizar respecto de los clientes de las empresas encuestadas, es su perfil dominante. Al respecto, lo que surge de las encuestas es que en su mayoría las empresas tienden a venderle a otras empresas. Casi el 70% de las mismas señaló a otras empresas como su principal cliente, casi un 30% le vende tanto a consumidores finales como a empresas y sólo un 2% le vende sólo a consumidores finales.

#### Perfil de los clientes de las Firmas de la Región

*En porcentaje del total, por tamaño de firma*

Perfil de los clientes	hasta 5	6 a 25	26 a 49	50 a 150	Total General
Sólo consumidores finales	4,8%	2,6%	0,0%	0,0%	2,5%
Consumidores finales y empresas	38,1%	25,6%	37,5%	16,7%	28,8%
Sólo empresas	57,1%	71,8%	62,5%	83,3%	68,8%
<b>Total General</b>	100%	100%	100%	100%	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

Si se consideran los distintos tamaños, lo que resalta es la relativa mayor presencia de las empresas como único cliente entre las firmas más grandes frente a un perfil más diverso en las empresas más pequeñas. Un 83% de las firmas que ocupan entre 50 y 150 personas le vende sólo a otras empresas, mientras que ese porcentaje en el caso de las empresas de menos de 5 ocupados fue de 57%.

Tomando sólo a aquellas firmas que le venden a otras empresas (tanto aquellas que sólo le venden a este tipo de clientes como aquellas que incluyen también a consumidores finales) surgen algunos resultados interesantes. Si se toma el tamaño de los clientes se observa que en general, el 57% de las empresas le vende a otras firmas PyMEs, aunque la participación de este tipo de clientes es decreciente según se trate de empresas más grandes. En efecto, mientras que la participación de las PyMEs alcanza el 63% en el caso de las empresas con menos de 5 ocupados, ese porcentaje es del 48% en el caso de las empresas más grandes. Por el contrario, el peso de las grandes empresas es mucho más importante entre las firmas que ocupan entre 50 y 150 personas (52% vs. 37% en las empresas más pequeñas).

**Tamaño de las Firmas Clientes**  
*En porcentaje del total, por tamaño de firma*

Tamaño	PyMEs	Grandes Empresas	Total General
hasta 5	63,2%	36,8%	100,0%
6 a 25	58,9%	41,1%	100,0%
26 a 49	58,3%	41,7%	100,0%
50 a 150	47,6%	52,4%	100,0%
<b>Total General</b>	<b>57%</b>	<b>43%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

En cuanto al sector, predomina la presencia de empresas del sector comercial, tanto mayoristas como minoristas (con un 28% y 21% respectivamente). Un poco más atrás aparece el sector manufacturero (34%) y el sector servicios (15%). Otros sectores, como puede ser la Administración Pública, fueron muy poco mencionados (2%). Si se consideran los distintos tamaños de las firmas no se encuentran diferencias significativas.

**Sector al que Pertenecen las Firmas Clientes**  
*En porcentaje del total, por tamaño de firma*

Tipo	hasta 5	6 a 25	26 a 49	50 a 150	Total General
Manufacturero	34,2%	40,0%	16,7%	31,0%	34,2%
Servicios	15,8%	15,8%	16,7%	9,5%	14,6%
Comercio mayorista	26,3%	24,2%	33,3%	35,7%	28,1%
Comercio minorista	21,1%	16,8%	33,3%	23,8%	21,1%
Otros	2,6%	3,2%	0,0%	0,0%	2,0%
<b>Total General</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

Un apartado especial merece el análisis del comportamiento exportador de estas empresas. El primer resultado a señalar es que el 35% de las firmas encuestadas manifestó estar exportando al momento de realizarse el relevamiento. El porcentaje promedio de exportación respecto a las ventas rondaba el 12%, sin que se observen diferencias significativas entre empresas de distinto tamaño. Sin embargo, la presencia de empresas exportadoras no es similar en todos los estratos de tamaño. En efecto, mientras que 14% de las firmas con menos de 5 ocupados señaló estar exportando, ese porcentaje va creciendo a medida que se van tomando empresas más grandes hasta llegar al 50% en el caso de las firmas que ocupan entre 50 y 150 personas.

**Proporción de Firmas Exportadoras**  
*Por tamaño de firma*

Tamaño	No	Si	Total General
hasta 5	85,7%	14,3%	100%
6 a 25	64,1%	35,9%	100%
26 a 49	50,0%	50,0%	100%
50 a 150	41,7%	58,3%	100%
<b>Total General</b>	<b>65,0%</b>	<b>35,0%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta



En cuanto a los destinos de las exportaciones, resalta un importante predominio de los países de Sudamérica, encabezados por Chile (22%) y Bolivia (13%). Más atrás aparecen los países miembros del MERCOSUR que en conjunto representan un 20% de las exportaciones totales. Brasil como socio comercial no aparece entre los destinos más mencionados con un 7%. Un aspecto llamativo del análisis de los destinos de las exportaciones es por un lado, la aparición de mercados no-tradicionales como el caso de India, Egipto o Sudáfrica, que en conjunto reúnen al 9% de las exportaciones y por otro, la ausencia de países europeos.

**Destino Geográfico de las Exportaciones**  
*En porcentaje del total, por tamaño de firma*

<b>Destino</b>	<b>%</b>
<i>Brasil</i>	6,7%
<i>Uruguay</i>	8,9%
<i>Paraguay</i>	4,4%
<b>MERCOSUR</b>	<b>20,0%</b>
<i>Chile</i>	22,2%
<i>Bolivia</i>	13,3%
<i>Colombia</i>	6,7%
<i>Venezuela</i>	6,7%
<i>Ecuador</i>	4,4%
<i>Perú</i>	4,4%
<b>RESTO SUDAMERICA</b>	<b>57,8%</b>
<i>Cuba</i>	4,4%
<i>República Dominicana</i>	2,2%
<b>AMERICA CENTRAL</b>	<b>6,7%</b>
<i>Estados Unidos</i>	2,2%
<i>México</i>	4,4%
<b>AMERICA DEL NORTE</b>	<b>6,7%</b>
<i>Egipto</i>	2,2%
<i>Sudafrica</i>	4,4%
<i>India</i>	2,2%
<b>OTROS PAISES</b>	<b>8,9%</b>
<b>Total General</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

En resumen, el análisis de las características de los proveedores y clientes muestra una presencia importante del medio local, algo más acentuada en el primer caso que en el segundo. Entre los clientes predomina – tal como podría esperarse – el medio regional (que incluye al área metropolitana de Buenos Aires) así como el área extra-regional. Sin embargo, estas características generales adoptan algunas particularidades según el tamaño de las empresas. Así se destacó que en el caso de las empresas más pequeñas esta presencia de los ámbitos regionales y extra-regionales como destino de las ventas es menos acentuada que en el caso de las empresas más grandes. Asimismo, en cuanto a la actividad exportadora, si bien el número de empresas involucradas en actividades de comercio exterior es importante, la relevancia de las mismas en términos de ventas es mucho más limitada, aunque con matices según el tamaño de las empresas. Finalmente, se observa que en general, las empresas tienden a venderle a otras empresas, aunque con diferencias según su tamaño. Las firmas más pequeñas tendieron a tener una mayor presencia de PyMEs entre sus clientes, mientras que las empresas de mayor tamaño tendieron a venderle más a Grandes Empresas.

#### 4.6.2. La presencia de alianzas y acuerdos de cooperación

La realización de acuerdos de cooperación o alianzas con otras empresas son estrategias poco difundidas entre las empresas, especialmente entre las PyMEs (Yoguel, 1999). Los resultados de esta investigación confirman esta aseveración. Sólo el 14% de las empresas encuestadas mencionó tener algún acuerdo formal con otras empresas<sup>17</sup>. Asimismo, se destaca que este fenómeno se concentra en las empresas más grandes. En efecto, mientras que menos del 5% de las empresas con hasta 5 ocupados señaló tener algún acuerdo firmado con otras empresas, ese porcentaje alcanza al 50% de las empresas que ocupan entre 50 y 150 personas.

##### Acuerdos Formales o Alianzas con otras Empresas

*En porcentaje del total, por tamaño de firma*

Tamaño	No	Si	Total General
hasta 5	95,2%	4,8%	100,0%
6 a 25	92,3%	7,7%	100,0%
26 a 49	87,5%	12,5%	100,0%
50 a 150	50,0%	50,0%	100,0%
<b>Total General</b>	<b>86,3%</b>	<b>13,8%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

En cuanto a sus características se trata en general de acuerdos con grandes empresas localizadas en la misma región. La presencia de acuerdos con empresas de otros países llega sólo al 14%, debiéndose destacar que no se trata de países del MERCOSUR.

##### Tamaño y Origen de las Contrapartes que Conforman los Acuerdos Formales

*En porcentaje del total*

Tamaño	%	Origen	%
Gran Empresa	63,6%	Misma ciudad/region	57,1%
PyME	36,4%	Otra región del país	28,6%
<b>Total General</b>	<b>100%</b>	Mercosur	0,0%
		Resto del mundo	14,3%
		<b>Total General</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Finalmente, se consultó acerca de los objetivos de estos acuerdos. En este sentido la comercialización conjunta tanto dentro del mercado nacional como en el extranjero fueron los motivos más mencionados (23% y 18% respectivamente). Igual importancia tuvieron el desarrollo de actividades conjuntas y la complementación de productos (18%).

<sup>17</sup> En promedio se mencionaron 2 acuerdos por empresa.

### Objetivos Principales de las Alianzas con otras Empresas

*En porcentaje del total*

Objetivos	%
Venta conjunta en Argentina	22,7%
Desarrollo de actividades conjuntas	18,2%
Comercialización conjunta en el exterior	18,2%
Complementación de productos	18,2%
Compra conjunta de insumos	9,1%
Compra de tecnología	4,5%
Capacitación	4,5%
Viajes al exterior	4,5%
Marcas y patentes	0,0%
Otras	0,0%
<b>Total General</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

En general, lo que estos resultados confirman es la poca difusión de la asociatividad – entendida como la firma de acuerdos de cooperación - entre las empresas, especialmente entre las más pequeñas. Como se pudo ver, este es un fenómeno concentrado casi exclusivamente entre las empresas de mayor tamaño. Las contrapartes generalmente son empresas grandes localizadas en la misma ciudad o región. En cuanto a los objetivos de estos acuerdos, se destaca la presencia de la cooperación para la comercialización conjunta – tanto en el ámbito local como en el exterior – resultado que no sorprende dado el impulso que en los últimos años han tomado iniciativas tales como los consorcios de exportación.

#### 4.7. La Contribución de las Redes a la Gestión de las Empresas

Las redes, definidas como el conjunto de relaciones que se dan entre personas o entre organizaciones, constituyen cada vez más un factor decisivo en la explicación de las diferencias observadas en la competitividad de las empresas (Szarka, 1998). Si bien es posible encontrar tantas definiciones y clasificaciones de redes como autores se consulten, dado el objetivo de este trabajo se optó por seguir una definición operativa de redes. En efecto, se considerarán como tales a los vínculos que mantiene la empresa (y el empresario) tanto con personas físicas como con organizaciones (otras empresas e instituciones). En tal sentido se considerarán las redes sociales, comerciales e institucionales<sup>18</sup>. Particularmente se analizará la contribución de

<sup>18</sup> Las primeras están formadas por el conjunto de personas cercanas a la figura del empresario y que conforman su base de relaciones, tales como familiares, amigos o conocidos. Las comerciales por su parte, incluyen fundamentalmente el conjunto de firmas con las cuales la empresa mantiene relaciones de proveedor-cliente, donde predominan los lazos de tipo transaccional, es decir, su característica básica es que están definidos por una transacción de compra o venta (Szarka, 1998). Finalmente, las redes institucionales, formadas por el conjunto de otros actores sociales (organizaciones) con los cuales la empresa mantiene relaciones y que influyen sobre su desempeño, tales como cámaras empresariales, organismos públicos de apoyo a empresas, bancos, consultoras, universidades o laboratorios de investigación y desarrollo.

estas redes tanto para el acceso a recursos (financieros y no financieros) como para la solución de problemas.

A lo largo de esta sección se considerarán las redes sociales, las comerciales y las institucionales. Las primeras están formadas por el conjunto de personas cercanas a la figura del empresario y que conforman su base de relaciones, tales como familiares, amigos o conocidos<sup>19</sup>. En cambio, las segundas (cuyas características se analizaron en la sección 4.6.1.) incluyen fundamentalmente el conjunto de firmas con las cuales la empresa mantiene relaciones de proveedor-cliente, donde predominan los lazos de tipo transaccional, es decir, su característica básica es que están definidos por una transacción de compra o venta (Szarka, 1998). Finalmente, las redes institucionales están formadas por el conjunto de otros actores sociales (organizaciones) con los cuales la empresa mantiene relaciones y que influyen sobre su desempeño, tales como cámaras empresariales, organismos públicos de apoyo a empresas, bancos, consultoras, universidades o laboratorios de investigación y desarrollo.

Como se anticipó, las redes cobran importancia en tanto y en cuanto su utilización influya sobre el desempeño de la empresa. Muchos son los aspectos de la gestión de un negocio donde las mismas pueden influir. Primero se analizará la contribución de las redes al acceso a recursos no financieros - fundamentalmente información y tecnología -, luego en el acceso a recursos financieros y finalmente a la solución de problemas<sup>20</sup>.

#### ***4.7.1. Las redes y el acceso a recursos no financieros (información y tecnología)***

Cuando se analizan las redes de una empresa, tres son las variables más relevantes. Primero, la ***densidad*** de la red (el número de personas que se contactaron), en segundo lugar, la ***diversidad*** (la cantidad de tipos diferentes de fuentes contactadas) y finalmente, la ***especificidad*** de la red (en qué medida se vinculan los distintos tipos de fuentes contactadas con la realidad empresaria).

En cuanto a la densidad, es importante mencionar que sólo un 5% de los encuestados manifestó no haber utilizado ningún contacto para acceder a recursos no financieros. Aproximadamente un 40% señaló contactar entre 1 y 3 personas, un porcentaje similar entre 4 y 8 personas y un 23% a más de 9 contactos. Si se descompone este resultado según el tamaño de las empresas, lo que resalta es que en general las empresas más pequeñas tendieron a contactar un menor número de personas. En efecto, mientras que casi 42% de las empresas más grandes señaló contactar a más de 9 personas, este porcentaje para el caso de las empresas con hasta 5 ocupados, sólo alcanzó al 5%.

---

<sup>19</sup> Szarka (1998) extiende el conjunto de redes sociales no sólo a la figura del empresario, sino también a las correspondientes a los empleados de la empresa, si son relevantes.

<sup>20</sup> Más adelante se comentarán los resultados relacionados con la vinculación con las instituciones públicas y la utilización de sus instrumentos.

**Densidad de la Red de Contactos**  
*En porcentaje del total, por tamaño*

Cantidad de personas	hasta 5	6 a 25	26 a 49	50 a 150	Total General
De 1 a 3	45,0%	41,7%	50,0%	16,7%	39,2%
de 4 a 8	50,0%	33,3%	16,7%	41,7%	37,8%
más de 9	5,0%	25,0%	33,3%	41,7%	23,0%
<b>Total General</b>	100%	100%	100%	100%	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

La segunda variable importante a analizar es la diversidad de estas redes. Al respecto, se observan importantes diferencias entre las redes que facilitaron el acceso a la información y las que facilitaron el acceso a la tecnología. Mientras que en el primer caso el número promedio de fuentes mencionadas era de 3, en el segundo no superó la unidad. Esta mayor diversidad de fuentes contactadas en el caso de la información, podría obedecer principalmente a la naturaleza misma de este recurso *vis a vis* la tecnología, mucho más concentrada en cuanto a las fuentes que pueden consultarse. Resultados similares surgen de analizar la cantidad de fuentes contactadas. Aproximadamente la mitad de las empresas señalaron haber contactado entre 2 y 3 fuentes distintas para acceder a información, mientras que en el caso de la tecnología 45,3% de las empresas contactó sólo una fuente. Si se analiza esta situación según el tamaño de las empresas se verifica una tendencia entre las más grandes a contactar a un mayor número de fuentes, tal como surge de la tabla adjunta.

**Diversidad de las Redes de Contactos**  
*En porcentaje del total de menciones, por tamaño*

Cantidad de fuentes	hasta 5		6 a 25		26 a 49		50 a 150		Total General	
	Info.	Tecnolog.	Info.	Tecnolog.	Info.	Tecnolog.	Info.	Tecnolog.	Info.	Tecnolog.
Sólo una	33,3%	69,2%	22,2%	37,5%	16,7%	40,0%	0,0%	36,4%	21,3%	45,3%
Entre 2 y 3	47,6%	30,8%	58,3%	37,5%	16,7%	60,0%	25,0%	45,5%	46,7%	39,6%
Entre 4 y 5	14,3%	0,0%	16,7%	25,0%	50,0%	0,0%	58,3%	9,1%	25,3%	11,3%
Más de 5	4,8%	0,0%	2,8%	0,0%	16,7%	0,0%	16,7%	9,1%	6,7%	3,8%
<b>Total General</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

La última variable que se estudió fue la especificidad de las redes, es decir, cuáles fueron los diferentes tipos de perfiles contactados para el acceso a la información y a la tecnología y en qué medida éstos se vinculan más o menos directamente con la realidad empresarial. Lo primero que resalta es que las redes comerciales fueron las más utilizadas, con un 66% y 70% de las menciones, para el caso de la información y la tecnología, respectivamente. Particularmente en el caso de la información, es importante la presencia de los proveedores y clientes de la misma región (19% y 15% respectivamente) y en menor medida otros empresarios con un 13%. Por su parte, en el acceso a la tecnología, lo que se observa es una mayor presencia de los proveedores de la misma región y de otros empresarios (22% y 19% respectivamente).

**Especificidad de las Redes de Contactos**  
En porcentaje del total de menciones

<b>Tipo de fuentes contactadas</b>	<b>Información</b>	<b>Tecnología</b>
<i>Amigos/ parientes/ familiares</i>	7,1%	6,3%
<i>Conocidos</i>	4,8%	4,5%
<i>Profesores</i>	0,5%	0,0%
<b>Redes personales/sociales</b>	<b>12,4%</b>	<b>10,8%</b>
<i>Proveedores de la misma región</i>	18,6%	21,6%
<i>Proveedores de otra región</i>	11,0%	13,5%
<i>Clientes de la misma región</i>	15,2%	9,9%
<i>Clientes de otra región</i>	8,6%	6,3%
<i>Otros empresarios</i>	12,9%	18,9%
<b>Redes comerciales</b>	<b>66,2%</b>	<b>70,3%</b>
<i>Universidades de la misma región</i>	1,4%	1,8%
<i>Universidades de otra región</i>	0,5%	1,8%
<i>Instituciones públicas de la misma región</i>	2,9%	1,8%
<i>Instituciones públicas de otra región</i>	3,8%	2,7%
<i>Asociaciones/ cámaras empresariales</i>	10,5%	7,2%
<b>Redes institucionales</b>	<b>19,0%</b>	<b>15,3%</b>
<b>Otros</b>	<b>2,4%</b>	<b>3,6%</b>
<b>Total contactos</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

Bastante más atrás aparecen las redes institucionales con un 19% y 15% de las menciones, según se trate del acceso a la información o a la tecnología. Entre las redes institucionales predominan las asociaciones y cámaras empresariales locales (10% y 7%, respectivamente), mientras que la presencia de Universidades e Instituciones públicas, tanto de la misma región como de otras regiones, es marginal (con casi el 2% de las menciones).

En último lugar, figura la utilización de las redes personales o sociales. Las mismas representan un 12% y 11% de las menciones, según se trate del acceso a información o tecnología. De todas formas, si se clasifican los diferentes tipos de redes según el tamaño de las empresas, aparecen interesantes resultados que contribuyen a tener un mejor diagnóstico del perfil de las redes contactadas para uno y otro caso. Tanto en el acceso a la información como a la tecnología, la importancia de las redes personales es mayor en el caso de las empresas más pequeñas. Efectivamente, cerca del 20% de los contactos mencionados por las empresas de hasta 5 ocupados en el acceso a información, eran redes del tipo personal o social. Esa proporción cae a medida que se consideran empresas más grandes hasta llegar a las que ocupan entre 50 y 150 empleados, donde no se registran contactos de este perfil. Una situación similar, pero más acentuada, se ve en el caso del acceso a la tecnología.

**Especificidad de las Redes de Contactos por Tamaño de Firma**  
En porcentaje del total de menciones

Tipo de fuentes contactadas	hasta 5		6 a 25		26 a 49		50 a 150		Total General	
	Info.	Tecnolog.	Info.	Tecnolog.	Info.	Tecnolog.	Info.	Tecnolog.	Info.	Tecnolog.
Amigos/ parientes/ familiares	11,8%	11,1%	8,4%	8,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%	6,3%
Conocidos	7,8%	5,6%	4,7%	6,9%	5,9%	0,0%	0,0%	0,0%	4,8%	4,5%
Profesores	0,0%	0,0%	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%	0,0%
<b>Redes personales/sociales</b>	<b>19,6%</b>	<b>16,7%</b>	<b>14,0%</b>	<b>15,5%</b>	<b>5,9%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>12,4%</b>	<b>10,8%</b>
Proveedores de la misma región	17,6%	22,2%	19,6%	22,4%	17,6%	33,3%	17,1%	15,4%	18,6%	21,6%
Proveedores de otra región	9,8%	11,1%	9,3%	10,3%	17,6%	33,3%	14,3%	15,4%	11,0%	13,5%
Clientes de la misma región	17,6%	11,1%	15,0%	10,3%	11,8%	0,0%	14,3%	11,5%	15,2%	9,9%
Clientes de otra región	5,9%	0,0%	9,3%	6,9%	11,8%	11,1%	8,6%	7,7%	8,6%	6,3%
Otros empresarios	9,8%	16,7%	14,0%	20,7%	5,9%	11,1%	17,1%	19,2%	12,9%	18,9%
<b>Redes comerciales</b>	<b>60,8%</b>	<b>61,1%</b>	<b>67,3%</b>	<b>70,7%</b>	<b>64,7%</b>	<b>88,9%</b>	<b>71,4%</b>	<b>69,2%</b>	<b>66,2%</b>	<b>70,3%</b>
Universidades de la misma región	0,0%	0,0%	1,9%	0,0%	0,0%	0,0%	2,9%	7,7%	1,4%	1,8%
Universidades de otra región	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%	0,0%	0,0%	2,9%	3,8%	0,5%	1,8%
Instit. públicas de la misma región	2,0%	0,0%	3,7%	1,7%	0,0%	0,0%	2,9%	3,8%	2,9%	1,8%
Instit. públicas de otra región	3,9%	5,6%	2,8%	1,7%	5,9%	0,0%	5,7%	3,8%	3,8%	2,7%
Asoc./cámaras empresariales	9,8%	5,6%	8,4%	5,2%	17,6%	11,1%	14,3%	11,5%	10,5%	7,2%
<b>Redes institucionales</b>	<b>15,7%</b>	<b>11,1%</b>	<b>16,8%</b>	<b>10,3%</b>	<b>23,5%</b>	<b>11,1%</b>	<b>28,6%</b>	<b>30,8%</b>	<b>19,0%</b>	<b>15,3%</b>
Otros	3,9%	11,1%	1,9%	3,4%	5,9%	0,0%	0,0%	0,0%	2,4%	3,6%
<b>Total contactos</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Como contrapartida de lo anterior, la importancia de las redes comerciales es creciente respecto al tamaño de las empresas. Mientras que en el caso de las empresas de hasta 5 ocupados, su participación en el acceso a la información fue del 61%, en las empresas más grandes ese porcentaje alcanza al 71%. Una tendencia similar se verificó en el acceso a la tecnología.

En cuanto a las redes institucionales, la tendencia a una mayor importancia por parte de las empresas más grandes se da con mayor intensidad. Por ejemplo, en el acceso a la información la importancia de estas redes en las firmas de mayor tamaño casi duplica la correspondiente a las empresas más pequeñas. Más acentuada es la situación en cuanto al acceso a la tecnología, donde las menciones entre las empresas más grandes casi triplican la de las más chicas.

Un espacio especial merece la limitada participación de las Universidades dentro de las redes, destacándose que esta participación está concentrada casi exclusivamente en el tramo de las empresas más grandes, siempre en un contexto de presencia marginal de las mismas<sup>21</sup>.

En el caso de las instituciones públicas también se ve una tendencia hacia la mayor utilización entre las empresas más grandes, aunque esta tendencia es más clara en el caso de las instituciones extra-locales y en el acceso a la información. Relacionado con esto último se observa que en general, tanto para el acceso a información como para tecnología, las instituciones locales fueron menos mencionadas que las extra-locales, con casos donde éstas últimas casi duplican la participación de las primeras. Finalmente, resta destacar la participación de las cámaras y asociaciones empresariales, la cual es mucho más importante en la provisión de información y entre las empresas más grandes

<sup>21</sup> Es importante señalar que en el acceso a la tecnología las universidades de la región fueron más mencionadas (8%).

En resumen, las características de las redes que facilitaron el acceso a recursos no financieros (información y tecnología) muestran que:

- a) Se trata de redes no muy extensas en cuanto a la cantidad de personas contactadas, aunque en el caso de las empresas más chicas este resultado se ve acentuado.
- b) Son redes poco diversificadas, es decir, que se encuentran bastante concentradas en cuanto a los distintos perfiles contactados, aunque las empresas más grandes tienden a presentar redes más diversificadas que las más pequeñas.
- c) En el caso del acceso a la tecnología, la diversidad de contactos fue significativamente menor que en el caso de la información.
- d) Las redes comerciales, principalmente proveedores de la misma región, clientes y otros empresarios, fueron las más utilizadas tanto para el acceso a la información como a la tecnología.
- e) La contribución de las redes personales y las institucionales (representada casi exclusivamente por las cámaras y asociaciones empresariales locales) fue marginal;
- f) La participación de las Universidades fue muy limitada y sólo concentrada marginalmente en las empresas más grandes.
- g) Tanto en el caso de las redes comerciales como las institucionales, el grado de utilización aumenta con el tamaño de las empresas.
- h) En el caso de las redes personales su influencia es mucho mayor entre las empresas más pequeñas.

