

Este documento ha sido descargado de:  
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión  
Pública *del* Conocimiento  
Académico y Científico**

**<http://nulan.mdp.edu.ar>**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**

**Escuela de Posgrado y Educación Profesional Continua**



**PROMOCIÓN DE AGRUPAMIENTOS EMPRESARIALES  
COMO POLÍTICA PARA EL DESARROLLO LOCAL**

**Caso: Programa Sistemas Productivos Locales**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**PRESENTADA POR**

**Lic. Daniel Alberto González Gómez**

**BAJO LA DIRECCIÓN DEL MAGISTER**

**Mg. Mariano Pérez Rojas**

**MAR DEL PLATA, DICIEMBRE DE 2013**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**PROMOCIÓN DE AGRUPAMIENTOS EMPRESARIALES  
COMO POLÍTICA PARA EL DESARROLLO LOCAL  
Caso: Programa Sistemas Productivos Locales**

**Lic. Daniel Alberto González Gómez**  
tesista

**Mg. Mariano Pérez Rojas**  
director de tesis

A todos los