Tomando estos resultados en forma conjunta podría afirmarse que las empresas más grandes cuentan con redes más extensas, con un perfil más diverso y con un mayor grado de especificidad respecto de la actividad empresarial. De este modo, este tipo de firmas contaría con un aporte de mayor calidad por parte del entorno para el desarrollo de sus capacidades endógenas.

#### ***4.7.2. Las redes y el acceso a recursos financieros***

Mucho se ha escrito sobre las características de las PyMEs y sus dificultades para el acceso a financiamiento externo (Mason, 1998), sea por razones de oferta (problemas en la asignación de fondos por parte de los Bancos) o por razones de demanda (en general los empresarios PyME son adversos al riesgo y prefieren no tomar dinero prestado reemplazándolo por fuentes internas). Adicionalmente, es importante la cantidad de estudios realizados sobre este tema en la Argentina, especialmente en la última década (Angelelli y Moori Koenig, 1999; Vigier y Salloum, 1997). En general, lo que estos estudios muestran es que las empresas más pequeñas enfrentan mayores obstáculos en cuanto al acceso y al costo del financiamiento bancario, siendo esto así por algunas características propias de este estrato de firmas o por las características de la relación que se establece entre las empresas y los bancos.

Dado que el interés de este trabajo está puesto sobre las características del entramado productivo de la región de Lomas de Zamora, a continuación se estudiará en que medida los



diferentes tipos de redes analizados con anterioridad contribuyen al acceso a recursos financieros para la empresa. Sin embargo no debe perderse de vista que la mayoría de las empresas no utilizan las redes para acceder al financiamiento, sino que hacen uso más intensivamente de fuentes internas a la empresa y a los socios.

Las principales fuentes de financiamiento utilizadas por las firmas fueron la reinversión de utilidades (83% de las empresas señaló utilizarla en forma media o elevada) y los ahorros personales (39% afirmó usar esta fuente en forma media o elevada). Sólo en este último caso se observan diferencias entre las empresas según su tamaño. Al respecto es importante señalar que la utilización de los ahorros personales de el(los) dueño(s) fue mencionada con mayor frecuencia entre las firmas más chicas. En efecto, mientras que un 62% de las empresas con menos de 5 ocupados señaló utilizar esta fuente en forma media o elevada, ese porcentaje en el caso de las que ocupan entre 26 y 49 ocupados fue del 12% y en las firmas más grandes fue del 8%.

**Principales Fuentes de Financiamiento**  
*En porcentaje del total de respuestas “media o elevada”, por tamaño*

Fuentes de Financiamiento	hasta 5	6 a 25	26 a 49	50 a 150	Utilización Media o Elevada
<b>FUENTES INTERNAS</b>					
Reinversión de utilidades	90,5%	82,1%	87,5%	83,3%	83,8%
Ahorros personales	61,9%	38,5%	12,5%	8,3%	38,8%
Parientes/familiares	9,5%	7,7%	0,0%	0,0%	8,8%
Tarjeta de crédito	0,0%	2,6%	0,0%	8,3%	2,5%
<b>FUENTES EXTERNAS</b>					
Giro en descubierto	19,0%	20,5%	25,0%	25,0%	21,3%
Préstamos	0,0%	10,3%	12,5%	16,7%	7,5%
Inversores privados	4,8%	2,6%	12,5%	0,0%	3,8%
Instituciones públicas nacionales	0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	1,3%
Instituciones públicas locales	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>OTRAS FUENTES</b>					
Créditos de proveedores	42,9%	23,1%	37,5%	41,7%	32,5%
Adelantos de clientes	33,3%	15,4%	0,0%	16,7%	18,8%
Atraso en el pago de impuestos/ servicios	9,5%	2,6%	12,5%	8,3%	6,3%
Descuento de documentos	0,0%	5,1%	0,0%	0,0%	2,5%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

Las redes sociales, integradas por los parientes y los amigos, fueron mencionadas muy marginalmente como un vehículo de acceso a recursos financieros. Apenas un 9% de las empresas señaló haberse financiado con esta fuente, siendo sólo mencionadas por las más pequeñas (9,5% en las firmas con menos de 5 ocupados y 8% en el caso de las que ocupan entre 6 y 25 personas).

Por su parte, las redes comerciales – adelantos de clientes y créditos de proveedores – fueron mencionadas por el 19% y 32% de las empresas, respectivamente. En cuanto a las diferencias según el tamaño lo que se destaca es la importante participación de estas fuentes entre las empresas más pequeñas. Un 33% de las firmas de menos de 5 ocupados señaló haber utilizado adelantos de clientes en forma media o elevada y un 43% créditos de proveedores. Los mismos

porcentajes en el caso de las empresas más grandes fueron del 17% y el 42%, respectivamente.

Las redes institucionales fueron en general poco mencionadas. La participación de las Instituciones Públicas fue casi nula y sólo se registra en el caso de las empresas más grandes<sup>22</sup>. La participación de los bancos, por su parte, es algo más elevada según se trate de préstamos o giros en descubierto. Mientras los primeros fueron mencionados por el 7% de las empresas, los giros en descubierto fueron señalados por el 21% de ellas. Al respecto, se observan diferencias interesantes según tamaño. En el caso de los préstamos, su utilización va aumentando a medida que se consideran empresas más grandes, mientras que en los giros en descubierto no se observan tales diferencias.

En este contexto de relativa baja utilización de fuentes externas de financiamiento, se les consultó a los empresarios acerca de las razones de esta no utilización. Así, se destaca que el 40% de las empresas mencionó no necesitar fondos externos, especialmente en el caso de las empresas más grandes.

**Razones que Explican la No Utilización de Fuentes Externas de Financiamiento**  
*Promedio de menciones por tamaño*

Razones	hasta 5	6 a 25	26 a 49	50 a 150	Total General
No es necesario contar con capital adicional	28,6%	36,8%	42,9%	75,0%	40,0%
Las condiciones no son adecuadas	38,1%	39,5%	42,9%	8,3%	33,8%
No confía en las instituciones	38,1%	15,8%	14,3%	16,7%	21,3%
No se adecua a las necesidades	19,0%	23,7%	14,3%	8,3%	18,8%
No cuenta con información	9,5%	5,3%	0,0%	0,0%	5,0%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

Otras razones mencionadas tuvieron que ver con las condiciones de acceso a estas fuentes (34%) y su inadecuación en relación con las necesidades de las firmas (19%). Es interesante destacar que el 21% de las empresas mencionó no confiar en las instituciones bancarias. Esta situación, que se da con especial importancia entre las empresas más chicas estaría reflejando en alguna medida los efectos de la crisis del sistema financiero de Diciembre de 2001.

En resumen, el análisis de la contribución de las redes al acceso a recursos financieros muestra que en general la misma es baja, optando en general por financiarse con fuentes internas (reversión de utilidades, ahorros personales). Las redes sociales (amigos, familiares) junto con las redes comerciales, fueron especialmente señaladas por las firmas más pequeñas. Por su parte, las redes institucionales, fundamentalmente bancos e instituciones públicas, fueron marginalmente mencionadas. En particular, la participación de los bancos fue distinta según se trate de préstamos o de giros en descubierto, con una mayor presencia de empresas grandes en el primer caso. Finalmente, las instituciones públicas fueron mencionadas muy marginalmente y sólo en el caso de las más grandes.

<sup>22</sup> Sólo un 1,3% de las empresas mencionó haber utilizado fondos de instituciones públicas nacionales en forma mediana o elevada, sin que se verifique la presencia de instituciones públicas locales.

#### 4.7.3. La contribución de las redes para la solución de problemas

La contribución de las redes no sólo se circunscribe a facilitar el acceso a los recursos. Las mismas tienen también un rol significativo en la solución de problemas. En este sentido, se indagó sobre la presencia de las redes para solucionar problemas y cuál era el perfil de las mismas. En general, se destaca que la difusión de las redes es menor que en el caso del acceso a recursos. Poco más del 40% de las empresas mencionó haber consultado a alguna otra persona o institución para resolver problemas (frente al 95% en el caso del acceso a recursos). Al considerar los diferentes tamaños de empresas, lo que se observa es una tendencia a la mayor utilización de las redes entre aquellas más pequeñas. Mientras que el 43% de las empresas de hasta 5 ocupados mencionó haber utilizado algún tipo de contacto externo a la firma para la solución de problemas, ese porcentaje en el caso de las que ocupan entre 50 y 150 empleados alcanzó al 33%.

**Utilización de Redes para la Solución de Problemas**  
*En porcentaje del total de menciones*

Tamaño	No	Si	Total General
hasta 5	57,1%	42,9%	100%
6 a 25	59,0%	41,0%	100%
26 a 49	50,0%	50,0%	100%
50 a 150	66,7%	33,3%	100%
<b>Total General</b>	<b>58,8%</b>	<b>41,3%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

En cuanto a su diversidad, las redes para la solución de problemas muestran una mayor concentración que la observada en el acceso a la información (siendo el promedio general de 2 contactos vs. 3 en el caso de información). Sin embargo, el grado de diversidad de las redes es mayor en el caso de las empresas más grandes, duplicando el valor observado por el promedio general (alcanzando las 4 fuentes por empresa).

Respecto de la composición de estas redes, se destaca que las mismas tienden a concentrarse en torno a la figura del asesor principal (el contador o abogado) seguido por las cámaras empresarias, y las redes comerciales (proveedores/clientes). Tal como se señalaba anteriormente, la especificidad de las redes también varía respecto del tamaño de las empresas. Del mismo modo que en las redes para el acceso a recursos, resalta la presencia de las redes personales entre las empresas de menor tamaño. Aproximadamente el 12% de las empresas con menos de 5 ocupados señaló consultar a familiares y amigos para la solución de los problemas de la empresa, mientras que ese porcentaje en las empresas más grandes fue nulo. La figura del asesor principal es también más importante en las firmas más pequeñas. En efecto, cerca del 21% de las empresas más pequeñas mencionaron su intervención, mientras que sólo un 8% de las empresas que ocupan entre 50 y 150 personas mencionó tener un asesor principal. En general, estas empresas de mayor tamaño tendieron a destacar la importancia de las redes institucionales, tales como consultoras o universidades. Un dato común es la presencia marginal de las instituciones públicas y de los centros de I+D.

**Composición de las Redes para la Solución de Problemas**  
*En porcentaje del total de menciones positivas*

<b>Tipos de redes</b>	<b>hasta 5</b>	<b>6 a 25</b>	<b>26 a 49</b>	<b>50 a 150</b>	<b>Total General</b>
Asesor principal	20,8%	33,3%	33,3%	7,1%	24,3%
Camaras/Asoc	12,5%	16,7%	33,3%	14,3%	16,2%
Proveedores/clientes	12,5%	16,7%	16,7%	14,3%	14,9%
Consultoras	8,3%	6,7%	16,7%	21,4%	10,8%
Otros empresarios	12,5%	6,7%	0,0%	14,3%	9,5%
Familiares y amigos	12,5%	10,0%	0,0%	0,0%	8,1%
Universidades	8,3%	3,3%	0,0%	21,4%	8,1%
Instituciones publicas	8,3%	6,7%	0,0%	7,1%	6,8%
Institutos de I+D	4,2%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%
<b>Total General</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

Un último rol que pueden asumir las redes en la gestión y desarrollo de las empresas es actuar como “frontón de ideas” o como ámbito para discutir problemas o aspectos relevantes del negocio. Los contactos que asumen esta función son denominados por la literatura como redes comunicacionales, y son de vital importancia al momento de tomar grandes decisiones en la empresa (Szarka, 1998). Consultados sobre este tema, un 41% de los encuestados señaló no discutir con ninguna persona externa a la firma aspectos relevantes de la misma. Del resto, un 60% de las empresas mencionó haber contactado entre 1 y 3 personas, 32% entre 4 y 8 y un 8% más de 9 personas, una tendencia menor a la señalada en el caso del acceso a los recursos.

**Cantidad de Personas Contactadas para Discutir Problemas  
o Aspectos Relevantes del Negocio**  
*En porcentaje del total de menciones positivas*

<b>Personas contactadas</b>	<b>hasta 5</b>	<b>6 a 25</b>	<b>26 a 49</b>	<b>50 a 150</b>	<b>Total General</b>
De 1 a 3	75,0%	65,2%	25,0%	37,5%	59,6%
de 4 a 8	25,0%	26,1%	50,0%	50,0%	31,9%
más de 9	0,0%	8,7%	25,0%	12,5%	8,5%
<b>Total General</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

Buscando profundizar el análisis de este tipo de redes, se les consultó a los empresarios acerca de algunas características de las personas externas a la empresa con quienes suelen discutir aspectos importantes del negocio (principalmente el tipo de relación, la ocupación y la localización). En términos generales, se trata de otros empresarios PyME con quienes existe una relación comercial y que están localizados en la misma ciudad. Nuevamente, se observan ciertas tendencias diferenciales en cuanto a las características de estas redes según el tamaño

de las firmas. Tal como sucedía en los casos anteriores, se observa una tendencia a la mayor participación de las redes personales (amigos, parientes y familiares) entre las empresas más pequeñas, al tiempo que se destaca una mayor presencia de relaciones de índole comercial entre las más grandes, reforzándose el argumento de la mayor “calidad” y especificidad de las redes de estas últimas.

**Características de las Personas Externas a la Empresa  
con Quienes se Discuten Aspectos Importantes del Negocio – Tipo de Relación**  
*En porcentaje del total de contactos mencionados*

Tipo de relación	hasta 5	6 a 25	26 a 49	50 a 150	Total General
Amigo	19,0%	30,0%	25,0%	0,0%	21,8%
Pariente/ familiar	14,3%	20,0%	0,0%	0,0%	14,1%
Conocido	14,3%	2,5%	0,0%	0,0%	5,1%
Colega	19,0%	22,5%	0,0%	23,1%	20,5%
Relación Comercial	33,3%	22,5%	50,0%	53,8%	32,1%
Otro	0,0%	2,5%	25,0%	23,1%	6,4%
<b>Total General</b>	100%	100%	100%	100%	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

En cuanto al perfil ocupacional de estos contactos, las empresas más grandes tienden a relacionarse más con profesionales, en tanto que entre las más pequeñas se registra cierta tendencia hacia una mayor presencia de otros empresarios PyME. Finalmente, si bien es predominante la presencia de personas de la misma ciudad, entre las empresas más grandes aparece una significativa participación de personas de otras regiones del país, lo que muestra también un mayor alcance geográfico de las redes de estas firmas.

**Características de las Personas Externas a la Empresa  
con Quienes se Discuten Aspectos Importantes del Negocio – Perfil Ocupacional**  
*En porcentaje del total de contactos mencionados*

Ocupación	hasta 5	6 a 25	26 a 49	50 a 150	Total General
Ejecutivo	0,0%	5,0%	0,0%	7,7%	3,8%
Empresario PyME	42,9%	45,0%	25,0%	30,8%	41,0%
Profesional	33,3%	37,5%	75,0%	30,8%	37,2%
Miembro de una institución	9,5%	0,0%	0,0%	7,7%	3,8%
Empleado de otra empresa	9,5%	5,0%	0,0%	15,4%	7,7%
Otra	4,8%	7,5%	0,0%	7,7%	6,4%
<b>Total General</b>	100%	100%	100%	100%	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

**Características de las Personas Externas a la Empresa  
con Quienes se Discuten Aspectos Importantes del Negocio – Localización**  
*En porcentaje del total de contactos mencionados*

<b>Localización</b>	<b>hasta 5</b>	<b>6 a 25</b>	<b>26 a 49</b>	<b>50 a 150</b>	<b>Total General</b>
Misma ciudad	85,7%	95,0%	100,0%	53,8%	85,9%
Otra ciudad	14,3%	2,5%	0,0%	46,2%	12,8%
Extranjero	0,0%	2,5%	0,0%	0,0%	1,3%
<b>Total General</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

En resumen, los resultados presentados anteriormente muestran que para el caso de la solución de problemas, el uso de las redes es menos difundido que en el caso del acceso a recursos. A su vez, se señaló que la diversidad (el número de tipos distintos de redes contactadas) también fue en promedio menor que en el caso del acceso a recursos. En cuanto al perfil de las redes contactadas, el asesor principal de la empresa (un contador o un abogado) fue en general la figura más mencionada para la solución de problemas. En el caso de las firmas más pequeñas, al asesor principal se le suman las redes personales como principales contactos para encarar la solución de problemas. Las empresas más grandes, por su parte, tendieron a contactar con mayor frecuencia a consultoras, cámaras empresariales locales y a universidades, reflejando nuevamente una mayor especificidad y “calidad” de las redes de estas firmas.

Resultados similares se obtuvieron al analizar las redes comunicacionales o, en otras palabras, las personas externas a la firma con quienes el empresario suele discutir aspectos clave del negocio. En este caso, lo que se destaca es que en general este tipo de redes es aún menos denso (en cantidad de personas que la componen) que las anteriores. En cuanto a su perfil, el tipo predominante incluye a otros empresarios PyME con quienes existe una relación comercial y que están localizados en la misma ciudad. Sin embargo, se observaron importantes diferencias al considerar empresas de distinto tamaño. Así, se señaló que entre las empresas más pequeñas la presencia de redes personales –menos específicas– volvía a ser relevante, mientras que en el caso de las más grandes predominó el contacto con otros empresarios. Entre éstas últimas, también es importante la presencia de contactos localizados fuera de la misma ciudad de la empresa.

Lo que en definitiva se puede concluir es que en comparación con la utilización de redes para acceso a recursos, las redes para la solución de problemas están menos difundidas. Así, cuando se trata de aspectos más cercanos a la empresa o más complejos, los empresarios no harían tanto uso de sus redes externas sino que tenderían a focalizarse más en su persona o en sus recursos internos. Por otra parte, entre aquellas firmas que sí utilizaron las redes comunicacionales y para la solución de problemas nuevamente se verifica una relación positiva entre la “calidad” y especificidad de las mismas y el tamaño de las empresas, incluyéndose en este caso un mayor alcance geográfico de los contactos.

## 4.8. Problemas, Necesidades, Estrategias e Instituciones de Apoyo

### 4.8.1. Principales problemas enfrentados por las empresas

La gestión de las empresas no está exenta de dificultades, en efecto, un 92% de las firmas encuestadas señaló estar enfrentando algún problema vinculado a la gestión. Los principales problemas mencionados estuvieron en general relacionados con el mercado, tales como conseguir clientes y obtener información sobre el mismo. Más atrás aparece certificar estándares de calidad y finalmente aquellos relacionados con el mercado de factores (contratar empleados calificados y adquirir máquinas y equipos adecuados). Mientras que aquellos problemas relacionados con el mercado y los estándares de calidad fueron un tanto más importantes en las empresas más chicas, entre las más grandes aparecen otros tales como mantener un flujo de caja balanceado o conseguir proveedores adecuados o empleados calificados.

**Problemas más Importantes Enfrentados por las Empresas**  
En porcentaje del total de menciones

Principales problemas	hasta 5	6 a 25	26 a 49	50 a 150	Total General
Obtener información del mercado	15,9%	9,2%	3,7%	19,4%	11,6%
Conseguir clientes	20,6%	12,3%	3,7%	6,5%	12,7%
Conseguir proveedores adecuados	6,3%	5,4%	14,8%	16,1%	8,0%
Contratar gerentes	1,6%	0,8%	0,0%	0,0%	0,8%
Contratar empleados calificados	6,3%	13,8%	11,1%	12,9%	11,6%
Adquirir máquinas y equipos adecuados	9,5%	11,5%	11,1%	9,7%	10,8%
Gerenciar la empresa	3,2%	0,8%	3,7%	3,2%	2,0%
Tener un flujo de caja balanceado	7,9%	7,7%	7,4%	16,1%	8,8%
Gerenciar la producción	1,6%	2,3%	7,4%	3,2%	2,8%
Certificar estándares de calidad	11,1%	13,1%	14,8%	3,2%	11,6%
Adaptar los bienes a las necesidades de los clientes	4,8%	4,6%	7,4%	0,0%	4,4%
Manejar las relaciones con los empleados	1,6%	4,6%	0,0%	3,2%	3,2%
Manejar las relaciones con los clientes/proveedores	4,8%	4,6%	3,7%	3,2%	4,4%
Obtener información tecnológica	4,8%	9,2%	11,1%	3,2%	7,6%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

La mayor presencia de problemas relacionados con el contacto con clientes y con el mercado entre las empresas más chicas, reflejaría lo que en la literatura se denomina "desventaja de lo pequeño" (Stinchombe, 1985; Brüderl y Schüssler, 1990). Este concepto refleja los mayores problemas que enfrentan las empresas más pequeñas para consolidarse en el mercado. Por su parte, entre las empresas más grandes aparecieron cuestiones más relacionadas con la eficiencia en la gestión, tales como conseguir proveedores de insumos o de equipos adecuados. Surge así una diferencia clara en el perfil de las problemáticas de uno y otro tipo de empresas que debe ser tenido en cuenta por los hacedores de políticas en el diseño de sus instrumentos.

#### 4.8.2. Las estrategias de las firmas de cara al futuro

Respecto de los principales cursos de acción (estrategias) que pensaban implementar las empresas en los próximos 3 años, la gran mayoría de las firmas analizadas (95%) mencionó tener plan para el futuro, lo cual podría indicar una significativa actividad estratégica por parte de las mismas. No sólo es importante el número de empresas que está pensando llevar a cabo distintas estrategias, sino también la cantidad de cursos de acción por empresa. En este sentido, el promedio de menciones por firma fue de 7, sin diferencias significativas según tamaño.

Los cursos de acción que recibieron mayor cantidad de menciones, fueron aquellos relacionados con el incremento en la participación de los productos en el mercado nacional, sea a partir de un crecimiento en la cuota de mercado de sus productos actuales (56%) como a partir de la introducción de nuevos productos (62%). Siguen en importancia aquellas opciones estratégicas que tienen que ver con la intensificación el proceso de inversión, ya sea para aumentar la productividad de la empresa (47%), mejorar la calidad y el diseño de los productos (44%) como para expandir la capacidad productiva (39%). Otros cursos de acción que fueron repetidamente mencionados están relacionados con la configuración interna de las firmas, concretamente avanzar en el nivel de estructuración y profesionalización de las mismas (36% en cada caso).

Comenzar a exportar, generalmente mencionado como uno de los principales beneficios de la alteración de la paridad cambiaria a partir del abandono de la Convertibilidad, aparece mencionada menos frecuentemente (34%). Otras estrategias más complejas, tales como la celebración de acuerdos o alianzas con otras empresas, la apertura de nuevas oficinas/plantas o la creación de una nueva empresa, fueron marginalmente mencionadas (menos del 20%).

**Las 10 Principales Estrategias que las Empresas Piensan Llevar Adelante en los Próximos 3 Años- En porcentaje del total de menciones**

Principales Cursos de Acción	hasta 5	6 a 25	26 a 49	50 a 150	Total General
Introducir nuevos productos en el mercado nacional	61,9%	59,0%	87,5%	58,3%	62,5%
Incrementar la participación de sus productos en el mercado nacional	81,0%	53,8%	62,5%	16,7%	56,3%
Invertir para aumentar la productividad	47,6%	48,7%	37,5%	50,0%	47,5%
Invertir para mejorar la calidad/diseño	38,1%	51,3%	25,0%	41,7%	43,8%
Invertir para expandir la capacidad productiva	33,3%	38,5%	37,5%	50,0%	38,8%
Avanzar en el nivel de estructuración de la empresa	38,1%	38,5%	25,0%	33,3%	36,3%
Aumentar el nivel de profesionalización de la empresa	23,8%	35,9%	37,5%	58,3%	36,3%
Comenzar a exportar	42,9%	41,0%	0,0%	16,7%	33,8%
Invertir para desarrollar/ introducir nuevos productos	23,8%	38,5%	37,5%	16,7%	31,3%
Invertir para intensificar la promoción comercial	38,1%	30,8%	25,0%	25,0%	31,3%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta



Al considerar el tamaño de las empresas y las estrategias de las mismas, se destaca en primer lugar que las más pequeñas tendieron a focalizarse en incrementar la participación de los productos actuales en el mercado doméstico (81% en el caso de las empresas más pequeñas vs. 17% en las más grandes). Una tendencia similar se observa en el caso de las firmas que pretenden comenzar a exportar (43% en las empresas de menor tamaño vs. 17% en las empresas que emplean entre 50 y 150 personas). Por el contrario, en aquellas estrategias asociadas a profundizar los procesos de inversión se destaca una mayor participación de las empresas más grandes. Un último caso donde se observan diferencias según el tamaño está relacionado con el incremento en el nivel de profesionalización de la empresa, más mencionado por las firmas del estrato superior de tamaño.

La encuesta no sólo se concentró en los cursos de acción que los empresarios estaban pensando desarrollar, sino también en aquellos donde ya habían iniciado acciones concretas para su implementación. En este caso, los resultados son un tanto diferentes de lo que se mencionó anteriormente. Lo primero que resalta es que los porcentajes de implementación son mucho menores que los observados en el cuadro anterior, donde se mostraban las estrategias que se pensaban implementar. Si bien el incremento en la participación de los productos de la empresa en el mercado nacional aparece nuevamente en el primer lugar (20%), siguen en importancia aquellos cursos de acción vinculados a la exportación (17% y 14%) y la introducción de nuevos productos en el mercado nacional (15%). Las estrategias vinculadas a la inversión –cualquiera sea su motivo– fueron mencionadas en mucho menor medida. Asimismo, es importante señalar que en este caso no se destacaron tendencias claras entre las empresas de distinto tamaño.

**Las 10 Principales Estrategias que las Empresas están Implementando en la Actualidad**  
*En porcentaje del total*

Principales Cursos de Acción	hasta 5	6 a 25	26 a 49	50 a 150	Total General
Incrementar la participación de sus productos en el mercado nacional	9,5%	20,5%	50,0%	16,7%	20,0%
Incrementar las exportaciones	14,3%	12,8%	25,0%	33,3%	17,5%
Introducir nuevos productos en el mercado nacional	14,3%	10,3%	25,0%	25,0%	15,0%
Comenzar a exportar	9,5%	17,9%	0,0%	16,7%	13,8%
Introducir nuevos productos en el mercado internacional	9,5%	10,3%	12,5%	0,0%	8,8%
Invertir para aumentar la productividad	4,8%	5,1%	0,0%	33,3%	8,8%
Invertir para desarrollar/ introducir nuevos productos	4,8%	7,7%	12,5%	16,7%	8,8%
Producir bienes y servicios que antes se traían del exterior	9,5%	5,1%	12,5%	8,3%	7,5%
Invertir para expandir la capacidad productiva	0,0%	5,1%	12,5%	25,0%	7,5%
Invertir para mejorar la calidad/diseño	9,5%	5,1%	0,0%	16,7%	7,5%

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Otra forma de ver este fenómeno de relativamente baja implementación de las estrategias, es calculando un coeficiente de implementación para los diferentes cursos de acción<sup>23</sup>. Si se consideran los cursos de acción planeados, lo primero que se ve es que en general, el

<sup>23</sup> Este coeficiente de implementación se calculó de la siguiente manera: Coeficiente de Implementación =  $Q_{ij} / Q_{pj}$ , donde  $Q_{ij}$  es la cantidad de empresas que mencionó estar implementando el curso de acción  $j$ , y  $Q_{pj}$  es la cantidad de empresas que mencionó pensar el curso de acción  $j$ .

coeficiente de implementación fue en promedio del 27%. En segundo lugar, lo que se destaca es que las empresas de mayor tamaño tendieron a presentar coeficientes de implementación más elevados que las empresas más pequeñas. Entre los cursos de acción con mayor porcentaje de implementación aparecen de nuevo aquellos relacionados con el crecimiento de la cuota de mercado en el ámbito nacional, tanto a través de los productos actuales (36%) como del lanzamiento de nuevos productos (24%). Sin embargo encabeza la lista comenzar a exportar con un 41% de implementación.

**Coeficiente de Implementación de las Principales Estrategias  
que las Empresas Piensan Llevar Adelante en los Próximos 3 Años**

<b>Principales Cursos de Acción</b>	<b>hasta 5</b>	<b>6 a 25</b>	<b>26 a 49</b>	<b>50 a 150</b>	<b>Total General</b>
Comenzar a exportar	22,2%	43,8%	-	100,0%	40,7%
Incrementar la participación de sus productos en el mercado nacional	11,8%	38,1%	80,0%	100,0%	35,6%
Invertir para desarrollar/ introducir nuevos productos	20,0%	20,0%	33,3%	100,0%	28,0%
Introducir nuevos productos en el mercado nacional	23,1%	17,4%	28,6%	42,9%	24,0%
Invertir para expandir la capacidad productiva	0,0%	13,3%	33,3%	50,0%	19,4%
Invertir para aumentar la productividad	10,0%	10,5%	0,0%	66,7%	18,4%
Aumentar el nivel de profesionalización de la empresa	20,0%	7,1%	0,0%	42,9%	17,2%
Invertir para mejorar la calidad/diseño	25,0%	10,0%	0,0%	40,0%	17,1%
Invertir para intensificar la promoción comercial	12,5%	8,3%	50,0%	33,3%	16,0%
Avanzar en el nivel de estructuración de la empresa	12,5%	6,7%	50,0%	25,0%	13,8%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

En resumen, lo que se observa es en primer lugar que las empresas encuestadas presentan un importante nivel de actividad estratégica, tanto por el número de firmas que se encuentran pensando acciones para el futuro como por la cantidad de acciones por empresa. En segundo lugar, se observó que entre los principales cursos de acción que se piensan llevar a cabo aparecen el incremento de la participación de la empresa en el mercado nacional, la realización de inversiones y la profesionalización y estructuración de la empresa. Asimismo, se halló que mientras las empresas más pequeñas se encuentran más focalizadas en cursos de acción relacionados con la consolidación de su posición en el mercado nacional y con la ampliación de mercados en el exterior, las empresas de mayor tamaño tendieron a darle más importancia a los factores internos, tales como los procesos de inversión o el nivel de profesionalización de la empresa. Resultados similares se habían encontrado en la sección anterior, en relación a los problemas de gestión que enfrentan las empresas.

A pesar de esta importante actividad estratégica, lo que se destacó es que la implementación de las mismas es en general baja, aunque las empresas más grandes tendieron a presentar coeficientes de implementación mayores que sus pares de menor tamaño.

### 4.8.3. Políticas de apoyo y necesidades de las empresas

Consultadas sobre el grado de conocimiento que poseen las firmas acerca de la oferta de programas e instituciones de apoyo a empresas que operan en la región, la mayor parte de las empresas (cerca del 64%) declaró no tener ningún conocimiento de la misma. En este contexto de bajo nivel de reconocimiento, el IMPTCE surgió como la institución más identificada por los empresarios (35,6%), seguido por diversas Cámaras Empresariales<sup>24</sup> (20%), la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (8,2%), el Fondo de Garantías de Buenos Aires (6,7%), la Universidad Nacional de Lomas de Zamora (6,1%) y el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (6,7%). Examinando los resultados por tamaño, se observa una cierta relación positiva entre el tamaño y el grado de conocimiento de la oferta de servicios de apoyo. En efecto, mientras que sólo entre el 33% de las empresas con hasta 5 ocupados manifestó conocer la oferta de programas e instituciones de apoyo a empresas que operan en la región, un 50% de las firmas del tramo más grande (50 a 150 ocupados) identificó positivamente esta oferta.

**Grado de Conocimiento de la Oferta de Programas e Instituciones de Apoyo a Empresas que Operan en la Región**  
En porcentaje sobre el total de firmas

Tamaño	Conoce?		Total General
	No	Si	
hasta 5	66,7%	33,3%	100%
6 a 25	64,1%	35,9%	100%
26 a 49	75,0%	25,0%	100%
50 a 150	50,0%	50,0%	100%
<b>Total general</b>	<b>63,8%</b>	<b>36,3%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

**Principales Programas e Instituciones Identificados por las Empresas**  
En porcentaje sobre el total de menciones

Institución	% Total
IMPTCE	35,6%
Cámaras Empresarias	20,0%
SSPyMEyDR	8,2%
FOGABA	6,7%
UNLZ	6,7%
INTI	6,7%
FONTAR	4,4%
IDEB	4,4%
Otros	7,4%
<b>Total general</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

<sup>24</sup> Tales como Cámaras locales de Comercio, industria, Plástico y APyME, entre otras.

Ahora bien, al contemplar la efectiva utilización de los programas o instituciones de apoyo se verifica que sólo un magro 18,8% del total de las firmas encuestadas afirmó haber sido beneficiario alguna vez de un programa/institución de este tipo. Sin dejar de considerar esta pobre performance general, al analizar las empresas según su tamaño, nuevamente se comprueba un cierto comportamiento diferencial entre las firmas más pequeñas y las más grandes. Así, mientras que el grado de utilización de los servicios de apoyo ronda el 15% entre las empresas de menos de 6 ocupados, poco más de un 33% de las firmas del tramo mayor (50 a 150 ocupados) verifican una efectiva utilización de esta oferta.

### Grado de Utilización la Oferta de Programas e Instituciones de Apoyo a Empresas que Operan en la Región

En porcentaje sobre el total de firmas

Tamaño	Utiliza?		
	No	Si	Total General
hasta 5	85,7%	14,3%	100%
6 a 25	82,1%	17,9%	100%
26 a 49	87,5%	12,5%	100%
50 a 150	66,7%	33,3%	100%
<b>Total general</b>	<b>81,3%</b>	<b>18,8%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Entre aquellas firmas que utilizaron alguna vez un programa/institución, la mayor parte demandó consultorías (26,1%), capacitación gerencial (17,4%), capacitación para sus empleados (17,4%) y financiamiento (17,4%). Asimismo, poco más de la mitad de las empresas (52%) que utilizaron estas herramientas manifestaron un elevado grado de satisfacción con el programa/servicio utilizado, mientras que un 30,4% entiende que éste fue medio y un 17,4% bajo.

### Tipo de Apoyo y Grado de Satisfacción con los Servicios Utilizados

En porcentaje sobre el total de menciones

Tipo de asistencia	% Total	Grado de satisfacción	% Total
Consultoría	26,1%	Bajo	17,4%
Capacitación gerencial	17,4%	Medio	30,4%
Provisión de financiamiento	17,4%	Elevado	26,1%
Capacitación empleados	17,4%	Muy elevado	26,1%
Apoyo a la exportación	8,7%	<b>Total general</b>	<b>100%</b>
Apoyo a la gestión de calidad	4,3%		
Transferencia tecnológica	4,3%		
Otro	4,3%		
<b>Total General</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

La razón más común por la cual poco más del 81% de las empresas nunca utilizó un programa/institución de apoyo es porque prefiere evitar el uso de esas herramientas, respuesta que representa poco más de la mitad de las menciones brindadas por estos empresarios (53%). En segundo lugar se ubican aquellas que no creen necesario/relevante contar con el apoyo de estas instituciones (35%) y en tercer término las que intentaron utilizar algún instrumento pero los resultados no fueron favorables (11,8%). Indagando aún más al interior de estas razones, se comprueba que las mismas se sustentan, en general, en que la mayor parte de las empresas afirma no contar con la información adecuada (54,4%), que los trámites de acceso suelen ser excesivos (12,3%) y los costos asociados elevados (7%) y porque consideran que los servicios ofrecidos son de baja calidad general (7%).

**Principales Razones por las que Nunca Utilizó el Apoyo de Algún Programa/Institución**  
*En porcentaje sobre el total de menciones*

Razones	hasta 5	6 y 25	26 y 49	50 a 150	Total General
Prefiero evitar el uso de esos instrumentos / programas	38,1%	71,9%	14,3%	50,0%	52,9%
No es necesario / relevante contar con el apoyo de las instituciones	33,3%	25,0%	71,4%	50,0%	35,3%
Intenté usar esos instrumentos / programas pero los resultados no fueron favorables	28,6%	3,1%	14,3%	0,0%	11,8%
<b>Total general</b>	100%	100%	100%	100%	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

**Justificación que Sustenta las Principales Razones Mencionadas por la No Utilización de Programas/Instituciones de Apoyo**  
*En porcentaje sobre el total de menciones*

Justificaciones	Total General
No cuenta con información	54,4%
Excesivos trámites	12,3%
Altos costos	7,0%
Baja calidad de los servicios	7,0%
Corrupción	5,3%
No se adecuan a las necesidades	3,5%
Demoran mucho en las resoluciones	3,5%
Falta de cumplimiento	3,5%
No confía en las instituciones	1,8%
Otras	1,8%
<b>Total general</b>	100%

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

Finalmente, consultadas acerca de las principales demandas de apoyo, las empresas mencionaron en orden de importancia la capacitación técnica de los empleados (con un 14% de las menciones), el acceso a préstamos (13%) y la provisión de información, tanto sobre

mercados externos como sobre tecnología (con 13% de las menciones cada uno). Otras demandas señaladas fueron la asistencia técnica y la promoción de ámbitos de intercambio de experiencias con otros empresarios (8% en cada caso). En cuanto a las diferencias entre las empresas de distinto tamaño, no se observan tendencias claras, excepto en el caso de la capacitación técnica cuya importancia crece desde el 5% en las empresas más chicas a un 26% en las más grandes.

**Principales Demandas Apoyo**  
*En porcentaje sobre el total de menciones por tamaño*

<b>Demandas</b>	<b>hasta 5</b>	<b>6 a 25</b>	<b>26 a 49</b>	<b>50 a 150</b>	<b>Total General</b>
Capacitación técnica empleados	4,7%	15,0%	21,1%	25,8%	14,2%
Prestamos	12,5%	12,0%	10,5%	16,1%	12,6%
Información sobre mercados externos	10,9%	13,5%	15,8%	9,7%	12,6%
Información sobre tecnologías	10,9%	13,5%	15,8%	9,7%	12,6%
Asistencia técnica/ consultoría	10,9%	8,3%	5,3%	6,5%	8,5%
Ámbitos de intercambio de experiencias con otros empresarios	7,8%	7,5%	5,3%	9,7%	7,7%
Subsidios	7,8%	7,5%	10,5%	6,5%	7,7%
Capacitación gerencial	6,3%	6,8%	5,3%	3,2%	6,1%
Búsqueda de socios estratégicos	9,4%	4,5%	5,3%	6,5%	6,1%
Garantías	6,3%	3,8%	0,0%	0,0%	3,6%
Búsqueda de socios capitalistas	7,8%	3,0%	0,0%	0,0%	3,6%
Aportes de capital	4,7%	3,0%	0,0%	3,2%	3,2%
Otras	0,0%	1,5%	5,3%	3,2%	1,6%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

En síntesis, una abrumadora mayoría de las firmas bajo estudio (81,3%) nunca utilizó los servicios de instituciones o programas de apoyo a empresas, es más, casi dos tercios de las mismas ni siquiera fueron capaces de identificar algún programa/institución. Esta conducta se fundamenta principalmente en que las firmas prefieren evitar el uso de estos instrumentos y/o no los consideran necesarios/relevantes para su desarrollo, básicamente porque no cuentan con la información adecuada, los trámites de acceso suelen ser excesivos, los costos asociados elevados y los servicios ofrecidos de baja calidad. En este contexto, se observa una cierta diferencia en la conducta de las firmas de mayor tamaño, las que verifican un nivel de conocimiento y utilización de la oferta de servicios de apoyo mayor al promedio general, y al de las firmas más pequeñas en particular.

En este sentido, y en el marco de una muy pobre utilización general de los servicios brindados por instituciones o programas de apoyo, el tamaño de las firmas y sus capacidades aparecerían como elementos de cierta relevancia para acceder a los servicios de apoyo. Esto puede explicarse, por un lado, por el hecho de que la mayoría de las firmas de pequeña escala, de fuerte presencia en la región bajo estudio, no cuentan con recursos calificados (ingenieros o profesionales técnicos) y en el caso de contar con estos recursos, los mismos están abocados al desempeño de múltiples funciones al interior de las empresas, que les impiden disponer del tiempo suficiente como para informarse y utilizar la oferta de servicios. Por otra parte, contar

con capacidades previas aparece como una condición necesaria para que las firmas puedan identificar algunos de sus problemas y expresar sus demandas en el mercado, en especial cuando el ambiente no genera externalidades positivas y no existe la figura de un "traductor" que sirva de intermediario entre las firmas y las instituciones (Moori Koenig y Yoguel, 1998). Asimismo, como se vio en la sección 4.6.1., los principales problemas que enfrentan las firmas más pequeñas muchas veces están relacionados con aspectos difíciles de ser atacados con políticas específicas, debido a que tienen más que ver con la etapa del ciclo de vida que están atravesando que con debilidades intrínsecas de las firmas.

Por último, debe destacarse que existen también dificultades del lado de la oferta de programas de las instituciones, que contribuyen a que su grado de utilización sea relativamente bajo, especialmente entre las empresas de menor tamaño, quienes constituirían las principales beneficiarias de estas políticas dadas sus limitadas capacidades endógenas. En primer lugar, suelen existir ciertos requisitos de acceso los cuales generalmente son de difícil cumplimiento para las firmas más pequeñas (por ejemplo contar con cierta trayectoria, estar al día con las obligaciones fiscales, poseer un balance en regla, entre otros). En segundo lugar, y aún en ausencia de estos requisitos, el tipo de servicios que desde las instituciones generalmente se ofrecen se encuentran vinculados en mayor medida con problemas y necesidades relacionados con la gestión de la empresa, los cuales como se señaló anteriormente en el apartado 4.6.1., son más frecuentes entre las empresas de mayor tamaño. En este sentido, podría hablarse de cierta brecha entre la oferta de servicios y las necesidades de las empresas, en especial las más pequeñas<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Por ejemplo, mientras que muchas de las instituciones ofrecen programas de capacitación para las empresas, como se observó en el apartado sobre las Políticas de Apoyo (4.6.3.), sólo un 5% de las firmas más pequeñas mencionó tener necesidades de apoyo en esta materia.

#### 4.9. Relaciones entre la Capacidad Endógena y el Sistema de Producción. Una aproximación en base a indicadores

En un esfuerzo por avanzar en la comprensión y estilización de las relaciones descriptas precedentemente, en esta sección se exponen los resultados del análisis de un conjunto de indicadores contruidos a tal fin, sobre la base de la información recogida a través de la encuesta realizada a las firmas del Partido de Lomas de Zamora y su área de influencia. El objetivo de estos indicadores es identificar tendencias generales entre las variables estudiadas, reforzando los resultados señalados anteriormente, sin pretender con ellos cubrir todas las posibilidades, sino presentar las principales y aquellas más relacionadas con algunas de las preguntas de investigación que guían este trabajo. La elaboración de estos indicadores se inspiró en los trabajos recientes de un grupo de investigadores de la Universidad Nacional de General Sarmiento, acerca de las capacidades endógenas e innovativas de las empresas, los sistemas locales de producción y las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs)<sup>26</sup>.

Los indicadores utilizados en este análisis se vinculan con las capacidades endógenas de las firmas, sus esfuerzos de innovación y capacitación, la certificación de la calidad de sus procesos y la calificación de sus recursos humanos<sup>27</sup>. Concretamente se estudió la relación de estos indicadores con el tamaño de las empresas, su orientación exportadora y el grado de utilización de las redes (tanto comerciales como institucionales). Para ello se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman<sup>28</sup>. A continuación se presentarán los principales resultados de este análisis.

##### 4.9.1. Presentación de los indicadores de capacidades endógenas e innovación

El primer indicador que se utilizará es el "Indicador de Capacidades Endógenas" de las empresas. El mismo está conformado a su vez, por tres indicadores: (1) el nivel de calificación de los recursos humanos (presencia de ingenieros, profesionales y técnicos); (2) las actividades de capacitación del personal realizadas en los últimos 3 años; y (3) la certificación de la calidad de los procesos.

$$\text{Capacidad Endógena} = \text{Recursos Humanos Calificados} + \text{Actividades de Capacitación del Personal} + \text{Certificación de Calidad de los Procesos}$$

El segundo indicador que se utilizó es el "Indicador de Innovación". El mismo esta compuesto por dos indicadores. El primero de ellos es el indicador de comportamiento innovativo utilizado en la sección 4.5., el cual se complementa con una variable binaria que toma valor 1 si la empresa cuenta con un equipo de mantenimiento y reparaciones propio y 0 en caso contrario. La importancia de incluir esta última variable se justifica en la evidencia de que son precisamente estas áreas o –más exactamente - las personas que dentro de la empresa se dedican a estas actividades las que generalmente resuelven los problemas técnicos y en ese

<sup>26</sup> Los trabajos de este grupo de investigadores se pueden encontrar en la página web del Laboratorio de Investigaciones sobre Tecnología, Trabajo, Empresa y Competitividad (LITTEC) en [www.littec.ungs.edu.ar](http://www.littec.ungs.edu.ar)

<sup>27</sup> En el anexo metodológico se describen los elementos tenidos en cuenta para definir cada uno de estos indicadores.

<sup>28</sup> El coeficiente de Spearman es un test no paramétrico que mide la correlación entre dos variables cuyos valores oscilan entre 1 y -1.



proceso implementan alguna innovación o mejora que suele traducirse en incrementos de productividad y en el acervo de conocimientos de la empresa. Estas personas, especialmente en el caso de las empresas más pequeñas, constituyen la base de recursos sobre la cual se apoya la capacidad innovativa de las firmas.

$$\text{Innovación} = \text{Comportamiento Innovativo} + \text{Presencia de Equipo de Mantenimiento y Reparaciones propio}$$

El grado de asociación que existe entre las variables que forman parte de los dos indicadores se muestra en la tabla siguiente. En ella se destaca que existe cierta relación entre todas las variables que componen el indicador de capacidades endógenas – excepto en el caso de la variable que indica la presencia de equipos internos de reparaciones y mantenimiento. Una relación más débil se observa en el caso del indicador de comportamiento innovativo, aunque aún con valores con una significación estadística del 5%.

**Matriz de Correlaciones  
entre las Variables que Conforman los Indicadores de Capacidad Endógena**

Indicadores	Recursos Humanos Calificados	Actividades de Capacitación del Personal	Certificación de Calidad de los Procesos	Presencia de Equipo de Mantenimiento y Reparaciones propio	Comportamiento Innovativo
Recursos Humanos Calificados		0,455** (0,000)	0,287** (0,010)	0,104 (0,359)	0,336** (0,002)
Actividades de Capacitación del Personal	0,455** (0,000)		0,303 (0,006)	0,146 (0,196)	0,148 (0,191)
Certificación de Calidad de los Procesos	0,287** (0,010)	0,303** (0,006)		0,160 (0,157)	0,114 (0,312)
Presencia de Equipo de Mantenimiento y Reparaciones propio	0,104 (0,359)	0,146 (0,196)	0,160 (0,157)		0,243* (0,030)
Comportamiento Innovativo	0,336** (0,002)	0,148 (0,191)	0,114 (0,312)	0,243* (0,030)	

**Fuente:** Elaboración propia con base en los datos de la encuesta

Entre paréntesis se muestran los valores de significatividad.

\*\* La probabilidad de aceptar la hipótesis nula es inferior al 1%.

\* La probabilidad de aceptar la hipótesis nula es inferior al 5%.

A partir de esta asociación teórica y también verificada por los datos entre ambos indicadores se construyó un único indicador de capacidades endógenas e innovación:

$$\text{Capacidades Endógenas e Innovación} = \text{Indicador de Capacidades Endógenas} + \text{Indicador de Innovación}$$

#### 4.9.2. Las capacidades endógenas y algunas características de las empresas

Uno de los principales resultados que se destacaron en las secciones precedentes era la asociación positiva entre el grado de desarrollo de las capacidades endógenas y el tamaño de las empresas. Para contrastar este resultado se calcularon las correlaciones existentes entre los indicadores antes propuestos y el tamaño de las empresas. En primer lugar se utilizó el indicador de capacidades endógenas. En este caso se destaca una asociación positiva con un

nivel de significación estadística del 1%, lo que permitiría afirmar que efectivamente como se planteaba en el apartado anterior aquellas empresas más grandes cuentan con un mayor desarrollo de sus capacidades endógenas.

**Matriz de Correlaciones  
entre el Tamaño de la Empresa y los Indicadores Propuestos**

Indicadores	Indicador de Capacidades Endógenas	Indicador de Innovación	Indicador de Capacidades Endógenas e Innovación
Tamaño de las empresas	0,365** (0,001)	0,352** (0,001)	0,477** (0,000)

**Fuente:** Elaboración propia con base en los datos de la encuesta

Entre paréntesis se muestran los valores de significatividad.

\*\* La probabilidad de aceptar la hipótesis nula es inferior al 1%.

\* La probabilidad de aceptar la hipótesis nula es inferior al 5%.

En segundo lugar, un resultado similar se observa cuando se considera el indicador de innovación, así como el indicador de capacidades endógenas e innovación, concluyéndose que una empresa cuanto más grande, presenta un mayor grado de desarrollo de sus capacidades endógenas, que la posicionan en forma diferencial a la hora de innovar que el resto de las empresas.

**Matriz de Correlaciones  
entre la Actividad Exportadora y los Indicadores Propuestos**

Indicadores	Indicador de Capacidades Endógenas	Indicador de Innovación	Indicador de Capacidades Endógenas e Innovación
Actividad Exportadora	0,415** (0,000)	0,336** (0,002)	0,378** (0,001)

**Fuente:** Elaboración propia con base en los datos de la encuesta

Entre paréntesis se muestran los valores de significatividad.

\*\* La probabilidad de aceptar la hipótesis nula es inferior al 1%.

\* La probabilidad de aceptar la hipótesis nula es inferior al 5%.

Finalmente, los tres indicadores de capacidad endógena propuestos, presentan una asociación positiva con la orientación exportadora. De este modo, se evidencia que las empresas con mayores capacidades endógenas verifican una posición más favorable para enfrentar negocios más complejos como puede ser la comercialización externa de sus productos.

#### ***4.9.3. Las capacidades endógenas y el aprovechamiento del ambiente***

Un segundo aspecto que se quería evaluar, era en que medida un mayor grado de desarrollo de las capacidades endógenas permitía un mejor aprovechamiento de las externalidades territoriales generadas. Para ello se buscó ver la relación que existe entre las capacidades endógenas y el grado de aprovechamiento de las redes, tanto comerciales como institucionales<sup>29</sup>. En términos generales, se observó que el grado de desarrollo de las capacidades endógenas efectivamente se encuentra relacionado con el aprovechamiento de las

<sup>29</sup> En el Anexo se puede ver cómo se calculó este indicador de aprovechamiento de las redes.

redes, lo cual comprueba los argumentos planteados en las secciones anteriores acerca de la existencia de círculos virtuosos que hacen que las empresas con mayores capacidades endógenas tengan acceso a redes más específicas que a su vez, impactan positivamente sobre el desarrollo de las capacidades.

**Matriz de Correlaciones  
entre el Aprovechamiento de las Redes y los Indicadores Propuestos**

Indicadores	Indicador de Capacidades Endógenas	Indicador de Innovación	Indicador de Capacidades Endógenas e Innovación
Aprovechamiento de las redes	0,179 (0,111)	0,362** (0,001)	0,337** (0,002)

**Fuente:** Elaboración propia con base en los datos de la encuesta

Entre paréntesis se muestran los valores de significatividad.

\*\* La probabilidad de aceptar la hipótesis nula es inferior al 1%.

\* La probabilidad de aceptar la hipótesis nula es inferior al 5%.

Ahora bien, no sólo interesa saber que las empresas con un mayor grado de desarrollo de las capacidades endógenas aprovecharían en mayor medida las condiciones del ambiente (medido como el aprovechamiento de las redes). También es importante saber de qué tipo de redes se trata. En primer término, se analizó el caso de las redes comerciales. Aquí, se encontró una débil asociación entre ambas variables (0,256) aunque con un nivel de significación estadística del 5%. Si en lugar de considerar el indicador total de capacidades endógenas e innovación, se calcula la relación entre el aprovechamiento de las redes comerciales y el indicador de innovación, la relación es más fuerte (0,369) con un nivel de significación del 1%.

**Matriz de Correlaciones  
entre el Aprovechamiento de las Redes Comerciales y los Indicadores Propuestos**

Indicadores	Indicador de Capacidades Endógenas	Indicador de Innovación	Indicador de Capacidades Endógenas e Innovación
Aprovechamiento redes comerciales	0,101 (0,410)	0,369** (0,002)	0,256* (0,035)

**Fuente:** Elaboración propia con base en los datos de la encuesta

Entre paréntesis se muestran los valores de significatividad.

\*\* La probabilidad de aceptar la hipótesis nula es inferior al 1%.

\* La probabilidad de aceptar la hipótesis nula es inferior al 5%.

De este modo, si bien los resultados anteriores muestran que una mayor capacidad endógena está asociada con el aprovechamiento de las redes comerciales, esta relación no es muy fuerte. Distinta es la situación en cuanto a las redes institucionales. En este caso, la relación es más sólida, cualquiera sea el indicador que se tome, tal como se observa en la tabla que se adjunta a continuación.

**Matriz de Correlaciones**  
**entre el Aprovechamiento de las Redes Institucionales y los Indicadores Propuestos**

Indicadores	Indicador de Capacidades Endógenas	Indicador de Innovación	Indicador de Capacidades Endógenas e Innovación
Aprovechamiento redes institucionales	0,253* (0,023)	0,300** (0,007)	0,375** (0,001)

**Fuente:** Elaboración propia con base en los datos de la encuesta

Entre paréntesis se muestran los valores de significatividad.

\*\* La probabilidad de aceptar la hipótesis nula es inferior al 1%.

\* La probabilidad de aceptar la hipótesis nula es inferior al 5%.

En resumen, lo que surge del análisis de la correlación entre los indicadores construidos es, en primer lugar, que aquellas empresas con mayor nivel de capacidad endógena son en general las firmas más grandes, hecho que refuerza los comentarios que se realizaron a lo largo de todo el documento. En segundo lugar, se observó una cierta asociación positiva entre el grado de desarrollo de las capacidades endógenas y la orientación externa de las empresas, lo que permitiría concluir que una firma con mayores fortalezas internas está en mejores condiciones para proyectarse hacia mercados externos. Por último, se destacó que las empresas con mayores capacidades endógenas aprovecharían en mayor medida los efectos positivos del ambiente, en particular aquellos vinculados con la utilización de las redes institucionales. Estos resultados, aún a pesar de ser – en principio - de carácter exploratorio, permitirían contrastar en alguna medida las preguntas que se habían planteado como guía para la realización de este trabajo (siempre en relación a las características de las firmas de la región).

## **5. El entramado de instituciones de apoyo a las empresas en la Región de Lomas de Zamora**

El conjunto de instituciones de apoyo a la producción en la región de Lomas de Zamora está compuesto por una veintena de instituciones, de las cuales poco más de la mitad se encuentra activa, es decir, cuentan en la actualidad con programas e iniciativas de apoyo a empresas.

En cuanto al perfil de las Instituciones se encuentra una importante variedad, entre las cuales se incluyen escuelas técnicas, universidades, cámaras y asociaciones empresarias, municipios y agencias públicas de desarrollo productivo<sup>30</sup>. La antigüedad promedio de las instituciones ronda los 40 años, siendo mayoritaria la presencia de instituciones creadas en los años '50 y '60, lo cual revela una importante trayectoria de las mismas en la región, sin que ello implique una trayectoria similar en la implementación de actividades de asistencia a las empresas. Según su antigüedad, el tejido institucional se puede dividir en dos generaciones bien definidas. La primera, donde se hallan las escuelas técnicas y las asociaciones profesionales y empresarias, cuya antigüedad es mayor a los 30 años, y una segunda generación, donde aparece el Instituto Municipal de la Producción, el Trabajo y el Comercio Exterior (IMPTCE) y la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, que fueron creadas con posterioridad a la década del '80. Asimismo, y a manera de adelanto, los datos analizados revelan que precisamente estas instituciones más jóvenes son las más activas.

La estructura de esta sección se dividirá en tres partes. La primera de ellas se focalizará en el diagnóstico de las distintas instituciones relevadas, indagando aspectos tales como su dotación de recursos humanos, las características de la oferta de servicios de apoyo a empresas y su organización, entre otros. En la segunda parte, el foco se centrará en las relaciones entre las instituciones, tanto locales como extra-locales. Finalmente, se presentarán algunas reflexiones en torno a las características del entramado desde una visión de conjunto, donde se hará particular hincapié en la existencia de liderazgos locales.

### **5.1. Diagnóstico del tejido institucional de la región de Lomas de Zamora**

#### ***5.1.1. Recursos humanos y organización de las instituciones***

Uno de los primeros aspectos analizados en el marco de este diagnóstico se vincula con la organización y dotación de recursos humanos de las instituciones relevadas, cuyas tareas se relacionan directamente con las áreas de apoyo a empresas. Así, en cuanto a la organización de las áreas dedicadas a la asistencia a empresas se hallaron dos perfiles claramente diferenciados. Uno de ellos, que se da con mayor frecuencia en las escuelas técnicas, caracterizado por el hecho de que las actividades de vinculación con empresas se encuentran en general a cargo de una o varias personas, sin que ellas formen parte de áreas formales dentro del organigrama de la institución. En otras palabras, operan como áreas informales. En el otro extremo se encuentran aquellas instituciones donde existen áreas destinadas a la asistencia a empresas formalmente constituidas dentro de la organización. Este perfil se da con

---

<sup>30</sup> Ver listado completo y referencia de las instituciones encuestadas en el Anexo III.

mayor frecuencia entre las instituciones con más actividades de apoyo al sector productivo y que cuentan con un mayor grado de estructuración organizacional (el IMPTCE, las Facultades y los Consejos Profesionales).

### Caracterización del área de vinculación con las empresas<sup>31</sup>

Por institución

Instituciones	Un área formal	Área informal
UNLZ-FI	✓	
UNLZ-FE	✓	
IMPTCE	✓	
MEE	✓	
MAB	✓	
CPCE	✓	
CCB		✓
APUI		✓
CSB		✓
E.E.T. 4		✓
E.E.T. 5		✓
E.E.T. 6		✓

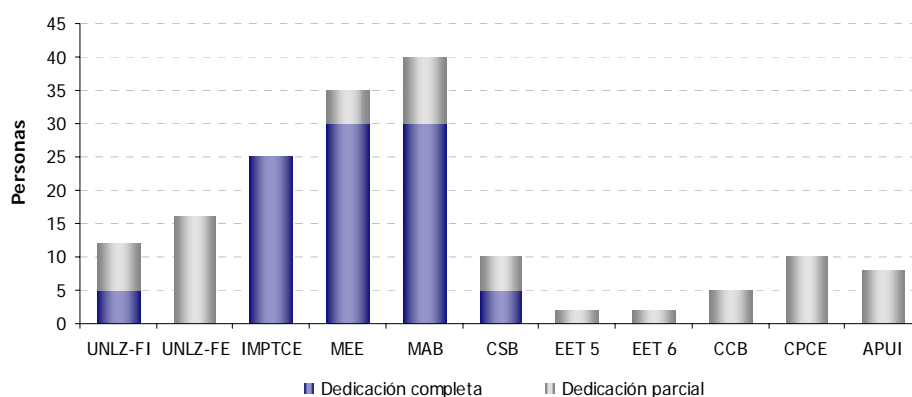
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

La cantidad de personas que trabajan en estas áreas de asistencia a empresas es muy variada, según la institución que se trate. Al igual que en el caso anterior, se pueden hallar dos tipologías diferentes. En primer lugar, se encuentran las Municipalidades y el IMPTCE caracterizadas por planteles más numerosos que en promedio rondan las 30 personas, las cuales se dedican a estas actividades a tiempo completo ya que son en su mayoría empleados públicos. Sin embargo, debe señalarse que precisamente por ser instituciones públicas, el nivel de rotación es mayor, verificando buena parte de sus empleados una antigüedad menor a los 5 años (en promedio).

En segundo lugar, se encuentra el resto de las instituciones de apoyo a empresas, el cual muestra un grado de heterogeneidad mayor. En general, se trata de planteles significativamente más reducidos que en el caso anterior, y que en promedio están conformados por unas 10 personas. En particular, es importante resaltar que las escuelas técnicas son quienes menor cantidad de personas involucran en estas actividades (en promedio 5 personas). A diferencia del perfil anterior, en estos casos la antigüedad media de las personas que trabajan en las áreas de apoyo a empresas ronda los 20 años, aunque debe destacarse que la mayor parte de estas personas trabajan en forma parcial en estas tareas. Sólo el 20% de estas instituciones entrevistadas señaló tener personal dedicado a tiempo completo.

<sup>31</sup> Referencias: **UNLZ-FI**: Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora; **UNLZ-FE**: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora; **IMPTCE**: Instituto Municipal de la Producción, el Trabajo y el Comercio Exterior; **MEE**: Municipalidad de Esteban Echeverría – Dirección de Promoción Industrial y Empleo; **MAB**: Municipalidad de Almirante Brown – Secretaría de Producción y Desarrollo; **CPCE**: Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires – Lomas de Zamora; **CCB**: Cámara de Comercio e Industria de Burzaco; **APUI**: Asociación de Profesionales Universitarios de Ingeniería de Lomas de Zamora; **CSB**: Colegio San Bonifacio; **E.E.T.4**: Escuela de Educación Técnica N° 4; **E.E.T.5**: Escuela de Educación Técnica N° 5; **E.E.T.6**: Escuela de Educación Técnica N° 6.

**Número de personas que trabajan en el área de vinculación con las empresas<sup>32</sup>**  
Según dedicación



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Dos elementos comunes que pueden identificarse en ambos tipos de estructuras, se vinculan con las modalidades contractuales bajo las cuales se encuentran estas personas y el nivel de calificación de las mismas. Respecto al primero de estos aspectos se observa que la mayor parte del personal dedicado a las actividades de apoyo a empresas se encuentra empleada bajo relación de dependencia. En una de cada tres instituciones relevadas se mencionó tener personal bajo otras modalidades contractuales, verificándose sólo un caso donde existen personas cuyo salario es función de los resultados alcanzados (trabajan a riesgo).

El segundo elemento común que se destaca, es el elevado nivel de calificación de las personas que se dedican a las tareas de vinculación. En particular, es importante la presencia de profesionales, especialmente ingenieros y en ciencias económicas. En promedio, el 72% de las personas involucradas en las áreas de apoyo a empresas son profesionales. El personal administrativo, por su parte, representa una tercera parte del total de las personas involucradas en la asistencia al sector productivo, reflejando en alguna medida la limitada presencia de estructuras de soporte a las tareas de asistencia empresas.

Finalmente, es importante destacar que ninguna de las instituciones encuestadas manifestó haber realizado tareas de capacitación formal en los últimos dos años para el personal dedicado a las tareas de vinculación. Esto, sin embargo, no significa desconocer que en las instituciones se realizan algunas actividades formativas, pero las mismas no son regulares sino fundamentalmente informales y puntuales. En general, estas actividades formativas informales se vinculan con actualizaciones sobre el funcionamiento de determinados programas de apoyo o regulaciones y cambios normativos.

<sup>32</sup> Referencias: **UNLZ-FI**: Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora; **UNLZ-FE**: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora; **IMPTCE**: Instituto Municipal de la Producción, el Trabajo y el Comercio Exterior; **MEE**: Municipalidad de Esteban Echeverría – Dirección de Promoción Industrial y Empleo; **MAB**: Municipalidad de Almirante Brown – Secretaría de Producción y Desarrollo; **CPCE**: Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires – Lomas de Zamora; **CCB**: Cámara de Comercio e Industria de Burzaco; **APUI**: Asociación de Profesionales Universitarios de Ingeniería de Lomas de Zamora; **CSB**: Colegio San Bonifacio; **E.E.T.4**: Escuela de Educación Técnica N° 4; **E.E.T.5**: Escuela de Educación Técnica N° 5; **E.E.T.6**: Escuela de Educación Técnica N° 6.

En resumen, en cuanto a la organización de las áreas dedicadas a la asistencia a empresas se hallaron dos perfiles diferenciados. En primer lugar, instituciones con áreas informales donde trabajan pocas personas, que en general tienen una elevada antigüedad, pero cuya dedicación a estas tareas es sólo parcial, hallado principalmente entre las escuelas técnicas y algunas asociaciones empresarias/profesionales. En segundo lugar, se encuentran las instituciones que cuentan con áreas especializadas en el apoyo a empresas formalmente constituidas dentro de la organización. A su vez, este último grupo puede dividirse entre los Municipios y el IMPTCE por un lado, y las Facultades y el CPCE por otro. Mientras las primeras cuentan con plantales más numerosos, con mayor dedicación aunque también con un nivel de rotación superior, en las otras, el número de personas y el nivel de rotación es menor, aunque el tiempo que le dedican a estas tareas también es inferior.

El nivel de calificación de las personas que se dedican a estas tareas es elevado, siendo importante la presencia de profesionales en ciencias económicas e ingenieros, destacándose este aspecto como una clara fortaleza del tejido. Sin embargo, debe señalarse que este potencial a veces podría no traducirse en una mayor efectividad o alcance las actividades, sea por la elevada rotación que caracteriza a un tipo específico de institución (los municipios y el IMPTCE), o por la dedicación parcial que la gran mayoría de las personas empleadas en el resto de las instituciones le asigna a estas actividades. Adicionalmente, la limitada presencia de actividades formales de capacitación aparecería como una posible debilidad en el desarrollo de las capacidades de las personas que trabajan en las áreas de asistencia a empresas y su desempeño en el mediano y largo plazo.

### ***5.1.2. El funcionamiento de las instituciones y la oferta de servicios a las empresas***

Analizando la totalidad de la oferta de servicios a las empresas que brindan las instituciones de la región, se destaca que en mayor o menor medida, todas ellas cuentan con actividades de capacitación y de vinculación. Las actividades de capacitación tienen una importante presencia en ambas facultades, el IMPTCE y el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas, quienes también registran una mayor variedad de temas sobre los cuales desarrollan actividades formativas (ver tabla "Detalle de la Oferta de Servicios a Empresas").

Igualmente importantes son las actividades de vinculación, que también se encuentran en todas las instituciones, con mayor presencia y variedad en la Facultad de Ingeniería, el IMPTCE, la Cámara de Comercio de Burzaco y la Escuela Técnica N° 5. Principalmente estas actividades de vinculación incluyen contactos con otras instituciones y con empresas, así como la realización de misiones y rondas de negocios.

En tercer lugar, se hallan las iniciativas que facilitan el acceso a información, más frecuentes en las Facultades de Ingeniería y Ciencias Económicas, la Cámara de Comercio de Burzaco y la Asociación de Profesionales Universitarios de Ingeniería (APUI). La variedad de temas que cubre la información que proveen estas instituciones es amplia e incluye información acerca de nuevos mercados y oportunidades comerciales, aspectos legales y regulatorios, así como aspectos tecnológicos y/o técnicos específicos.



**Descripción de la oferta de servicios a empresas en la región de Lomas de Zamora<sup>33</sup>**  
Según variedad de actividades que brindan, agrupadas por tipo

Actividades Principales	UNLZ-FI	UNLZ-FE	IMPTCE	MEE	MAB	CCB	CPCE	APUI	CSB	E.E.T. 4	E.E.T. 5	E.E.T. 6
Dictado de cursos de capacitación	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Vinculación y transferencia tecnológica	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Acceso a Información	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○	●	○
Asistencia técnica	●	●	○	○	○	○	○	●	○	●	●	●
Acceso a recursos humanos calificados	●	●	●	●	●	-	-	-	●	●	●	○
Utilización de instalaciones por parte de las empresas	●	○	-	-	-	-	-	-	○	○	○	○
Representación y ejecución de Prog. Nac. y/o Prov.	-	-	●	●	○	●	○	○	-	-	-	-
Acceso a financiamiento	-	-	●	○	○	○	○	○	-	-	-	-

**Referencias:**

- La variedad de actividades que brinda la institución es **superior o igual** al promedio
- La variedad de actividades que brinda la institución es **inferior** al promedio
- Actividades que potencialmente podrían ser brindadas por la institución, pero **no se realizan**
- No corresponde / no aplica

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

Más atrás, en cuarto lugar, aparecen las actividades relacionadas con la asistencia técnica a empresas, fundamentalmente concentradas en ambas facultades de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora y circunscripta principalmente a los aspectos vinculados a la gestión de recursos humanos y la organización del trabajo. De esta manera, se observa la existencia de un importante conjunto de aspectos sobre los cuales la oferta de asistencia técnica directa en la región todavía es embrionaria o inexistente. Entre ellos, aparecen los aspectos relacionados con la gestión y administración de las empresas, marketing y ventas, regulaciones, seguridad e higiene y obtención de financiamiento. Sin embargo, es importante aclarar que aquí se hace referencia a la prestación de asistencia técnica directa y no a través de programas nacionales (como por ejemplo el Programa de Reconversión Empresarial – PRE, de la Subsecretaría PyME de la Nación).

El acceso a recursos humanos calificados, por su parte, se encuentra fuertemente concentrado – como se podría pensar a priori – en las escuelas técnicas y en las universidades e incluye básicamente programas de pasantías rentadas en empresas y bolsas de empleo para sus alumnos y/o graduados. Sin embargo, hay que aclarar que los municipios y el IMPTCE cuentan también con servicios municipales de empleo que funcionan como bolsas de trabajo para la reinserción laboral de los desocupados de la región.

Finalmente, entre los casilleros vacíos de la oferta de servicios a empresas, resalta la limitada presencia de servicios de asistencia financiera, pero fundamentalmente parece importante señalar la inexistencia de incubadoras para proyectos nuevos o de contenido innovador,

<sup>33</sup> Referencias: **UNLZ-FI**: Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora; **UNLZ-FE**: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora; **IMPTCE**: Instituto Municipal de la Producción, el Trabajo y el Comercio Exterior; **MEE**: Municipalidad de Esteban Echeverría – Dirección de Promoción Industrial y Empleo; **MAB**: Municipalidad de Almirante Brown – Secretaría de Producción y Desarrollo; **CPCE**: Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires – Lomas de Zamora; **CCB**: Cámara de Comercio e Industria de Burzaco; **APUI**: Asociación de Profesionales Universitarios de Ingeniería de Lomas de Zamora; **CSB**: Colegio San Bonifacio; **E.E.T.4**: Escuela de Educación Técnica N° 4; **E.E.T.5**: Escuela de Educación Técnica N° 5; **E.E.T.6**: Escuela de Educación Técnica N° 6.

especialmente teniendo en cuenta que muchas de las instituciones analizadas son universidades o escuelas técnicas.

**Detalle de la oferta de servicios a empresas**  
Según tipo, por institución

Actividades	UNLZ-FI	UNLZ-FE	IMPTCE	MEE	MAB	CCB	CPCE	APUI	CSB	E.E.T. 4	E.E.T. 5	E.E.T. 6
<b>Dictado de cursos de capacitación</b>												
Aspectos comerciales/marketing/ventas												
Gestión y administración de negocios												
Exportaciones y comercio internacional												
Administración financiera												
Recursos Humanos y Organización del Trabajo												
Aspectos legales, regulatorios e impositivos												
Gestión y aseguramiento de la calidad												
Seguridad, Higiene y Medio Ambiente												
Conocimientos técnicos/ tecnológicos específicos												
<b>Vinculación y transferencia tecnológica</b>												
Proyectos de investigación y desarrollo												
Desarrollo de nuevos productos conjuntos												
Desarrollo de nuevos procesos conjuntos												
Licencias de nuevas tecnologías												
Desarrollo de prototipos												
Ensayos y pruebas de materiales												
Bolsa de subcontratación												
Rondas de negocios												
Misiones comerciales												
Vinculaciones con otras empresas												
Vinculaciones con otras instituciones												
<b>Acceso a Información</b>												
Sobre aspectos comerciales / mercados												
Sobre aspectos normativos, legales, tributarios y/o impositiv.												
Sobre aspectos tecnológicos / técnicos específicos												
<b>Asistencia técnica</b>												
Gestión y administración de negocios												
Aspectos comerciales/marketing/ventas												
Administración financiera												
Recursos Humanos y Organización del Trabajo												
Aspectos legales, regulatorios e impositivos												
Gestión y aseguramiento de la calidad												
Seguridad, Higiene y Medio Ambiente												
Conocimientos técnicos/ tecnológicos específicos												
Obtención de financiamiento												
<b>Acceso a recursos humanos calificados</b>												
Programas de becas y/o pasantías (no rentadas)			N/A			N/A	N/A	N/A				
Programas de becas y/o pasantías (rentadas)			N/A			N/A	N/A	N/A				
Bolsa de empleo						N/A	N/A	N/A				
<b>Utilización de instalaciones por parte de las empresas</b>												
Laboratorios			N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A				
Talleres			N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A				
Laboratorios / Gabinetes de computadoras			N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A				
Incubadoras de empresas						N/A	N/A	N/A				
<b>Acceso a financiamiento</b>												
Asistencia en el armado de presentaciones	N/A	N/A							N/A	N/A	N/A	N/A
Acceso a información sobre distintas fuentes de financiamiento	N/A	N/A							N/A	N/A	N/A	N/A
Otorgamiento de créditos / subsidios	N/A	N/A							N/A	N/A	N/A	N/A
<b>Representación y ejecución de Programas Nacionales y/o Provinciales</b>												
Representación de intereses de los empresarios locales ante Instituciones locales	N/A	N/A							N/A	N/A	N/A	N/A
Representación de intereses de los empresarios locales ante Instituciones extra-locales	N/A	N/A							N/A	N/A	N/A	N/A
Armado de solicitudes y proyectos para presentar ante programas nacionales y/o provinciales	N/A	N/A							N/A	N/A	N/A	N/A
Ventanilla de difusión y recepción solicitudes de programas nacionales y/o provinciales	N/A	N/A							N/A	N/A	N/A	N/A

Referencia: N/A significa No Aplica, es decir, el ítem en cuestión no fue incluido en el cuestionario por tratarse de actividades específicas de cierto tipo de instituciones y no generalizables al conjunto de ellas.

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

En cuanto a la financiación de las actividades de vinculación con empresas, se observa que las mismas se solventan principalmente con aranceles y cuotas, presupuesto nacional y donantes privados (estos últimos, casi exclusivamente en las escuelas técnicas) fuentes mencionadas por más de dos terceras partes de las instituciones relevadas. En menor medida se señalaron otras

fuentes como empresas – principalmente en los programas de pasantías – y el gobierno provincial. El análisis de las fuentes de financiamiento deja dos resultados interesantes para la reflexión. En primer lugar, se destaca la fuerte dependencia de los presupuestos públicos (tanto nacionales como provinciales y municipales) los cuales están sujetos a los vaivenes políticos, y que impactan negativamente sobre las instituciones, limitando el alcance de sus actividades. En segundo lugar, y posiblemente como forma de paliar esta situación, se observa que muchas de ellas se han orientado hacia la incorporación de nuevas fuentes alternativas de financiamiento, que si bien en la actualidad no representan una parte significativa del total de ingresos de las instituciones, parecería importante profundizar su desarrollo en orden a asegurar la sustentabilidad en el mediano y largo plazo de estas actividades.

**Fuentes de financiamiento de las actividades de vinculación**  
Por Institución

Fuentes	UNLZ-FI	UNLZ-FE	IMPTCE	MEE	MAB	CCB	CPCE	APUI	CSB	E.E.T. 4	E.E.T. 5	E.E.T. 6
Presupuesto Municipal			✓	✓	✓							
Presupuesto Nacional	✓	✓	✓	✓	✓					✓	✓	✓
Presupuesto Provincial	✓			✓	✓					✓	✓	✓
Empresas	✓	✓								✓		
Organismos Internacionales	✓				✓							
Aranceles/ cuotas	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓			
Donantes privados		✓						✓	✓	✓	✓	✓

**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

En resumen, la descripción de los servicios que componen la oferta de asistencia a empresas de la región de Lomas de Zamora muestra un claro predominio de las actividades de capacitación y las iniciativas que fomentan la vinculación con otras empresas y/o instituciones. Luego, en orden decreciente de importancia, aparecen las iniciativas orientadas a facilitar el acceso a información, tanto sobre mercados como sobre regulaciones y aspectos técnicos específicos. Otro ámbito donde se concentra la asistencia se vincula con el acceso a recursos humanos calificados, destacándose los sistemas de pasantías en empresas de la universidad y las escuelas técnicas. Entre los temas pendientes, se encuentra la limitada presencia de iniciativas que faciliten el acceso a financiamiento, y fundamentalmente, la inexistencia de incubadoras para nuevas empresas y/o proyectos de alto contenido innovador.

Entre las instituciones más activas, definidas como aquellas con mayor cantidad y variedad de servicios de asistencia a empresas, se destacan las Facultades de Ingeniería y Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora y el IMPTCE. Por el contrario, las escuelas técnicas son quienes menor cantidad y variedad de servicios señalaron. Factores vinculados con la escala, especialización, organización e historia de estas últimas ayudarían a explicar esta situación.

Continuando con el análisis de la oferta de servicios a las empresas de la región de Lomas de Zamora, se observa que sólo en una de cada tres instituciones relevadas existe una planificación de las actividades de vinculación con las empresas, siendo las mismas en su mayoría planificaciones anuales. Como cabría esperar a priori, las instituciones con mayor

variedad de actividades y un grado de formalización del área de asistencia a empresas superior, son aquellas que muestran una mayor tendencia hacia la planificación.

Del mismo modo, existe una limitada presencia de instancias regulares de evaluación y seguimiento de las actividades realizadas. Apenas tres instituciones señalaron contar con este tipo de actividades. En todos estos casos, las mismas consisten en reuniones quincenales o mensuales entre los responsables de las actividades y sus autoridades. Más aún, sólo una institución mencionó tener un sistema formal de seguimiento que consiste en una base de datos donde se cargan las actividades realizadas y su estado de avance, permitiendo su consulta por parte de los responsables y/o cualquier otra persona de la institución.

Ahondando más en detalle sobre el funcionamiento de las instituciones relevadas, se encontró que, en coherencia con la limitada presencia de planificación y seguimiento de las actividades, ninguna de las instituciones señaló contar con un plan específico de acercamiento a los potenciales beneficiarios. El acercamiento se da en todos los casos por medio de relaciones informales y/o en base a contactos anteriores. No obstante ello, entre las actividades realizadas para facilitar el acercamiento a los beneficiarios se destacan las reuniones o eventos donde se difunden las actividades de la institución y la publicidad en medios locales (revistas o periódicos).

#### Medios de contacto con los potenciales beneficiarios

Por institución

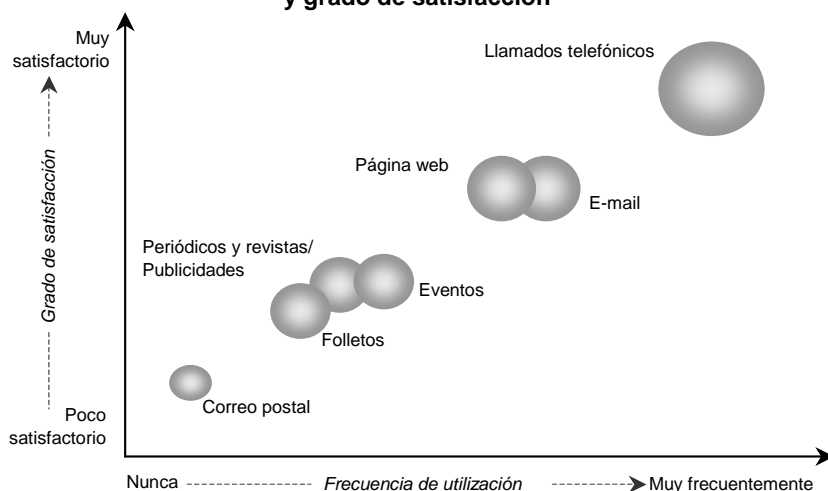
Medios de contacto	UNLZ-FI	UNLZ-FE	IMPTCE	MEE	MAB	CCB	CPCE	APUI	CSB	E.E.T. 4	E.E.T. 5	E.E.T. 6
La Institución tiene un plan específico de acercamiento a los potenciales beneficiarios												
El acercamiento se da por medio de relaciones informales y/o en base a contactos anteriores	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Las empresas se acercan por sí solas, sin una acción de la Institución		✓								✓	✓	
Se realizan reuniones/ eventos periódicos de difusión de las actividades de la Institución		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
A través de la publicidad en medios, folletos y/o publicaciones internas		✓	✓	✓	✓							

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

La difusión de las actividades de las instituciones se hace principalmente a través de llamadas telefónicas y en menor medida, por medio del correo electrónico y la página web de la institución. La utilización de otros medios como eventos, publicidades y folletos fue ocasional y la del correo postal relativamente baja.

En cuanto a la evaluación que los propios entrevistados hicieron sobre su grado de satisfacción con los diferentes medios de difusión, se observa que el mismo guarda una relación positiva con el grado de utilización de ellos. En efecto, los medios más utilizados fueron aquellos que tuvieron un grado de satisfacción mayor.

### Medios de difusión de las actividades de apoyo a empresas utilizados y grado de satisfacción



**Nota:** El tamaño de las esferas es proporcional a la cantidad de instituciones que señalaron utilizar cada uno de los medios de difusión señalados  
**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

En resumen, el análisis del funcionamiento de las instituciones relevadas muestra en primer lugar, una limitada presencia de planificación de las actividades de vinculación con las empresas y su posterior evaluación y seguimiento. Esta debilidad en el funcionamiento de las áreas, traería como consecuencia que los responsables de las instituciones deban dedicar gran cantidad de tiempo a seguir las actividades del día a día, sin poder concentrarse en las actividades más estratégicas.

En segundo lugar, tampoco se verificó la existencia de planes específicos de acercamiento a los potenciales beneficiarios. En casi todos los casos, los acercamientos con las empresas se dieron de manera espontánea e informal en base a contactos anteriores. Finalmente, la difusión de las actividades por parte de las instituciones se realizó principalmente por teléfono, privilegiando el contacto directo con el potencial beneficiario. Este tipo de comunicación con los potenciales beneficiarios, si bien se encuentra entre las más efectivas, implica una gran dedicación de tiempo, hecho que sumado al reducido número de personas que en general trabajan en estas áreas de apoyo a empresas, impondría un freno a la expansión del grado de cobertura de las actividades que llevan adelante las instituciones, limitando su impacto.

#### 5.1.3. El impacto de las actividades y la auto-evaluación institucional

Las actividades que verificaron un mayor impacto, según la opinión de los entrevistados, fueron las pasantías en empresas, las actividades de formación y las iniciativas que promueven la vinculación con empresas u otras instituciones. En lo que respecta a las primeras, las universidades son las que mayor impacto tuvieron, celebrando entre 140 y 200 contratos de pasantías en los últimos 2 años, con un promedio de 100 pasantes por año. Por su parte, las escuelas técnicas mostraron resultados más heterogéneos, rondando en algunos casos los 100 pasantes por año y en otros los 35 pasantes por año.

Las actividades formativas, tales como cursos de capacitación, jornadas y seminarios, fueron organizadas principalmente por las instituciones educativas y las asociaciones empresarias y

profesionales. La cantidad de cursos y seminarios fluctuó entre los 5 y los 20 por año, siendo ésta una instancia importante donde se observan proyectos conjuntos entre distintas instituciones, tal como se analizará en la próxima sección.

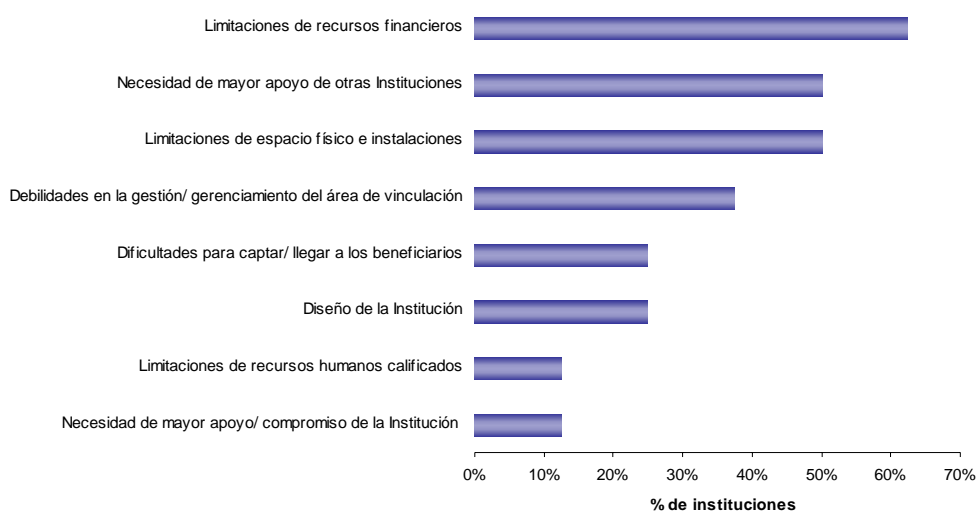
El apoyo directo a empresas, se realiza principalmente a través de programas de asistencia técnica, tanto provinciales (Ej. EmpreCIC) como nacionales (Ej. el PRE) y estuvo concentrada en torno a unas pocas instituciones, especialmente el IMPTCE y, en menor medida la Facultad de Ingeniería de la UNLZ. En conjunto, ambas instituciones atendieron en promedio a unas 60 empresas en los últimos dos años, en tanto que menos de 10 se han beneficiado de una línea de créditos del IMPTCE, lo que revelaría un impacto bajo en comparación con la población total de empresas industriales localizadas en la región de referencia, unas 880 en el año 2000<sup>34</sup>.

En relación a lo anterior, la gran mayoría (más del 80%) de las instituciones relevadas señaló que, a su juicio, el impacto de las actividades de vinculación con empresas de su institución era medio o bajo. Entre las razones que explican este limitado impacto, aproximadamente dos tercios mencionó la falta de recursos financieros, mientras que la mitad de las instituciones indicó limitaciones de espacio físico e instalaciones, y la necesidad de mayor compromiso/apoyo por parte otras instituciones. Asimismo, las dificultades relacionadas con la gestión y funcionamiento del área de vinculación, fueron mencionadas por casi el 40% de las instituciones, revelando la presencia de debilidades propias de las instituciones. En menor medida, aparecen razones vinculadas con el diseño de las instituciones, y dificultades para captar a los beneficiarios.

Entre las razones menos mencionadas se destacan las limitaciones de recursos humanos calificados, señaladas por sólo un 10% de las instituciones, hecho que reafirma los comentarios realizados precedentemente acerca de la importante presencia de personal calificado en las actividades de vinculación con empresas.

### Principales factores que contribuyen al limitado impacto de las actividades de vinculación

En porcentaje de menciones

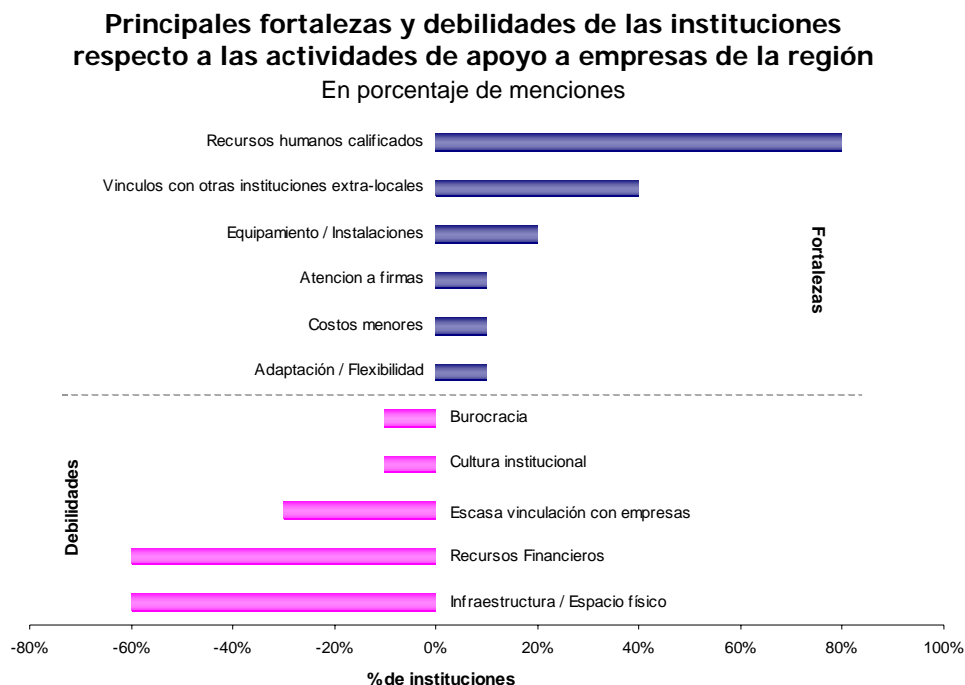


Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

<sup>34</sup> Dato registrado en la Dirección de Industria de la Municipalidad de Lomas de Zamora y citado en Baruj y otros (2005).

Un último ejercicio que se propuso a los entrevistados fue realizar una auto-evaluación respecto de cuales son las principales fortalezas y debilidades de su institución en relación con las actividades de apoyo a las empresas de la región. En este sentido, la gran mayoría de los encuestados señaló como principal fortaleza a la calidad y calificación de los recursos humanos (80%), en sintonía con el argumento que se viene sosteniendo al respecto. La capacidad de vincularse, en general referido a otras instituciones extra-locales, le sigue en importancia, siendo señalado como una de sus principales fortalezas por el 40% de las instituciones.

Entre las debilidades, se destacaron particularmente las falencias en infraestructura/espacio físico y la necesidad de contar con mayores recursos financieros, mencionadas en ambos casos por el 60% de las instituciones. Así, se verifica una estrecha relación entre los factores que fueron identificados como limitantes del impacto de las actividades de vinculación y las debilidades de las instituciones.



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

En resumen, el impacto de las actividades de apoyo a empresas en la región fue, según la opinión de la mayoría de las instituciones relevadas, medio o bajo. Las razones que explican en mayor medida este limitado impacto tuvieron que ver fundamentalmente con limitaciones de recursos financieros y de infraestructura física. Otras limitaciones importantes tuvieron que ver con las debilidades en el diseño y funcionamiento de las áreas especializadas en el apoyo a las empresas y, finalmente, con la necesidad de mayor apoyo de otras instituciones. Esto último adquiere particular importancia en este trabajo, al revelar cierta demanda por parte de las instituciones de mayor intensidad del trabajo en red, como una forma de aumentar el impacto de las actividades y de sobreponerse a las debilidades propias de cada institución.

Las limitaciones de recursos financieros e infraestructura se destacan también entre las principales debilidades de las instituciones, según su auto-evaluación, seguida por la escasa capacidad de las instituciones para vincularse con las empresas. Este último comentario viene a reforzar lo dicho precedentemente acerca de la importancia de revisar y ampliar las formas en que las instituciones se contactan con las empresas, potenciales beneficiarias de sus servicios.

Finalmente, entre las principales fortalezas de las instituciones aparecen sus recursos humanos. La calidad y calificación de las personas que trabajan en las áreas de apoyo a empresas ha sido reiteradamente señalado como un pilar importante a partir del cual debe comenzarse a construir una institucionalidad de apoyo renovada, más inclusiva y con una mayor orientación hacia las empresas.

## **5.2. La evaluación de la cooperación interinstitucional**

La presente sección de este estudio abordará el tema de la cooperación y articulación entre las instituciones que conforman la red de apoyo a empresas de la región de Lomas de Zamora. Para ello, y en base a un listado común de las instituciones locales, se les solicitó a cada una de ellas que identifiquen con cuales suelen mantener contactos, indicando además, con que frecuencia<sup>35</sup>. De este modo, el estudio permite tener respuestas cruzadas entre las instituciones relevadas (por ejemplo, el IMPTCE respondiendo acerca de su relación con el Colegio San Bonifacio y al mismo tiempo, el San Bonifacio respondiendo acerca de su relación con el IMPTCE)<sup>36</sup>.

Más adelante, en esta misma sección, el estudio incluye un análisis de las relaciones que las instituciones mantienen con otras similares localizadas fuera de la región de Lomas de Zamora, en otros términos, las redes extra-locales.

### ***5.2.1. Las relaciones entre las instituciones locales***

El primer resultado de esta exploración sobre las relaciones entre las instituciones muestra que el grado de desarrollo de las mismas es débil. Del total de los potenciales contactos entre las instituciones existentes, poco más de un tercio se encontraban activos<sup>37</sup> (ver cuadro siguiente). Asimismo, es importante destacar que de esta porción de contactos activos, sólo el 8% se dan de manera frecuente. Las escuelas técnicas son las instituciones que menor cantidad de contactos activos señalaron, muy por debajo del promedio. Por el contrario, la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora y el IMPTCE son las Instituciones que más contactos activos mencionaron, lo que se visualiza en el gráfico siguiente a partir de la mayor cantidad de círculos oscuros.

---

<sup>35</sup> Esta metodología es una adaptación de la empleada en el estudio de Kantis y otros (2003)

<sup>36</sup> A pesar de que la Unión Industrial del Sur forma parte del entramado de instituciones de la región, la misma no pudo ser incluida en el análisis debido a que esta institución no respondió la encuesta.

<sup>37</sup> Se consideran como contactos potenciales a la totalidad de relaciones posibles entre las instituciones existentes. Siendo que el total de instituciones relevadas es de 12, el total de combinaciones es la combinación de 12x12. Por su parte, se considera como contacto activo a aquel cuya frecuencia fue evaluada por los propios entrevistados al menos como ocasional.



**Mapa de relaciones informales dentro del tejido institucional de apoyo a empresas  
de la región de Lomas de Zamora**  
Contactos según frecuencia

	UNLZ-FI	UNLZ-FE	IMPTCE	MEE	MAB	CCB	CPCE	APUI	CSB	E.E.T. 4	E.E.T. 5	E.E.T. 6
UNLZ-FI		● *	●	○ *	●	○	●	● *	○	○	●	●
UNLZ-FE	○ *		○ *	● *	●	●	●	○	○	○	○	○
IMPTCE	●	● *		●	●	● *	●	○ *	●	○	●	●
MEE	● *	○ *	●		●	○	○	○	○	○	○	○
MAB	●	●	●	●		●	○	○	○ *	○	○	○
CCB	○	●	○ *	○	●		●	○	○	● *	○	○
CPCE	●	●	●	○	○	●		●	○	○	○	○
APUI	● *	○	● *	○	○	○	●		○	○	○	●
CSB	○	○	●	○	● *	○	○	○		● *	○	○
E.E.T. 4	○	○	○	○	○	○ *	○	○	○ *		○	○
E.E.T. 5	●	○	●	○	○	○	○	○	○	○		○
E.E.T. 6	●	○	○	○	○	○	○	●	○	○	○	

Referencias:

- Mantiene contactos **Frecuentemente**
- Mantiene contactos **Ocasionalmente**
- No mantiene contactos
- \* Contacto donde se presentan **diferencias de percepción**

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

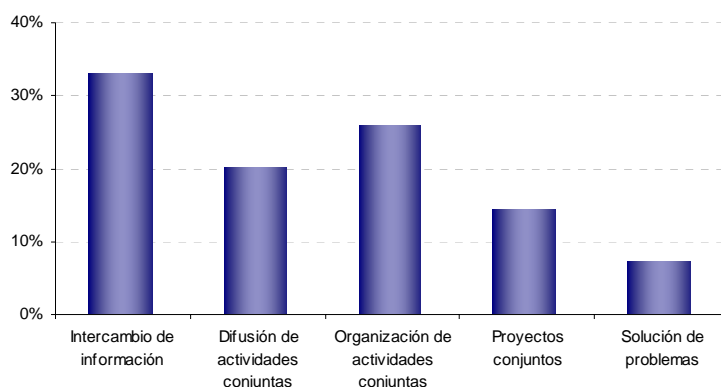
Las respuestas cruzadas entre instituciones permitieron identificar diferencias en las percepciones sobre la misma relación. En efecto, si se observa la tabla anterior, existen unos 10 casos (señalados con un asterisco) donde la percepción acerca de la frecuencia del contacto varió entre los entrevistados. Al respecto, se destaca que la mitad de estas percepciones diferentes no fueron una cuestión de grado o frecuencia de la relación, sino que por el contrario son casos donde según una institución existía el contacto sin que el mismo fuera reconocido por la contraparte<sup>38</sup>.

Un segundo aspecto que se analizó de las redes se vincula con el contenido de los contactos. El mismo, puede ser clasificado según su grado de complejidad, desde el simple intercambio de información hasta la realización de proyectos conjuntos. En términos generales, las relaciones menos complejas (intercambio de información y difusión de actividades conjuntas) agrupan al 53% de los contactos activos identificados. En segundo lugar, aparece la organización de

<sup>38</sup> Sin embargo, debe aclararse que estas situaciones son más comunes entre contactos de menor frecuencia.

actividades conjuntas, con el 26% y, finalmente, aparecen las relaciones más complejas (solución de problemas y proyectos conjuntos) que representan el 21% de los contactos.

### Contenido principal de los contactos En porcentaje de menciones



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Entre las instituciones que señalaron mayor cantidad de contactos de contenido complejo, aparecen la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora y el IMPTCE, que concentran el 60% de este tipo de relaciones, como se ve en la tabla que sigue.

### Contenido principal de los contactos Según grado de complejidad, por Institución

Contenidos	UNLZ-FI	UNLZ-FE	IMPTCE	MEE	MAB	CCB	CPCE	APUI	CSB	E.E.T. 4	E.E.T. 5	E.E.T. 6	Total
De baja complejidad	5,4%	16,2%	5,4%	8,1%	24,3%	16,2%	10,8%	5,4%	2,7%	5,4%	0,0%	0,0%	100%
De media complejidad	16,7%	16,7%	11,1%	0,0%	0,0%	5,6%	5,6%	16,7%	5,6%	5,6%	5,6%	11,1%	100%
De alta complejidad	33,3%	6,7%	26,7%	0,0%	0,0%	0,0%	6,7%	6,7%	13,3%	0,0%	6,7%	0,0%	100%
<b>Total menciones</b>	<b>14,3%</b>	<b>14,3%</b>	<b>11,4%</b>	<b>4,3%</b>	<b>12,9%</b>	<b>10,0%</b>	<b>8,6%</b>	<b>8,6%</b>	<b>5,7%</b>	<b>4,3%</b>	<b>2,9%</b>	<b>2,9%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Si se considera la interacción entre la frecuencia de los contactos y su contenido, se destaca la presencia de una asociación positiva entre ambos aspectos de la relación. Es decir, los contactos que se dan con mayor frecuencia son también aquellos donde el contenido es más complejo y viceversa. En efecto, el 63% de los contactos ocasionales resultaron de complejidad baja, mientras que el 61% de los más frecuentes resultaron ser de contenido complejo. Este hecho parece lógico dado que está probado que el entablar una relación más compleja implica un contacto más frecuente, donde se fortalezca el conocimiento y se desarrollen lazos de confianza.

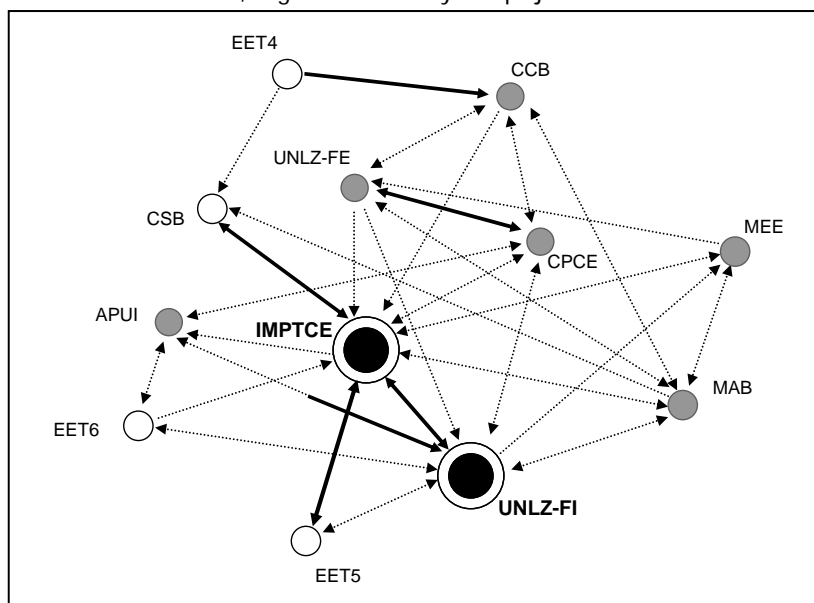
Indagando más profundamente sobre las características de los contactos de contenido más complejo, se destaca que entre las instituciones encuestadas se mencionaron sólo cinco proyectos conjuntos, que involucran a siete de ellas (de los cuales el IMPTCE participa en tres). Principalmente, estos proyectos se orientan a las actividades de formación (dos terceras partes de las menciones). El desarrollo de nuevos servicios de asistencia a empresas fue mencionado muy marginalmente con sólo el 9% de las menciones. Esta situación no es de extrañar si se tiene en cuenta el importante peso de las escuelas técnicas y universidades en el conjunto de instituciones relevadas. A pesar de que se dio en muy pocos casos, la evaluación general que se hizo acerca de la cooperación interinstitucional fue muy satisfactoria, lo cual muestra un espacio para que estas relaciones crezcan y se reproduzcan en el futuro ya que sus resultados han sido muy valorados. Sin embargo, estas relaciones de cooperación no se dan espontáneamente sino que implican esfuerzos para lograr entendimientos y culturas de trabajos comunes que no son sencillos y que llevan tiempo desarrollar.

Hasta aquí el análisis del tejido institucional de apoyo a empresas de la región, estuvo centrado en los contactos identificados, es decir, en las relaciones que las distintas instituciones encuestadas señalaron tener entre ellas. Según la literatura, las redes pueden también ser analizadas como proceso o como estructura. El estudio de la red como proceso trata el fenómeno de la constitución misma de la red y cómo su configuración va evolucionando a lo largo del tiempo, así como sus miembros. Por su parte, el análisis de la red como estructura focaliza en las relaciones existentes entre los distintos agentes de la misma y los roles que cada uno de ellos cumple. Este último enfoque será el que se utilizará a continuación.

Al interior de una red pueden distinguirse, en principio, cuatro tipos de roles diferentes (Kantis y otros, 2000). Por un lado, están los **núcleos** o **nodos** de la red, que incluyen a los agentes que fueron citados mayoritariamente por los entrevistados como aquellos con los que suelen mantener una interacción más estrecha. En términos del presente estudio, serían aquellas instituciones con las cuales la mayoría de los entrevistados señaló mantener relaciones. En segundo lugar, aparecen las denominadas **antenas estratégicas**, definidas como aquellos agentes que además de sus vinculaciones a nivel local, desarrollan un importante número de relaciones extra-locales, tanto en el ámbito nacional como internacional. Serían, en este sentido, los encargados de vincular al entramado local con el mundo exterior al mismo. En tercer lugar, aparecen los **agrupamientos** o **clusters** constituidos por células de agentes que se vinculan directamente entre sí por distintos lazos (comunicacionales, transaccionales y de apoyo efectivo). Finalmente, se encuentran los **bolsones de agentes desarticulados**, que son aquellos actores que se encuentran muy escasamente conectados en el circuito de la red, tanto a nivel comunicacional como transaccional, de apoyo efectivo e institucional.

En línea con los resultados hallados en la descripción de las relaciones existentes entre las instituciones, el análisis de la estructura del tejido de instituciones de apoyo a empresas de la región muestra como nota característica el limitado grado de desarrollo de las vinculaciones entre ellas. En particular, se destaca la baja presencia de contactos frecuentes y de contenido complejo (ilustrados en el esquema siguiente como flechas más oscuras). Por el contrario, gran parte de los vínculos existentes entre las instituciones son de carácter ocasional y de baja complejidad (representados por las flechas más claras del esquema que sigue).

**Estructura del tejido institucional de la región**  
 Por Institución, según frecuencia y complejidad del contacto



**Referencias:** Las líneas gruesas corresponden a los contactos más frecuentes y de contenido más complejo. Las líneas más delgadas corresponden a los contactos ocasionales y de menor complejidad.  
**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

Retomando las definiciones presentadas en los párrafos anteriores, dentro de la estructura de la red es posible identificar dos **nodos** o **núcleos**: el IMPTCE y la Facultad de Ingeniería de la UNLZ, instituciones hacia donde confluyen la mayoría de los contactos identificados, especialmente los más frecuentes y con contenido más complejo. En segundo lugar, se encuentra el conjunto más numeroso y variado de instituciones donde se incluyen la Facultad de Ciencias Económicas, las Municipalidades, ambas Asociaciones Profesionales (CPCE y APUI) y la Cámara de Comercio de Burzaco, las cuales se caracterizan también por mantener un número importante de vinculaciones, aunque más ocasionales y de menor complejidad.

La identificación de **antenas estratégicas**, por su parte, no resulta tan directa ya que, como se verá más adelante, casi todas las instituciones analizadas suelen mantener contactos frecuentes con una importante cantidad de actores extra-locales, sin que ninguna de ellas se destaque sobre el resto por esta característica. Si bien no se observa la presencia de **clusters** o **agrupamientos de instituciones** dentro del tejido, se destaca la existencia de ciertas relaciones bilaterales virtuosas (Ej. el IMPTCE con la UNLZ-FI, el CPCE con la UNLZ-FE y el IMPTCE con la EET 5 y el Colegio San Bonifacio)<sup>39</sup>.

A pesar de estar presentes en algunas de las relaciones bilaterales mencionadas, las escuelas técnicas aparecen como las **instituciones más desarticuladas**, caracterizadas por mantener pocos contactos con el resto de las instituciones de la red, especialmente con otras escuelas técnicas. De este modo, se refuerza lo dicho en la sección 6.3. (“El impacto de las actividades y la auto-evaluación institucional”) acerca de la necesidad manifiesta de estas instituciones por fortalecer e impulsar el desarrollo de redes más virtuosas, que contribuyan a compensar las debilidades endógenas evidenciadas por ellas.

<sup>39</sup> Estas relaciones bilaterales se grafican en el esquema como flechas gruesas bidireccionales.

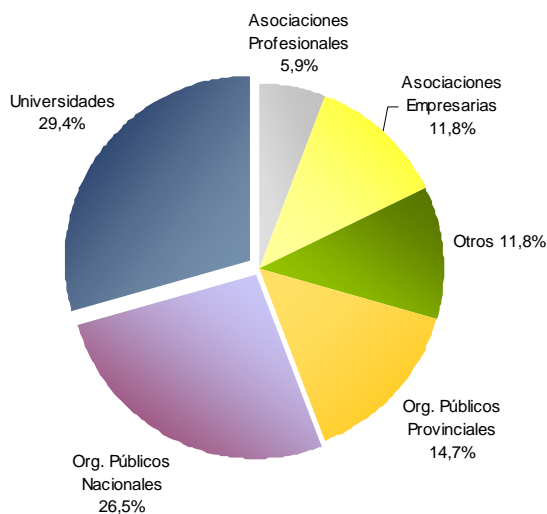
En resumen, el análisis de la información vinculada al tejido de instituciones de apoyo a empresas de la región de Lomas de Zamora revela que el mismo se trata, en general, de un entramado débil. En primer lugar, existen vínculos potenciales no explotados lo cual habla de una limitada cantidad de contactos entre las instituciones. Asimismo, los contactos identificados son en su mayoría ocasionales, existiendo también diferencias en las percepciones acerca de la existencia de los mismos. En línea con lo anterior, se vio que en general el contenido principal de estos contactos se refiere al intercambio de información y la difusión de acciones conjuntas, actividades caracterizadas como de baja complejidad. Los contenidos más complejos, como la resolución de problemas y la realización de proyectos conjuntos, son menos frecuentes, y se encuentran fuertemente concentrados en una reducida cantidad de instituciones, orientándose principalmente hacia actividades formativas.

Reforzando lo anterior, el análisis de la estructura de esta red reveló la presencia de dos instituciones destacadas como nodos: el IMPTCE y la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, caracterizados por mantener una mayor cantidad de contactos, más frecuentes y de mayor complejidad. Por el contrario, las escuelas técnicas fueron las instituciones que aparecen más aisladas en el mapa, con menor cantidad de contactos, menos frecuentes y de menor complejidad.

### 5.2.2. Las relaciones con las instituciones extra-locales

Las instituciones encuestadas manifestaron tener un comportamiento más activo en relación con sus contactos extra-locales, diferenciándose de lo visto en la sección anterior. El perfil de estos contactos incluye principalmente universidades, en especial, aquellas cercanas a la región tales como Quilmes, Lanús o La Plata. En segundo lugar aparecen los Organismos Públicos Nacionales, en especial la SePyMEyDR y la Fundación Exportar, y en menor medida, Organismos Públicos Provinciales, principalmente la CIC y el Ministerio de la Producción. Por su parte, la vinculación con otras Asociaciones Empresarias es marginal.

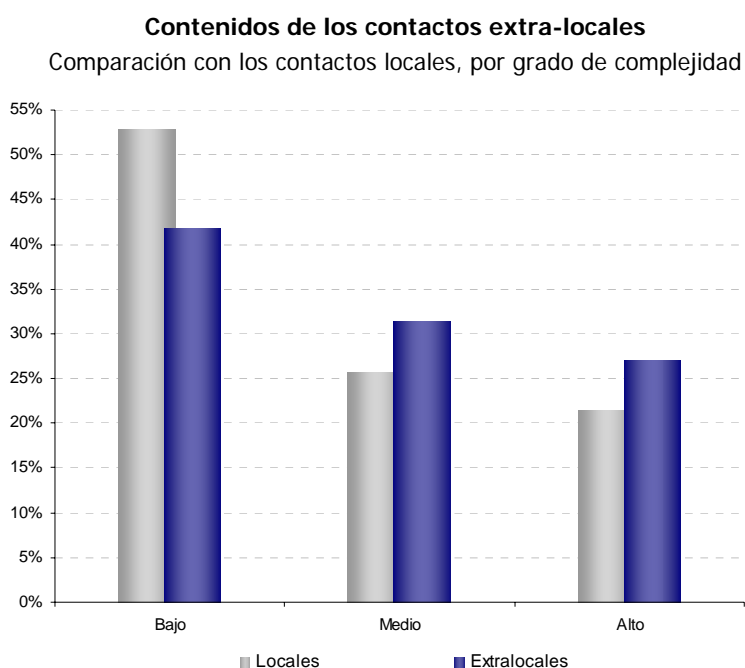
**Perfil de las Instituciones Extra-locales contactadas**



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

El contenido principal de estos contactos muestra que, en comparación con las redes locales, existe una mayor proporción de proyectos conjuntos y una menor presencia de contactos de baja complejidad (difusión de actividades conjuntas, intercambio de información y difusión de programas nacionales y/o provinciales). Efectivamente, los contenidos de baja complejidad representaron el 42% de los contactos extra-locales (vs. 53% en las redes locales), en tanto que los contenidos más complejos (realización de proyectos conjuntos y solución de problemas) representaron el 27% (vs. 21% en las redes locales). La participación de los contenidos de complejidad media también fue ligeramente superior en el caso de las redes extra-locales (31% vs. 26%, ver gráfico adjunto).

Una mirada más profunda sobre estos contactos extra-locales revela que en aquellos casos donde existen proyectos conjuntos, los mismos se refieren en su mayoría a esfuerzos orientados a completar y fortalecer la oferta de servicios de asistencia a empresas, y en menor medida a proyectos de capacitación, contrastando de nuevo con las características de los proyectos a nivel local, los cuales estaban fuertemente orientados hacia actividades de formación y capacitación. La evaluación por parte de los encuestados de la experiencia de cooperación interinstitucional con estos agentes extra-locales fue en general muy satisfactoria, aunque se destacan algunos casos aislados de no satisfacción, resultado que no aparecía entre los contactos a nivel local.



**Fuente:** Elaboración propia en base a la encuesta

A pesar de la mayor complejidad de los intercambios con las instituciones extra-locales, la frecuencia con que se dan es menor que en el entorno local, resultado que parecería esperable dado que se trata precisamente de contactos más distantes en términos geográficos. En efecto,

el 62% de estos contactos se da de manera ocasional (algunas veces). El hecho que los contactos extra-locales se den con menor frecuencia podría llevar a pensar que existirá un límite al desarrollo de una mayor cantidad de proyectos conjuntos, que por su complejidad requieren de la construcción de confianza y el desarrollo de una cultura de trabajo, lo cual conlleva invertir tiempo.

En resumen, los resultados anteriores muestran que en general, las instituciones señalaron tener mayor cantidad de contactos con otras instituciones localizadas fuera de la región de Lomas de Zamora, evidenciándose de este modo un comportamiento diferente del observado en cuanto a las redes locales. Principalmente, estos contactos se dieron con Universidades y Organismos públicos nacionales, y en menor medida Organismos públicos provinciales. En comparación con las redes locales, el contenido de las vinculaciones extra-locales mostró un mayor grado de complejidad, con mayor presencia de proyectos conjuntos, la mayoría de los cuales están dirigidos a completar o fortalecer la oferta de servicios de apoyo a empresas en la región. Sin embargo, la frecuencia de estos contactos es más baja, lo cual limita la capacidad de avanzar en la dirección antes planteada.

### **5.3. El tejido de instituciones desde una visión de conjunto**

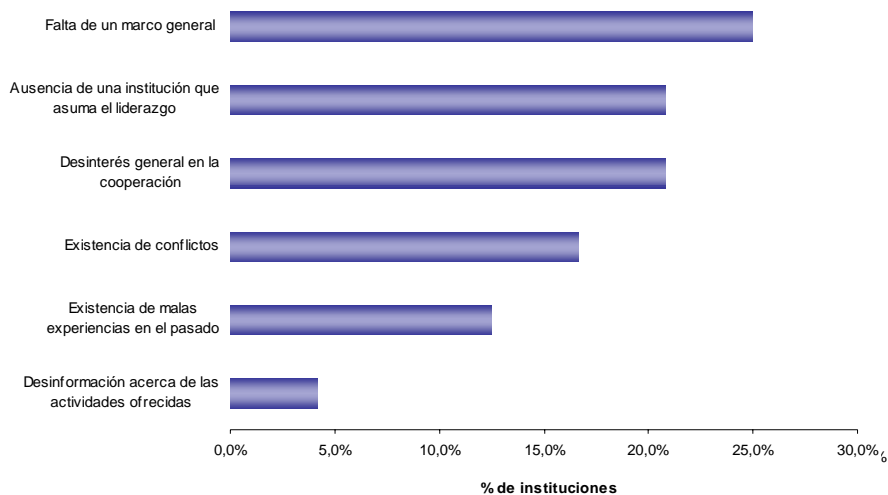
El último punto analizado en esta sección indaga acerca de las características del tejido institucional de apoyo a empresas de la región de Lomas de Zamora desde una visión de conjunto, haciendo hincapié en la existencia de liderazgos, el grado de articulación entre sus componentes y su impacto sobre las empresas.

En relación con los últimos dos aspectos mencionados en el párrafo anterior, el 60% de los encuestados señaló que el grado de interrelación entre las instituciones es débil, en tanto que si se suman los que opinaron que el mismo es medio, se llega al 90% de las menciones. Esto refleja en opinión de los entrevistados, una clara desarticulación de las instituciones, resultado coincidente con las observaciones hechas en la sección anterior donde se analizaron las características de las redes. En coherencia con el limitado alcance de la cooperación interinstitucional, el 60% de los encuestados señaló que en su opinión, el impacto conjunto de las actividades que desarrollan las instituciones de apoyo a empresas de la región es medio. Aún más, si se suman aquellos que opinaron que el impacto es limitado se alcanza el 90% de las menciones, reforzando la idea del bajo impacto que se encontró en el diagnóstico individual (ver sección 6.3.).

Consultados acerca de las razones que explican el limitado grado de desarrollo de las relaciones entre las instituciones y su bajo impacto, los entrevistados coincidieron en señalar a la ausencia de un marco general de cooperación y confianza entre las instituciones como la principal de ellas. Le siguen en importancia el desinterés general en la cooperación por parte de las instituciones y la ausencia de una institución que asuma el liderazgo del trabajo interinstitucional.

### Obstáculos a la cooperación interinstitucional

Según cantidad de menciones



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Un último aspecto que se buscó indagar, se vincula con la existencia de liderazgos institucionales, consultándoles a los entrevistados si reconocían alguna institución que pudieran considerar como líder. En este sentido, un primer punto consistió en definir qué se entiende por liderazgo y cómo operacionalizarlo. Siguiendo la clasificación propuesta por Ferraro y Costamagna (2002) se dividió al liderazgo general en tres elementos:

- Generación de iniciativas y propuestas, es decir, se refiere a los actores institucionales líderes en materia propositiva y generadores de acciones e iniciativas.
- Articulación y generación de consensos al interior del tejido, se refiere a los actores institucionales que lideran el proceso de generación de consensos y articulación interinstitucional.
- Representación externa y la imagen de la región en el país y en el exterior, así como la negociación con instituciones del nivel provincial, nacional e internacional.

Quizás el resultado más destacable que se halló es que la mitad de los encuestados señaló que no existe ninguna institución reconocida como líder general dentro del entramado institucional de la región.

En cuanto al liderazgo en la generación de iniciativas y propuestas, la Universidad Nacional de Lomas de Zamora aparece como la institución más mencionada, aunque en un contexto de marcada ausencia de instituciones reconocidas como líderes. Por otro lado, en materia de



articulación y generación de consensos, la ausencia de líderes claros se profundiza y se mencionan marginalmente sólo los Municipios y el IMPTCE. Es interesante destacar que el IMPTCE y la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, señalados anteriormente como nodos de la red, fueron poco reconocidas como instituciones líderes. Por último, resta mencionar que casi la totalidad de los entrevistados destacó la no existencia de una institución líder en cuanto la representación externa y la imagen de la región.

### Reconocimiento de líderes institucionales

Según número de menciones

Instituciones	Liderazgo en...			
	Iniciativas y propuestas	Articulación y consensos	Representación externa	General
No existe	6	7	9	6
UNLZ	3	-	-	1
IMPTCE	1	2	1	1
Municipios	-	1	-	2
CPCE	-	-	-	-
CCB	-	-	-	-
APUI	-	-	-	-
CSB	-	-	-	-
E.E.T. 4	-	-	-	-
E.E.T. 5	-	-	-	-
E.E.T. 6	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

El análisis anterior sobre el liderazgo arroja algunos resultados interesantes a tener en cuenta. Por un lado, se destaca la importante ausencia de consenso acerca de la existencia de alguna institución líder dentro del entramado. Por otro, es interesante destacar que el IMPTCE y la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, señalados en la sección 7.1. como nodos de la red, fueron en cambio poco reconocidas como instituciones líderes.

En resumen, la visión de conjunto del tejido de instituciones de la región de Lomas de Zamora muestra que, según la opinión de los propios involucrados, el grado de cooperación es en general limitado, lo cual se traduce en un relativamente bajo impacto a nivel conjunto sobre las empresas de la región. Las principales razones que explican esta situación se relacionan principalmente con el desinterés general en la cooperación, la ausencia de condiciones para cooperar y la falta de una institución que lidere el trabajo interinstitucional. En este sentido, la ausencia de líderes que cuenten con el reconocimiento de sus pares, cobra especial relevancia y plantea un fuerte interrogante acerca de quién o quiénes serían las instituciones capaces de traccionar, o en otros términos, cargar sobre sus espaldas el liderazgo del proceso de desarrollo local y que ese liderazgo sea reconocido por las demás instituciones.

## 6. Principales Resultados y Reflexiones Finales

Este trabajo se desarrolló, desde una mirada exploratoria, con el objetivo de describir los rasgos salientes del Sistema de Producción del Partido de Lomas de Zamora y su área de influencia, adoptando un enfoque evolutivo basado en el concepto de capacidades endógenas de las firmas y en la teoría de redes. Las preguntas de investigación que guiaron este trabajo refieren a las empresas, a las instituciones y a las relaciones entre ambas:

- ¿En que medida el grado de desarrollo del sistema local de producción afecta las capacidades endógenas de las firmas que lo componen?
- ¿En que medida el grado de desarrollo de las capacidades endógenas de las firmas se relaciona con el tamaño de las mismas, y les permite aprovechar los potenciales efectos dinámicos que ofrece el sistema de producción local (el territorio)?
- ¿En qué medida el capital social acumulado (las redes y vinculaciones) se relaciona con el desarrollo de las capacidades endógenas de las firmas?
- ¿En que medida las características de las instituciones que forman parte del sistema de apoyo local y su grado de articulación con las empresas contribuye al desarrollo de las capacidades endógenas de las firmas locales?
- ¿En que medida las características de las instituciones que forman parte del sistema de apoyo local y su grado de vinculación contribuyen al desarrollo del sistema territorial de producción de la región?

Los principales resultados relacionados con los interrogantes arriba mencionados se resumen a continuación. En términos generales, los resultados de esta investigación permiten afirmar que el grado de desarrollo del sistema territorial de producción de la región de Lomas de Zamora es limitado.

Desde la perspectiva de las empresas se observó que la estructura industrial de la región bajo estudio se caracteriza por una alta presencia de Micro y Pequeñas Empresas, fundamentalmente concentradas en las ramas tradicionales de actividad. Se destaca también la presencia de un conjunto importante de empresas nacidas en los últimos 20

años. En cuanto a su estructura de gestión, predominan las firmas familiares y aquellas donde todas las responsabilidades están concentradas en la figura del dueño-fundador. En general, se trata de empresas con:

- ✓ bajos niveles de profesionalización de su personal;
- ✓ bajos niveles de certificación de calidad de los procesos;
- ✓ limitados esfuerzos de capacitación;
- ✓ débil presencia de equipos como forma de organización del trabajo;
- ✓ escasa tercerización de actividades; y
- ✓ un relativamente pobre comportamiento innovativo.

El perfil característico de los clientes comprende a otras empresas, tanto PyMEs como Grandes, principalmente del sector comercial. La presencia de exportadores es limitada, siendo el principal mercado de destino el ámbito local/regional. Estas firmas se caracterizan también por el elevado grado de aislamiento, evidenciado en la baja presencia de alianzas y acuerdos con otras empresas.

Asimismo, las redes de las firmas encuestadas se caracterizan por su reducido tamaño y un perfil poco diversificado de fuentes contactadas, fundamentalmente concentrado en torno a las redes comerciales. La presencia de redes institucionales es marginal, en especial las Universidades y las Instituciones Públicas. A su vez, se destacó que la utilización de las redes es decreciente a medida que se avanza hacia aspectos más cercanos a la gestión de la empresa o más complejos, tales como el financiamiento o la solución de problemas. En estos casos, los empresarios no hacen tanto uso de sus redes externas sino que tienden a focalizarse más en su persona, en el entorno familiar o en sus recursos internos, reforzándose así el argumento acerca del elevado grado de aislamiento de estas empresas.

El bajo grado de desarrollo de las capacidades endógenas de las firmas de la región, sumado a la escasa vinculación que existe entre ellas y con las instituciones de apoyo, son claras evidencias del limitado grado de desarrollo del Sistema de Producción estudiado. Esta situación generaría cierto efecto de "círculo vicioso" limitando las posibilidades de acceso a redes más diversas y específicas, lo cual a su vez, no permitiría acceder a contactos y recursos de mayor calidad, obstaculizándose así el proceso de desarrollo de las capacidades de las empresas, en un marco general de marcado aislamiento y desarticulación productiva.

En este marco general de referencia, se encontraron algunas particularidades que también responden algunas de las preguntas planteadas y que se relacionan con el grado de desarrollo de las capacidades endógenas de las firmas, el tamaño de las empresas y el nivel de aprovechamiento de los efectos dinámicos del ambiente. En este sentido, se comprobó la existencia de una asociación positiva entre el tamaño de las empresas y el desarrollo de sus capacidades endógenas. Esta relación, verificada por los datos que se obtuvieron de la encuesta, tiene su origen en que las firmas de mayor tamaño mostraron:

- a) una estructura de gestión más compleja, especializada y descentralizada;
- b) una mayor proporción de recursos humanos altamente calificados (ingenieros, profesionales y técnicos);
- c) una mayor presencia de equipos como modalidad de organización del trabajo,
- d) una mayor difusión de las actividades de capacitación al interior de la empresa;
- e) un grado de certificación de normas y estándares de calidad internacionales más elevado; y
- f) un comportamiento más innovador, en términos de la cantidad de actividades de innovación encaradas.

Mayores capacidades endógenas permitirían a su vez, un mejor aprovechamiento de las externalidades positivas que brinda el entorno productivo de la región, de por sí caracterizado por un escaso desarrollo. En este sentido, los datos relevados muestran que las empresas más grandes, y en consecuencia, las de mayor grado de desarrollo de sus capacidades endógenas, utilizaron más intensivamente sus redes. A su vez, estas redes mostraron ser más diversas y específicas. Del mismo modo, estas empresas fueron las que aprovecharon en mayor medida las redes institucionales, accediendo más frecuentemente a los programas e instituciones de apoyo que se encuentran en la región. De esta forma, parece verificarse lo que indica la teoría acerca de la existencia de un umbral de tamaño mínimo que afecta la capacidad de las empresas para aprovechar los efectos positivos de las redes, programas e instituciones de apoyo.

Adicionalmente, se puede concluir que un mayor grado de desarrollo de las capacidades endógenas tiene una relación positiva con el desempeño de las empresas. Una evidencia de ello, es la asociación encontrada entre el nivel de capacidad endógena de las firmas y su orientación exportadora. Participar en mercados externos requiere de una mayor capacidad para manejar negocios y desafíos más complejos, lo que exige un cierto nivel de fortalezas en el plano endógeno.

Sin embargo, debe señalarse que la gran mayoría de las firmas bajo estudio ni utilizó los servicios de instituciones o programas de apoyo a empresas ni fue capaz de identificarlos. Esta conducta se fundamentó principalmente en que los empresarios prefirieron evitar el uso de estos instrumentos y/o no los consideraron necesarios o relevantes para el desarrollo de sus empresas. A su vez, para aquellos que sí acudieron en busca de asistencia, se destacó la existencia de importantes barreras a la entrada a estos programas derivados de los altos costos y los excesivos trámites involucrados en su operatoria, así como la baja calidad de los servicios ofrecidos. Por otra parte, la utilización de las instituciones públicas en el financiamiento fue prácticamente nula, destacándose entre las razones de la no utilización las condiciones de acceso a estas fuentes, su inadecuación en relación a las necesidades de las firmas y la desconfianza en estas instituciones. Todo esto revela que la estructura de apoyo de la región bajo estudio muestra desde el lado de la oferta, un limitado nivel de desarrollo con su correlato desde el lado de la demanda (desconocimiento, renuencia a utilizar sus servicios) y a la vez un importante grado de desarticulación con las empresas, sus principales beneficiarios.

Respecto del análisis de las instituciones, la investigación reveló que el grado de cooperación y articulación entre las mismas es limitado, lo cual se traduce en un relativamente bajo impacto a nivel conjunto sobre las empresas de la región de Lomas de Zamora. La ausencia de reconocimiento entre los propios actores de una institución que asuma el liderazgo del trabajo interinstitucional, es una de las principales barreras que dificultan la articulación entre las instituciones, sumada al desinterés general y la ausencia de condiciones de entorno que favorezcan la cooperación.

Las interrelaciones que se dan entre las instituciones se caracterizan por ser, en general, débiles, ocasionales y orientadas al intercambio de información y la difusión de acciones conjuntas, actividades caracterizadas como de baja complejidad. La estructura de la red muestra una elevada proporción de relaciones ausentes, destacándose dos instituciones que actúan como nodos de la red, concentrando la mayor parte de las vinculaciones, especialmente las más frecuentes y más complejas (el IMPTCE y la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora), aunque ninguna de estas dos instituciones fueron reconocidas como líderes por sus pares. Por el contrario, las escuelas técnicas, aparecen como las instituciones más desarticuladas del mapa.

Las debilidades más importantes de las instituciones, según los entrevistados, se relacionan con el financiamiento y la disponibilidad de infraestructura para la realización de actividades de vinculación con empresas.

La organización y gestión de las áreas de vinculación con empresas presentan, en general, un conjunto de deficiencias: a) limitada planificación de las actividades y del acercamiento hacia los potenciales beneficiarios; b) el modo en que se realizan los contactos con los beneficiarios es exclusivamente informal y basado en el conocimiento personal previo; c) bajo esfuerzo en capacitación formal de los recursos humanos dedicados a las tareas de vinculación con las empresas; y d) limitada cantidad de recursos humanos aplicados a las tareas de vinculación con empresas, sea por el reducido número de personas, el elevado nivel de rotación o el tiempo que estas personas pueden dedicarle a las mismas.

Retomando los elementos conceptuales utilizados como marco de esta investigación, donde la virtud de un tejido institucional se encontraba definida en función de su densidad, multiplicidad, complementariedad y representatividad, los resultados de este estudio aportan algunos elementos interesantes para reflexionar. En esta línea, la complementariedad y la representatividad aparecerían como los principales puntos débiles del tejido institucional de apoyo a empresas de la región de Lomas de Zamora, destacándose la limitada presencia de proyectos conjuntos y complementarios entre las instituciones, donde se potencien las sinergias que existirían, al menos en un plano teórico, entre los perfiles institucionales localizados en el área.

Asimismo, es bajo el reconocimiento entre pares de la presencia de una o varias instituciones capaces de liderar un proceso de articulación interinstitucional que asuma la forma de una cadena de valor, donde cada institución contribuya desde su realidad al mejoramiento de la competitividad de las empresas de la región en su conjunto. Finalmente, si bien la comparación con estudios similares no es exacta, la misma daría la pauta de que tanto la densidad (número de instituciones) como la variedad institucional (amplitud de perfiles institucionales) en el caso de la región de Lomas de Zamora, no constituirían aspectos negativos.

A pesar de la debilidad del entramado institucional de apoyo a las empresas de la región, no deben desconocerse los esfuerzos que se están realizando desde varias de las instituciones entrevistadas en distintos aspectos señalados anteriormente como puntos débiles. Si bien aún son incipientes, se identificaron algunos esfuerzos significativos en la redefinición y fortalecimiento de las áreas de vinculación con empresas y en la profundización de las vinculaciones existentes, construidas a partir de las buenas experiencias de cooperación registradas en los últimos años entre las instituciones entrevistadas.

En este sentido, es destacable la redefinición del área de vinculación con empresas que está implementando la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, junto con el lanzamiento en su ámbito de la Ventanilla INTI, un espacio que viene a ocupar uno de los puntos más débiles de la oferta de servicios a las empresas, la asistencia técnica directa. También resulta interesante la experiencia del IMPTCE que cuenta con un pequeño fondo para financiar proyectos de inversión en empresas PyMEs de la zona, junto con las iniciativas de vinculación con las Escuelas Técnicas en torno a proyectos de formación y capacitación profesional. Finalmente, es importante mencionar la experiencia que están llevando a cabo la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora y el IMPTCE en la pre-evaluación de las solicitudes de apoyo a empresas en el marco del Programa PRE de la SSePyMEyDR. Es necesario continuar estos esfuerzos, promoviendo un mayor contacto entre las instituciones, más frecuente y más complejo, en combinación con acciones que apunten directamente al fortalecimiento institucional. En este último aspecto es donde la contribución de las redes con instituciones externas a la región – caracterizadas por un mayor virtuosismo – cobraría especial relevancia, aportando ejemplos y experiencias para imitar.

Este diagnóstico de la realidad por la que están atravesando las instituciones de apoyo a la producción en la región de Lomas de Zamora, y su grado de articulación, debe considerarse conjuntamente con las debilidades observadas en las empresas PyMEs industriales de la zona. De esta manera, la imagen que deja el análisis del sistema territorial de producción en sus dos esferas, la productiva y la institucional, es la de un sistema profundamente desarticulado, con importantes debilidades endógenas pero con capacidades – especialmente recursos humanos – como para poder sobreponerse, más aún, aprovechando las ventajas relativas que ofrece el nuevo contexto de negocios posterior a la Convertibilidad.

Queda entonces planteada la importancia de considerar todos estos aspectos a la hora de pensar un proyecto de desarrollo industrial para la región, ya que como se señalara al inicio de este documento, las características del sistema territorial de producción dependerán casi exclusivamente de las capacidades que logren desarrollar los agentes que lo componen (empresas e instituciones) y sus interacciones, en el marco de un nuevo contexto donde la competitividad dejó de ser un atributo propio de las empresas, para ser un concepto sistémico.

## Bibliografía

- Amin, A. (1996): "The difference between small firm clusters and industrial districts". Trabajo presentado en el Seminario Políticas Industriales descentralizadas, CEPAL-Brasilia, Noviembre.
- Angelelli, P. y Moori Koenig, V. (1999): "Acceso al financiamiento", en Moori Koenig, V y Yoguel, G. (Comps.): *Los problemas del entorno de negocios. El desarrollo competitivo de las PyMEs argentinas*, Editorial Miño y Davila, Madrid.
- Bianchi, P. y Miller, L. (1994): "Innovation, collective action and endogenous growth: And essay on institutions and structural changes". ISDE, Cuaderno 2.
- Boscherini, F, Yoguel, G. Y Malet Quintar, N. (1997): "Consideraciones acerca del ambiente y el desarrollo de las capacidades innovativas de las firmas". Trabajo presentado en las Segundas Jornadas Nacionales de la Red PyME, CEB, La Plata.
- Boscherini, F y Poma, L. (2000): "Más allá de los distritos industriales: El nuevo concepto del territorio en el marco de la economía global" en Boscherini, F y Poma, L. (Comps.): *Territorio, Conocimiento y Competitividad de las Empresas: el Rol de las Instituciones en el Espacio Global*. Buenos Aires: Miño y Dávila Editores.
- Boscherini, F y Poma, L. (2000): *Territorio, Conocimiento y Competitividad de las Empresas: el Rol de las Instituciones en el Espacio Global*. Buenos Aires: Miño y Dávila Editores.
- Boscherini, F y Yoguel, G. (2000): "Aprendizaje y competencias como factores competitivos en el nuevo escenario: Algunas reflexiones desde la perspectiva de la empresa" en Boscherini, F y Poma, L. (Comps.): *Territorio, Conocimiento y Competitividad de las Empresas: el Rol de las Instituciones en el Espacio Global*. Buenos Aires: Miño y Dávila Editores.
- Brüderl, J. y Schüssler, R. (1990): "Organizational Mortality: The Liabilities of Newness and Adolescence", *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 530-547.
- Camagni, R. (1991) *Innovation networks: spatial perspectives*. Belhaven Press, Londres y Nueva York.
- Coase, R. (1937) "The Nature of the Firm" en *Economics N. S.*, 4, pp. 386-405.
- Dosi, G., Freeman, C. y Fabbiani, S. (1994) "The process of economic development. Introducing some stylized facts and theories on technologies, firms and institutions" en *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, N° 1.



- Ferraro, C. y Costamagna, P. (2000): "Entorno institucional y desarrollo productivo local. La importancia del ambiente y las instituciones para el desarrollo empresarial. El caso de Rafaela". Documento LC/BUE/R.245. Oficina CEPAL Buenos Aires.
- Ferraro, C. y Costamagna, P. (2002): "Competitividad territorial e instituciones de apoyo a la producción en Mar del Plata". Serie Estudios y Perspectivas N° 8, CEPAL Buenos Aires
- FIEL (1995): *Las pequeñas y medianas empresas en Argentina*. Buenos Aires.
- Gatto, F. y Ferraro, C. (1997) "Consecuencias iniciales de los comportamientos PyMEs en el nuevo escenario de negocios en Argentina", Documento de Trabajo No 79, CEPAL.
- Gregersen, B. y Johnson, B. (1997): "Learning economies, innovation systems and European Integration", en *Regional Studies*, volumen 31.
- Johnson, B. y Lundvall, B. (1994) "Sistemas nacionales de innovación y aprendizaje institucional". *Comercio Exterior*, vol 44.
- Kantis H., Carmona R., y Ascúa R. (2000): "El estudio de las redes empresariales en el diagnóstico del desarrollo local: elementos metodológicos y su aplicación al caso de Rafaela", en *Las Pequeñas y Medianas Empresas: Entorno, Estrategias y Potencial Transformador*. Anales de la V reunión anual de la Red PyMEs MERCOSUR, Universidad Nacional de Córdoba.
- Kantis, H. Ishida, M y Komori, M. (2002): *Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*. Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible, División de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.
- Kantis H., Johannisson B., y Ascúa R. (2003): "Distritos industriales en Argentina y Suecia. Una aplicación del análisis de redes para develar los secretos de la organización empresaria", en [www.littec.ungs.edu.ar](http://www.littec.ungs.edu.ar).
- Kantis, H. (2003): *Estudios sobre el Desarrollo Empresarial en la República Argentina. La creación de empresas en la Argentina y su entorno institucional*. Agencia de Cooperación Internacional Japonesa y UNGS. Buenos Aires.
- Lall, S. (1995): "The creation of comparative advantage: The role of industrial policy". En Irfan ul Haque (Ed.) *Trade, Technology and International Competitiveness*. Economic Development Institute, Banco Mundial.

- Lundvall, B ed. (1994) *National Systems of Innovation. Towards a theory of innovatoin and interactive learning*. Pinter: Londres y Nueva York.
- Maillat, D. (1995); "Territorial dynamic, innovative mileux and regional policy" *Entrepreneurship and Regional Development*.
- Mason, C. (1998): "El financiamiento y las pequeñas y medianas empresas", en Kantis, H. (Ed.) *Desarrollo y Gestión de PyMEs: Aportes para un debate necesario*. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Milesi, D. (2000): "Del ajuste macro a la competitividad micro: El caso de las PyMEs industriales argentinas". Documento de Trabajo N° 20, Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Milesi, D. y Yoguel G. y Moori Koenig, V. (2001): "Competencias endógenas y estrategias de exportación de las PyMEs exportadoras exitosas", en Moori Koenig, V., Milesi, D. y Yoguel G. (Coords.) *Las PyMEs Exportadoras argentinas exitosas: Hacia la construcción de ventajas competitivas*. Buenos Aires: Miño y Dávila Editores.
- Moori Koenig, V y Yoguel, G (1998): "El desarrollo de capacidades innovativas de las firmas en un medio de escaso desarrollo del sistema local de innovación". Documento de trabajo Nro.9 del Instituto de Industria de la UNGS.
- Moori Koenig, V y Yoguel, G (1999): *Los problemas del entorno de negocios. El desarrollo competitivo de las PyMEs argentinas*, Editorial Miño y Davila, Madrid.
- Moori Koenig, V., Milesi, D. y Yoguel G. (2001) *Las PyMEs Exportadoras argentinas exitosas: Hacia la construcción de ventajas competitivas*. Buenos Aires: Miño y Dávila Editores.
- Nooteboom, B. (1998): "Efectos del tamaño de la empresa en los costos de transacción", en Kantis, H. (Ed.) *Desarrollo y Gestión de PyMEs: Aportes para un debate necesario*. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Novick, M. y Buceta, M. (1997): "La trama productiva del sector automotriz argentino: Cambios en las firmas y demandas de nuevas competencias laborales", en *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, año 3 N° 6.
- Sepúlveda, L. (2000): "Construyendo política industrial. Enfoque socio-económico aplicado a un estudio regional". Tesis de la Maestría en Economía y Desarrollo Industrial con especialización en PyMEs. Universidad Nacional de General Sarmiento – Universidad Nacional de Mar del Plata.

- Stinchcombe, A. (1965): "Social Structures an Organizations" en March, J. (ed) *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally.
- Szarka, J. (1998): "Las redes y la pequeña empresa" en Kantis, H. (Ed.) *Desarrollo y Gestión de PyMEs: Aportes para un debate necesario*. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Vigier, H. y Salloum, D. (1997): "Los problemas de financiamiento de las pequeñas y medianas empresas: la relación Banco-PyMEs". Trabajo Presentado en la XXXII Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Política.
- Williamson, O. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Nueva York: The Free Press.
- Yoguel, G. (1999): "El aislamiento de las firmas y el rol del ambiente de negocios", en Moori Koenig, V y Yoguel, G. (Comps.): *Los problemas del entorno de negocios. El desarrollo competitivo de las PyMEs argentinas*, Editorial Miño y Davila, Madrid.
- Yoguel, G. y López, M. (2000): "Sistemas locales de innovación y el desarrollo de la capacidad innovativa de las firmas: las evidencias del cuasi-distrito de Rafaela", *Revista Redes*, vol.VII, Nro. 15.
- Yoguel, G. y Boscherini, F. (2001), "El desarrollo de las capacidades innovativas de las firmas y el rol del sistema territorial", *Revista Desarrollo Económico* N° 161.
- Yoguel, G., Milesi, D. y Novick, M. (2003): *Entorno Productivo y Ventajas Competitivas: El caso de una trama siderúrgica*. Serie Informes de Investigación N° 15, Universidad Nacional de General Sarmiento.

## ANEXO I

### METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCION DE LOS INDICADORES

#### 1) Indicador de Capacidades Endógenas

**Ind\_ce** = ind\_rh + ind\_cap + calidad, donde

**Ind\_rh** = Ing + Prof + Tecn, donde

- **Ing** toma el valor 1 si la empresa tiene Ingenieros en su dotación de personal y 0 si no es así.
- **Prof** toma el valor 1 si la empresa tiene Otros profesionales en su dotación de personal y 0 si no es así.
- **Tecn** toma el valor 1 si la empresa tiene Técnicos no profesionales en su dotación de personal y 0 si no es así.

El indicador **Ind\_rh** toma valores entre 0 y 2, según la siguiente escala:

- **Bajo (0)** si la sumatoria es igual a 0.
- **Medio (1)** si la sumatoria es igual a 1.
- **Alto (2)** si la sumatoria es igual a 2 ó 3.

**Ind\_cap**: toma el valor 1 para aquellas empresas que señalaron haber realizado actividades de capacitación en los últimos 3 años y 0 para el resto.

**Calidad**: toma el valor 1 para aquellas empresas que señalaron tener certificaciones de normas de calidad de Organismos Acreditados y 0 para el resto.

#### 2) Indicador de Innovación

**Ind\_in** = Ind\_act + Rep, donde

**Ind\_act**: es un indicador que mide la cantidad de actividades de innovación realizadas por la empresa. El indicador toma valores entre 0 y 2 según la siguiente escala:

- **Baja (0)** si la cantidad de actividades de innovación realizadas es inferior a la mediana de las actividades señaladas por las empresas encuestadas.
- **Media (1)** si la cantidad de actividades de innovación realizadas es mayor a la mediana de las actividades señaladas por las empresas encuestadas, pero inferior a 2 veces la mediana.
- **Alta (2)** si la cantidad de actividades de innovación realizadas es mayor a 2 veces la mediana de las actividades señaladas por las empresas encuestadas.

**Rep**: toma valor 1 si la empresa cuenta con área propia de mantenimiento y reparaciones y 0 si no es así.

El indicador **Ind\_in** toma valores entre 0 y 2, según la siguiente escala:

- **Bajo (0)** si la sumatoria es igual a 0.
- **Medio (1)** si la sumatoria es igual a 1 ó 2.
- **Alto (2)** si la sumatoria es igual a 3.

INDICADOR TOTAL DE CAPACIDADES ENDOGENAS E INNOVACIÓN

$IND = Ind_{ce} + Ind_{inn}$

### 3) Indicador de Aprovechamiento de Redes

**Indicador de aprovechamiento de redes comerciales:** Sumatoria de fuentes comerciales utilizadas para acceder a información y tecnología por empresa, dividido 10 (el total posible de fuentes a contactar).

**Indicador de aprovechamiento de redes institucionales:** Sumatoria de fuentes institucionales utilizadas para acceder a información y tecnología por empresa, dividido 10 (el total posible de fuentes a contactar).

INDICADOR TOTAL DE APROVECHAMIENTO DE REDES

Aprovechamiento redes comerciales + aprovechamiento redes institucionales

## ANEXO II

### Formulario de la Encuesta para Empresas

#### 1. DATOS GENERALES

- 1.1. Razón Social (nombre): \_\_\_\_\_
- 1.2. Tipo de Sociedad: \_\_\_\_\_ 1.3. CUIT: \_\_\_\_\_
- 1.4. Calle: \_\_\_\_\_ 1.5. N°: \_\_\_\_\_ 1.6. Piso: \_\_\_\_\_ 1.7. Oficina: \_\_\_\_\_
- 1.8. Localidad: \_\_\_\_\_ 1.9. Código Postal: \_\_\_\_\_
- 1.10. Teléfono: \_\_\_\_\_ 1.11. Fax: \_\_\_\_\_
- 1.12. E-Mail: \_\_\_\_\_
- 1.13. Fecha de Inicio de Actividades (mes y año): \_\_\_\_\_
- 1.14. Nombre encuestado: \_\_\_\_\_ 1.15. Cargo: \_\_\_\_\_
- 1.16. Números de socios actuales de la empresa: \_\_\_\_\_

1.17. Por favor indique las **principales actividades** que desarrolla su empresa y el **porcentaje** que cada una representa en la facturación total

- 1.17.1. Actividad Principal de la Empresa: \_\_\_\_\_  %
- 1.17.2. Actividad Secundaria de la Empresa: \_\_\_\_\_  %

1.18. Por favor indique cuáles son sus **principales productos**:

- 1.18.1 \_\_\_\_\_
- 1.18.2 \_\_\_\_\_
- 1.18.3 \_\_\_\_\_

#### 2. TAMAÑO DE LA EMPRESA

2.1. Podría indicar el número de **empleados** de la empresa: < 6  6 a 25  26 a 49  50 a 99   
100 a 149  150 a 199  200 <

2.2. Facturación Año 2003 (en pesos):

- |                                |                          |                                     |                          |
|--------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| a) < \$200.000 .....           | <input type="checkbox"/> | e) \$900.001 a \$3.000.000 .....    | <input type="checkbox"/> |
| b) \$200.001 a \$400.000 ..... | <input type="checkbox"/> | f) \$3.000.001 a \$5.400.000 .....  | <input type="checkbox"/> |
| c) \$400.001 a \$600.000 ..... | <input type="checkbox"/> | g) \$5.400.001 a \$10.000.000 ..... | <input type="checkbox"/> |
| d) \$600.001 a \$900.000 ..... | <input type="checkbox"/> | h) \$10.000.001 a \$43.200.000..... | <input type="checkbox"/> |

2.3. Actualmente **Exporta**?: SI  (pasar a 2.3.1.) NO  (pasar a 2.3.2.)

2.3.1. Porcentaje de la facturación  %

2.3.2. Ha exportado alguna vez? SI  NO

2.4. ¿Cuenta con personal con experiencia en comercio internacional? SI  NO

2.5. ¿Estaría dispuesto a formar consorcios con otras empresas para exportar? SI  NO

### 3. PRODUCCIÓN

3.1. Indique el **porcentaje de utilización de su capacidad instalada de producción**  %

3.1.a. Metros Cuadrados

Disponibles  % Utilizados  % Ociosos

3.2. Porcentaje de **subcontratación** respecto de la facturación:  %

3.3. **Origen geográfico** de la subcontratación (aproximadamente):

Área	% del total subcontratado
3.3.a. Su misma ciudad / área de influencia	
3.3.b. Resto de Gran Bs. As.	
3.3.c. Resto de Prov. Bs. As.	
3.3.d. Resto del país	
3.3.e. Extranjero	
Total	100%

3.4. **Principales proveedores** y composición geográfica de sus compras:

Nombre	Insumo o Servicio	Origen				
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5

**Referencias:** (1) Su misma ciudad / área de influencia; (2) Resto de Gran Bs. As.; (3) Resto de Prov. Bs. As.; (4) - Resto del país; y (5) Extranjero.

3.5. ¿Cuenta con sistemas de **aseguramiento de la calidad**? SI  NO

En caso AFIRMATIVO favor de aclarar quien es el proveedor de la certificación y el tipo de sistema de calidad

---

---

### 4. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

4.1. ¿Podría clasificar su dotación de personal de acuerdo al **nivel de calificación**?:

	%
4.1.a. Ingenieros u otras profesiones técnicas	
4.1.b. Otros profesionales	
4.1.c. Administrativos	
4.1.d. Técnicos no profesionales	
4.1.e. Operarios calificados	
4.1.f. Operarios no calificados	
4.1.g. Otros	

4.2. ¿Ha realizado tareas de **capacitación** de los recursos humanos de la empresa en los últimos tres años? SI  NO

4.2.1. En **caso afirmativo**, por favor complete la siguiente tabla

Función	¿En qué se los capacitó? (A)				% que participó en la capacitación (B)				Capacitadores principales (C)						
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7

**Referencias: (A)** 1: Calidad / productividad; 2: Gestión; 3: Informática/computación; 4. Conocimientos técnicos; 5: Otros

**(B)** 1: hasta el 10%; 2: Entre el 10% y el 20%; 3: Entre el 20% y el 30%; 4: Más de 30%

**(C)** 1: Consultoras; 2: Universidades; 3: Cámaras/sindicatos; 4: Personal interno; 5: ART; 6: Proveedores de Máquinas y Equipos; 7: Otros

4.3. ¿Cuál ha sido el **gasto en capacitación** promedio anual de los últimos 3 años? (% de la facturación anual).  %

4.4. ¿Actualmente tiene **necesidades de capacitación / formación** de sus recursos humanos? SI  NO

4.4.1. ¿De qué tipo?


4.5. ¿De qué forma caracterizaría la **organización del trabajo** en su empresa?

- 4.5.a. Trabajo individual
- 4.5.b. Trabajo en equipo
- 4.5.c. Ambos

4.6. Si en **4.5 contestó b) o c)** indicar en qué áreas existe trabajo en equipo y su grado de importancia:

4.6.a. Areas: \_\_\_\_\_

4.6.b. Alcance: Muy limitado/embrionario  Medio  Extendido/predominante

4.7. ¿Necesita **incorporar personal** próximamente? SI  NO  Cuántos?

4.7.1. ¿De qué **perfiles**? ¿Tiene **problemas para conseguir** esos perfiles en el mercado laboral?




## 5. ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN

5.1. Indique **con una cruz** cuáles de las siguientes **actividades orientadas a alcanzar cambios, mejoras e innovaciones** ha desarrollado en los **últimos 3 años**. Indique también si se trató de una innovación de **producto** (afectan el bien producido), **de proceso** (afectan la forma en que se lleva a cabo la producción del bien) **o de organización** (afectan la forma en que se desarrollan los distintos procesos productivos y administrativos de la empresa). *Una misma actividad puede ser de más de un tipo.*

Actividades	Tipo			Obtuvo Resultados?		
	Producto	Proceso	Organización	SI	Aún NO	NO y la abandonó
5.1.a. Investigación y Desarrollo (I+D) propio						
5.1.b. Investigación y Desarrollo (I+D) contratado						
5.1.c. Compra de Bienes de Capital						
5.1.d. Incorporación de Hardware						
5.1.e. Implementación de Software						
5.1.f. Implementación de Normas de Calidad						
5.1.g. Mejoras en Ingeniería (en planta)						
5.1.h. Mejoras en Gestión						
5.1.i. Contratación de Consultoría						
5.1.j. Otras (¿cuál?)						

5.2. ¿Qué **porcentaje de la facturación** de la empresa se destina en promedio a las actividades de mejora e innovación?  %

5.3. ¿La empresa tiene su propia **área de mantenimiento y reparación** de maquinaria y equipos? SI  NO

5.4. ¿La empresa tiene **alguna persona** dedicada a desarrollar actividades de innovación SI  NO  Cuántas?

## 6. MERCADOS Y CLIENTES

6.1. Por favor indique las características de sus **principales clientes**.

Tipo de cliente	%
6.1.a. Consumidores individuales	
6.1.b. Empresas	
6.1.b.i. Otras empresas que no producen los mismos bienes de su empresa	
6.1.b.ii. Otras empresas que producían los mismos bienes que pasaron a comprarle a Ud. (tercerización)	

6.2. **Si en 6.1. marcó b) (empresas)** por favor indique el sector y el tamaño de dichas empresas.

Sector	Tamaño	
	Gran empresa	PyME
6.2.a. Industria manufacturera		
6.2.b. Servicios		
6.2.c. Comercio mayorista		
6.2.d. Comercio minorista		
6.2.e. Otros (cual?)		

6.3. Indique sus **principales 3 clientes**

Nombre	Insumo o Servicio

6.4. Por favor indique la **ubicación geográfica** de sus principales clientes

Área	% de sus ventas
6.4.a. Su misma ciudad / área de influencia	
6.4.b. Resto de Gran Bs. As.	
6.4.c. Resto de Prov. Bs. As.	
6.4.d. Resto del país	
6.4.e. Extranjero	
Total	100%

6.5. Si en **6.4. marcó e) (extranjero)**, por favor indique los 3 principales destinos de sus exportaciones y el porcentaje de cada uno de ellos

País	% de las exportaciones
Total	100%

6.6. ¿La empresa tiene su propia **área de marketing**? SI  NO

6.6.1. ¿Cuántas personas la componen?

6.7. Por favor complete la siguiente tabla respecto del conocimiento y uso de **herramientas de marketing**

Herramientas	Conocimiento			Utilización		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
6.7.a. Análisis FODA						
6.7.b. Investigación de mercado						
6.7.c. Análisis del ciclo de vida del producto						
6.7.d. Encuestas de satisfacción del cliente						

## 7. REDES Y RECURSOS

7.1. Por favor, indique cuáles de los siguientes medios contribuyen a facilitarle el acceso a **recursos NO financieros**.

Fuentes / Recursos	Información		Tecnología		Otros recursos	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
7.1.a. Amigos/ parientes/ familiares						
7.1.b. Conocidos						
7.1.c. Proveedores de la misma región						
7.1.d. Proveedores de otra región						
7.1.e. Clientes de la misma región						
7.1.f. Clientes de otra región						
7.1.g. Otros empresarios						
7.1.h. Profesores						
7.1.i. Universidades de la misma región						
7.1.j. Universidades de otra región						
7.1.k. Instituciones públicas de la misma región						
7.1.l. Instituciones públicas de otra región						
7.1.m. Asociaciones/ cámaras empresarias						
7.1.n. Otros (cuál?)						

7.2. ¿Cuántas **personas** facilitan el acceso a los recursos **no financieros**?

0  1 a 3  4 a 8  9 a 15  16 a 30  Más de 30

7.3. ¿Cómo podría **evaluar la interacción** (0 poco importante, 1 algo importante, 2 importante, 3 muy importante) con esas personas para:

Interacción para:	Importancia			
	0	1	2	3
7.3.a. Conseguir clientes				
7.3.b. Conseguir buenos proveedores/ clientes				
7.3.c. Contratar buenos empleados				
7.3.d. Obtener información sobre el contexto de negocios				
7.3.e. Estar tecnológicamente informado				
7.3.f. Desarrollar productos				
7.3.g. Desarrollar exportaciones				
7.3.h. Otras importantes (cuál?)				

7.4. La empresa tiene **acuerdos de cooperación/ alianzas** con otras empresas: SI  NO

7.5. Si en 7.4. **respondió a)**, indique la cantidad de acuerdos \_\_\_\_\_

7.6. Indique el **origen** de la(s) contraparte(s):

7.6.a. La misma ciudad/ región	
7.6.b. Otra región del país	
7.6.c. MERCOSUR	
7.6.d. Resto del mundo	

7.7. Indique el **tamaño** de la(s) contraparte(s):

7.7.a. Gran empresa		7.7.b. PyME	
---------------------	--	-------------	--

7.8. Indique los **principales objetivos**

7.8.a. Compra conjunta de insumos	
7.8.b. Venta conjunta en Argentina	
7.8.c. Compra de tecnología	
7.8.d. Desarrollo de actividades conjuntas en el área productiva/ tecnológica	
7.8.e. Desarrollo de actividades de capacitación	
7.8.f. Comercialización conjunta en el exterior	
7.8.g. Realización de viajes al exterior	
7.8.h. Marcas y patentes	
7.8.i. Complementación de productos	
7.8.j. Otras importantes (cuál?)	

7.9. Por favor indique las principales **fuentes de financiamiento** de su empresa y su importancia

Fuentes	Importancia			
	Nula	Baja	Media	Elevada
<b>Fuentes internas</b>				
7.9.a. Ahorros personales				
7.9.b. Reinversión de utilidades				
7.9.c. Parientes/ familiares y amigos				
7.9.d. Tarjeta de crédito de los dueños				
<b>Fuentes externas</b>				
7.9.e. Inversores privados				
7.9.f. Bancos				
7.9.f.i. Prestamos				
7.9.f.ii. Sobregiro en cuenta corriente				
7.9.g. Instituciones públicas nacionales				
7.9.h. Instituciones públicas provinciales/ locales				
<b>Otras fuentes</b>				
7.9.i. Adelantos de clientes				
7.9.j. Créditos de proveedores				
7.9.k. Descuento de facturas/ documentos				
7.9.l. Atraso en el pago de impuestos/ servicios/ salarios				
7.9. m Otros (aclarar)				

7.10. Si Ud. **no utiliza fuentes externas** e) hasta h) cuáles son las razones

7.10.a. No es necesario/ relevante contar con capital adicional	
7.10.b. Las condiciones en las que se ofrecen no son adecuadas	
7.10.c. Prefiero evitar el uso de fuentes externas	
7.10.c.i. No se adecua a mis necesidades	
7.10.c.ii No cuento con suficiente información	
7.10.c.iii No confío en las instituciones	

## 8. GESTIÓN DE LA EMPRESA Y REDES

8.1. Por favor indique cuál de las siguientes fórmulas caracteriza mejor la organización de su empresa

8.1.a. Todas las responsabilidades están concentradas en una sola persona (dueño o fundador)	
8.1.b. Todas las responsabilidades están concentradas en un reducido grupo de personas (familiares)	
8.1.c. Las responsabilidades se encuentran divididas entre un gerente y un directorio	
8.1.d. Todas las responsabilidades se encuentran concentradas en un gerente	
8.1.e. Las responsabilidades se encuentran divididas entre varias gerencias especializadas	
8.1.f. Las responsabilidades se encuentran divididas entre varias gerencias especializadas y un directorio	
8.1.g. Otra (aclarar) :	

8.2. ¿Cuáles son los **principales problemas de gestión** que enfrenta la empresa en la actualidad?  
 Marque **hasta 5** y señale los **3 más importantes**

8.2.a. Obtener información del mercado	
8.2.b. Conseguir clientes	
8.2.c. Conseguir proveedores adecuados	
8.2.d. Contratar gerentes	
8.2.e. Contratar empleados calificados	
8.2.f. Adquirir máquinas y equipos adecuados	
8.2.g. Gerenciar la empresa	
8.2.h. Tener un flujo de caja balanceado	
8.2.i. Gerenciar la producción	
8.2.j. Certificar estándares de calidad	
8.2.k. Adaptar los bienes a las necesidades de los clientes	
8.2.l. Manejar las relaciones con los empleados	
8.2.m. Manejar las relaciones con los clientes/proveedores	
8.2.n. Obtener información tecnológica	

8.3. Indique con qué **tipo de apoyo** cuenta (contó) para la resolución de los problemas de la empresa

8.3.a. Ningún apoyo (sólo recursos propios)	
8.3.b. Sólo asesor principal (contador, abogado)	
8.3.c. Instituciones públicas	
8.3.d. Cámaras/ asociaciones empresarias	
8.3.e. Consultoras privadas	
8.3.f. Proveedores/ clientes	
8.3.g. Familiares y amigos	
8.3.h. Otros empresarios	
8.3.i. Universidades	
8.3.j. Institutos de Investigación y Desarrollo	

8.4. Por favor, señale la **cantidad de personas** externas a la empresa con las que suele **discutir aspectos** relevantes del negocio.

0     1 a 3     4 a 8     9 a 15     16 a 30     Más de 30

8.5. Por favor, señale las **características principales** de las **tres personas más importantes** con las que suele **discutir aspectos** relevantes del negocio.

Tipo de Vínculo (A)						Ocupación (B)							Localización (C)		
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3

(A) **Tipo de vínculo:** (1) Amigo, (2) Pariente / familiar, (3) Conocido, (4) Colega, (5) Relación comercial, (6) Otro

(B) **Ocupación:** (1) Ejecutivo de gran empresa, (2) Empresario PyME, (3) Profesional, (4) Banquero, (5)

Miembro de una institución de apoyo, (6) Empleado de otra empresa, (7) Otra

(C) **Localización:** (1) La misma ciudad / región, (2) Otra ciudad en el país, (3) Extranjero

8.6. ¿Conoce la **oferta de programas e instituciones de apoyo** a empresas en la región?

SI   
 NO

¿Cuáles?

-----  
 -----

8.7. Si alguna vez ha **utilizado apoyo de algún programa/ institución**, por favor completar la siguiente tabla

Institución	Programa	Tipo de apoyo (a)										Grado de satisfacción (b)			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4

**(A) Tipo de apoyo:** (1) Capacitación gerencial, (2) Desarrollo de contactos / relaciones, (3) Provisión de financiamiento, (4) Consultoría, (5) Apoyo a la gestión de calidad, (6) Apoyo a la exportación, (7) Capacitación empleados, (8) Transferencia tecnológica, (9) Incubación, (10) Otro

**(B) Grado de satisfacción:** (1) Bajo, (2) Medio, (3) Elevado, (4) Muy elevado

8.8. Si **nunca utilizó apoyo** de algún programa/ institución, por favor indique las razones

8.8.a. No es necesario/ relevante contar con el apoyo de las instituciones	
8.8.b. Prefiero evitar el uso de esos instrumentos / programas	
8.8.c. Intenté usar esos instrumentos / programas pero los resultados no fueron favorables	

8.9. Si en 8.8. contestó **b) o c)** por favor señale los principales **5 motivos** e indique las **2 más importantes**

8.9.a. No se adecuan a mis necesidades	
8.9.b. No cuento con suficiente información	
8.9.c. No confío en las instituciones	
8.9.d. Demoran mucho en las resoluciones	
8.9.e. Excesivos trámites	
8.9.f. Alto costo	
8.9.g. Corrupción	
8.9.h. Falta de cumplimiento	
8.9.i. Baja calidad de los servicios	
8.9.j. Otras importantes (cuál?)	

8.10. Podría indicar qué **tipo de apoyo le sería útil** para el desarrollo de su empresa (**hasta 5**) e indique los **principales dos**.

8.10.a. Capacitación gerencial	
8.10.b. Capacitación técnica empleados	
8.10.c. Asistencia técnica/ consultoría	
8.10.d. Ámbitos de intercambio de experiencias con otros empresarios	
8.10.e. Financiamiento	
8.10.e.i Prestamos	
8.10.e.ii Garantías	
8.10.e.iii Subsidios	
8.10.e.iv Aportes de capital	
8.10.f. Información sobre mercados externos	
8.10.g. Información sobre tecnologías	
8.10.h. Búsqueda de socios estratégicos	
8.10.i. Búsqueda de socios capitalistas	
8.10.j. Otro (cuál?)	

8.11. Indique si la **actual localización de la empresa** es importante para la empresa debido a:

	SI	NO
8.11.a. Infraestructura de transporte		
8.11.b. Infraestructura de telecomunicaciones		
8.11.c. Cercanía de proveedores importantes		
8.11.d. Cercanía de clientes importantes		
8.11.e. Acceso a recursos humanos calificados		
8.11.f. Cercanía de Universidades e Institutos de I+D		
8.11.g. Cercanía de Instituciones de apoyo		
8.11.h. Acceso a servicios profesionales de calidad		
8.11.i. Otros (cuál?)		

## 9. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Por favor indique **hasta 7 cursos de acción principales** que piensa llevar a cabo en los próximos 3 años y si **ha encarado algunas acciones** al respecto

Cursos de acción	Piensa encarar	Inició
9.1. No realizar nada en especial, mantenerse como está		
9.2. Incrementar la participación de sus productos en el mercado nacional		
9.3. Comenzar a exportar		
9.4. Incrementar sus exportaciones		
9.5. Introducir nuevos productos en el mercado nacional		
9.6. Introducir nuevos productos en el mercado internacional		
9.7. Incursionar en nuevos canales comerciales		
9.8. Abrir nuevas oficinas comerciales	a. Misma región	
	b. Otra región	
9.9. Abrir una nueva planta productiva	a. Misma región	
	b. Otra región	
9.10. Crear una nueva empresa	a. Misma región	
	b. Otra región	
9.11. Hacer acuerdos /alianzas con empresas	a. Nacionales	
	b. Extranjeras	
9.12. Producir bienes/ servicios que antes se traían del exterior		
9.13. Incrementar la tercerización de actividades/ procesos		
9.14. Comprar en el país insumos que antes se traían del exterior		
9.15. Invertir para:	a. Aumentar la productividad	
	b. Expandir la capacidad productiva	
	c. Desarrollar/ introducir nuevos productos	
	d. Mejorar la calidad/ diseño	
	e. Intensificar la promoción comercial	
	f. Otra (cuál?)	
9.16. Avanzar en el nivel de estructuración de la empresa		
9.17. Reducir el nivel de estructuración de la empresa		
9.18. Aumentar el nivel de profesionalización de la empresa		
9.19. Reducir el nivel de profesionalización de la empresa		
9.20. Intensificar el esfuerzo de capacitación de recursos humanos		
9.21. Reducir el esfuerzo de capacitación de recursos humanos		

## **ANEXO III**

### **Referencias de las Instituciones Entrevistadas**

- **UNLZ–FI:** Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora
- **UNLZ–FE:** Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora
- **IMPTCE:** Instituto Municipal de la Producción, el Trabajo y el Comercio Exterior
- **MEE:** Municipalidad de Esteban Echeverría – Dirección de Promoción Industrial y Empleo
- **MAB:** Municipalidad de Almirante Brown – Secretaría de Producción y Desarrollo
- **CPCE:** Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires – Lomas de Zamora
- **CCB:** Cámara de Comercio e Industria de Burzaco
- **APUI:** Asociación de Profesionales Universitarios de Ingeniería de Lomas de Zamora
- **CSB:** Colegio San Bonifacio
- **E.E.T.4:** Escuela de Educación Técnica N° 4
- **E.E.T.5:** Escuela de Educación Técnica N° 5
- **E.E.T.6:** Escuela de Educación Técnica N° 6



## ANEXO IV

### Formulario de Encuesta para Instituciones

#### a. Datos Básicos

1. Nombre de la Institución:						
2. Nombre del Entrevistado:						
3. Cargo que ocupa:						
4. Domicilio	a) Calle:					
	b) N°:		c) Piso:		d) Oficina:	
	e) Localidad:					
5. Página de Internet:						
6. Teléfono/fax:			7. E-Mail:			

#### b. Sobre la Institución y su vinculación con las empresas

1. Año de Fundación:						
2. Tipo de Institución:	a) Pública	<input type="checkbox"/>	b) Privada	<input type="checkbox"/>	c) Mixta	<input type="checkbox"/>
3. Cantidad de Alumnos (total <b>2005</b> ):						
4. Cantidad de ingresantes (total <b>2005</b> ):						
5. Cantidad de Egresados (total <b>2004</b> ):						
6. Cantidad de investigadores/ docentes en unidades full-time - total <b>2005</b> ):						

7. ¿Podría indicar las **principales actividades** de apoyo al sector empresario desarrolladas por su Institución en **los últimos años (2003-2005)**? Leer primero todas las opciones y luego marcar

Actividades	Realizadas en los últimos años	
<b>a) Dictado de cursos de capacitación</b>		
- Aspectos comerciales/marketing/ventas	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
- Gestión y administración de negocios	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
- Administración financiera	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
- Recursos Humanos y Organización del Trabajo	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
- Aspectos legales, regulatorios e impositivos	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
- Gestión y aseguramiento de la calidad	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
- Seguridad, Higiene y Medio Ambiente	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
- Conocimientos técnicos/ tecnológicos específicos	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
- Otros (aclarar)	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
<b>b) Asistencia técnica en aspectos relacionados con:</b>		
- Gestión y administración de negocios	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
- Aspectos comerciales/marketing/ventas	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
- Administración financiera	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
- Recursos Humanos y Organización del Trabajo	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
- Aspectos legales, regulatorios e impositivos	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
- Gestión y aseguramiento de la calidad	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
- Seguridad, Higiene y Medio Ambiente	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
- Conocimientos técnicos/ tecnológicos específicos	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
- La obtención de financiamiento	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
- Otros (aclarar)	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
<b>c) Vinculación y transferencia tecnológica</b>		
- Proyectos de investigación y desarrollo	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
- Desarrollo de nuevos productos conjuntos	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
- Desarrollo de nuevos procesos conjuntos	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
- Licencias de nuevas tecnologías	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
- Desarrollo de prototipos	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
- Ensayos y pruebas de materiales	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
- Vinculaciones con otras empresas	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
- Vinculaciones con otras Instituciones educativas/ de Ciencia y Tecnología	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
- Otros (aclarar)	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
<b>d) Utilización de instalaciones por parte de las empresas</b>		
- Laboratorios	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
- Talleres	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
- Laboratorios / Gabinetes de computadoras	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
- Incubadoras de empresas	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
- Otros (aclarar)	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
<b>e) Acceso a recursos humanos calificados</b>		
- Programas de becas y/o pasantías (no rentadas)	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
- Programas de becas y/o pasantías (rentadas)	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
- Bolsa de empleo para graduados y alumnos avanzados	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
- Otros (aclarar)	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
<b>f) Acceso a Información</b>		
- Sobre aspectos comerciales / mercados	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
- Sobre aspectos normativos, legales, tributarios y/o impositivos	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
- Sobre aspectos tecnológicos / técnicos específicos	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
- Otros (aclarar)	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No

8. ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento de las actividades de apoyo a las empresas?  
**Puede marcar más de una opción**

- Presupuesto Municipal
- Presupuesto Nacional
- Presupuesto Provincial
- Empresas
- Organismos Internacionales
- Aranceles/ cuotas
- Donantes privados

9. ¿Cómo podría caracterizar al área encargada de la vinculación con las empresas de la región? **Marcar sólo la opción que mejor caracterice a su Institución**

a) Se trata de un área formalmente constituida dentro del organigrama de la Institución	<input type="checkbox"/>
b) Distintas áreas formales independientes que realizan actividades de vinculación con empresas	<input type="checkbox"/>
c) Se trata simplemente de alguna o algunas persona(s) dedicada(s) a esa tarea	<input type="checkbox"/>
d) Otra (aclarar)	<input type="checkbox"/>

10. Cantidad de personas que trabajan en las áreas de apoyo a empresas

a) Full-time	<input type="text"/>
b) Part-time	<input type="text"/>

11. Por favor, indique la composición del **área de vinculación con empresas** según el nivel de calificación

Calificaciones	Empleados área (2004)
a) Ingenieros u otras profesiones técnicas	<input type="text"/>
b) Profesionales en ciencias económicas	<input type="text"/>
c) Otros profesionales	<input type="text"/>
d) Técnicos	<input type="text"/>
e) Administrativos	<input type="text"/>
f) Otros	<input type="text"/>
<b>TOTAL</b>	<input type="text"/>

12. Antigüedad promedio del personal (en años)

13. Podría señalar el porcentaje de empleados según modalidad contractual

Sistema de remuneraciones	% Empleados
a) Trabajo en relación de dependencia (asalariado)	<input type="text"/>
b) Trabajo voluntario (no asalariado)	<input type="text"/>
	100%

14. ¿El personal dedicado a actividades de apoyo a empresas ha recibido **capacitación formal** en los últimos 2 años?

- Si **(pasar a 14.1)**  
 No **(pasar a 15)**

14.1. En caso afirmativo, podría indicar qué temas abarcó la capacitación, quien la realizó y qué importancia tuvo (en horas) según función

Función	Temas	Capacitador	Horas (aprox.)

15. ¿Cómo se contactan las empresas con la Institución para solicitar servicios/apoyo? **Marcar sólo la opción que mejor caracterice a su Institución**

a) La Institución tiene un plan específico de acercamiento a los potenciales beneficiarios <b>(pasar a 15.1)</b>	<input type="checkbox"/>
b) El acercamiento se da por medio de relaciones informales y/o en base a contactos anteriores	<input type="checkbox"/>
c) Las empresas se acercan por sí solas, sin una acción de la Institución	<input type="checkbox"/>
d) Se realizan reuniones/ eventos periódicos de difusión de las actividades de la Institución	<input type="checkbox"/>
e) A través de la publicidad en medios y/o folletos	<input type="checkbox"/>
f) Otra (aclarar)	<input type="checkbox"/>

15.1. Si en la pregunta anterior marcó la opción a) indique en qué consiste ese plan


16. Podría indicar qué medios utiliza la Institución para difundir sus actividades, con que frecuencia y cuál es su evaluación de su efectividad

Medio	Utilización					Evaluación			
	0	1	2	3	4	A	B	C	D
a) E-mail									
b) Página de Internet									
c) Llamados telefónicos									
d) Correo postal									
e) Folletos									
f) Participación en eventos relacionados									
g) Publicidad en medios de comunicación masivos									
h) Otros (aclarar)									

**Opciones:** (0) Nunca; (1) Raras veces; (2) Algunas veces; (3) Frecuentemente; (4) Muy frecuentemente  
 (A) No satisfactorio; (B) Poco satisfactorio; (C) Satisfactorio; (D) Muy satisfactorio

17. ¿Existe un sistema de planificación de las actividades de vinculación con las empresas?

- Si (pasar a 17.1)  
 No (pasar a 18)

17.1. En caso afirmativo, cuál es el período para el que se planifican las actividades de la Institución?

- |               |                          |
|---------------|--------------------------|
| a) mensual    | <input type="checkbox"/> |
| b) trimestral | <input type="checkbox"/> |
| c) semestral  | <input type="checkbox"/> |
| d) anual      | <input type="checkbox"/> |

18. ¿Existen instancias regulares para evaluar la marcha de las actividades de vinculación con las empresas?

- Si (pasar a 18.1)  
 No (pasar a 19)

18.1. En caso afirmativo,

a) ¿En qué consisten esas actividades


b) ¿Con qué frecuencia se realizan?


c) ¿Quiénes participan?


19. Teniendo en cuenta las 3 actividades de apoyo a empresas más importantes implementadas en los últimos 2 años, indique por favor la cantidad de beneficiarios de cada una de ellas

	Número de beneficiarios
Actividad 1:	<input type="text"/>
Actividad 2:	<input type="text"/>
Actividad 3:	<input type="text"/>

20. Teniendo en cuenta el total de beneficiarios potenciales de estos servicios, cómo evaluaría Ud. el impacto de estos servicios.

- Muy bajo  
 Bajo  
 Medio  
 Alto  
 Muy alto
- } (pasar a 20.1)

20.1. Si respondió muy bajo, bajo o medio, indique cuáles son los factores que influyen en este desempeño

Factores	<input type="checkbox"/>
a) Necesidad de mayor apoyo/ compromiso de la Institución	<input type="checkbox"/>
b) Diseño de la Institución	<input type="checkbox"/>
c) Limitaciones de recursos financieros	<input type="checkbox"/>
d) Limitaciones de recursos humanos calificados	<input type="checkbox"/>
e) Debilidades en la gestión/ gerenciamiento del área de vinculación	<input type="checkbox"/>
f) Limitaciones de espacio físico e instalaciones	<input type="checkbox"/>
g) Dificultades para captar/ llegar a los beneficiarios	<input type="checkbox"/>
h) Necesidad de mayor apoyo de otras Instituciones	<input type="checkbox"/>
i) Otros (aclarar)	<input type="checkbox"/>

21. ¿Podría identificar cuáles son las principales fortalezas y debilidades de su Institución respecto de la vinculación con las empresas de la región?

	Fortalezas	Debilidades
1		
2		
3		
4		
5		

22. En base a las debilidades/ oportunidades de mejora identificadas, qué demandas de apoyo necesitaría la Institución

	Demandas de apoyo
1	
2	
3	
4	
5	

### c. Sobre la cooperación interinstitucional

1. Indique por favor con cuál de las siguientes instituciones de la región del Partido de Lomas de Zamora su institución suele mantener contactos informales y con qué frecuencia.

Institución	Frecuencia					
	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>1) Educativas</b>						
Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Facultad de Ingeniería						
Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Facultad de Ciencias Económicas						
Colegio San Bonifacio						
EET 4 (Lavallol)						
EET 5						
EET 6						
Otra (aclarar)						
<b>2) Cámaras Empresariales y Profesionales</b>						
Unión Industriales del Sur (U.I.S)						
Cámara de Comercio e Industria (Esteban Echeverría)						
Cámara de Comercio e Industria (Burzaco)						
Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas						
Asociación Profesionales Universitarios de Ingeniería (APUI)						
Otra (aclarar)						
<b>3) Entidades Empresariales</b>						
Instituto Municipal de la Producción, el Trabajo y el Comercio Exterior (IMPTCE)						
Otra (aclarar)						
<b>4) Gobiernos Locales</b>						
Municipalidad de Lomas de Zamora						
Municipalidad de Almirante Brown						
Municipalidad de Esteban Echeverría						

**Opciones:** (0) No conoce la institución; (1) Nunca; (2) Raras veces; (3) Algunas veces; (4) Frecuentemente; (5) Muy frecuentemente



4. De los proyectos conjuntos mencionados anteriormente por favor indique su **evaluación acerca de los resultados** de la cooperación interinstitucional

Institución contraparte	Evaluación de la cooperación			
	No satisfactorio	Poco satisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio

4.1. Si en la pregunta anterior respondió No Satisfactorio o Poco Satisfactorio, por favor indique cuáles fueron las razones


5. Por favor indique si la Institución suele mantener **contactos informales** y con qué **frecuencia** con **Instituciones extra-locales**.

Instituciones	Frecuencia			
	(1)	(2)	(3)	(4)

**Opciones:** (1) Raras veces; (2) Algunas veces; (3) Frecuentemente; (4) Muy frecuentemente

6. De las Instituciones mencionadas anteriormente por favor indique cuál es el **contenido principal** de esos contactos

Instituciones	Contenido					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

**Opciones:** (1) Difusión de actividades conjuntas; (2) Organización de actividades conjuntas; (3) Intercambio de información; (4) Ventanilla de programas de esas instituciones; (5) Solución de problemas; (6) Proyectos conjuntos



7. De las Instituciones mencionadas anteriormente con las cuales la Institución tiene **proyectos conjuntos** (opción 6), señale la temática y cómo evalúa los resultados de la cooperación interinstitucional

Instituciones	Temática				Evaluación			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(2)	(3)	(4)

**Opciones: Temática:** (1) Proyectos de educación y capacitación - pasantías; (2) Investigaciones y relevamientos; (3) Oferta de servicios (programas); (4) Financiamiento  
**Evaluación:** No satisfactorio; (2) Poco satisfactorio; (3) Satisfactorio; (4) Muy satisfactorio

#### d. Sobre el tejido institucional

1. Tomando en consideración el conjunto de instituciones de apoyo al sector productivo de la región del Partido de Lomas de Zamora, identifique si existe o no una **Institución líder** en los siguientes temas:

Tema	Institución Líder
Liderazgo general	
Generación de ideas y propuestas	
Articulación y generación de consensos	
Negociación externa	

**Nota: Liderazgo general** refiere a la existencia de una institución visualizada como la líder de la estructura de apoyo. **Generación de iniciativas y propuestas** se refiere a los actores institucionales líderes en materia propositiva y generadores de acciones e iniciativas. **Articulación y generación de consensos** se refiere a los actores institucionales que lideran el proceso de generación de consensos y articulación interinstitucional. **Negociación externa**, procura identificar los liderazgos institucionales relacionados con la representación externa y la imagen de la ciudad en el resto del país y en el exterior, así como la negociación con instituciones de nivel provincial, nacional e internacional.

2. ¿Cuál cree Ud. que son las principales competencias por las cuales su Institución es identificada en el medio local/regional? (**marcar hasta 3 y ordenarlas en orden decreciente**)

Competencias	Orden
a) Formación de recursos humanos de calidad	
b) Prestación de servicios y soluciones técnicas/tecnológicas de calidad	
c) Arbitrio entre Instituciones con intereses contrapuestos	
d) Mediación y generación de consensos estratégicos para la región	
e) Representación de los intereses de los empresarios locales	
f) Preocupación por el desarrollo local	
g) Representación externa de la región y ejecución de programas nacionales y provinciales	
g) Otras (aclarar)	

3. Tomando en consideración el conjunto de instituciones de apoyo al sector productivo de la región del Partido de Lomas de Zamora, cómo calificaría Ud. al grado de interrelación (cooperación) existente entre ellas.

- Nulo
- Débil / embrionario
- Medio
- Elevado
- No sabe / no contesta

4. Si en la pregunta anterior marcó Nulo o Débil / embrionario, por favor señale cuáles son a su criterio los 3 principales obstáculos a la cooperación interinstitucional y ordénelos en orden decreciente de importancia

Obstáculos	Orden
Falta de un marco general de cooperación y confianza entre las instituciones	
Existencia de conflictos entre las instituciones	
Existencia de malas experiencias de cooperación en el pasado	
Desinterés general en la cooperación por parte de las instituciones	
Ausencia de una institución que asuma el liderazgo del trabajo interinstitucional	
Desinformación acerca de las actividades que realiza cada institución	
Otras (aclarar)	

5. ¿Cuáles serían sus principales propuestas para superar los obstáculos anteriores y aumentar la eficiencia del trabajo en red de las instituciones de apoyo a la producción del Partido de Lomas de Zamora?


6. ¿Cuál es su visión de conjunto acerca del impacto que están teniendo las instituciones que apoyan a empresas en la Región del Partido de Lomas de Zamora?

- Muy elevado
- Elevado
- Medio
- Limitado
- Muy Limitado
- No sabe / no contesta

7. Si en la pregunta anterior indicó medio, limitado o muy limitado, por favor, fundamente su visión acerca de los factores que limitan el impacto del tejido institucional de apoyo a las empresas del Partido de Lomas de Zamora:


8. ¿Podría identificar desde una visión de conjunto, según su experiencia, las fortalezas y oportunidades de mejora que existen en el tejido de instituciones de apoyo a las empresas del Partido de Lomas de Zamora?

	Factores limitantes/ oportunidades de mejora	Fortalezas
1		
2		
3		
4		
5		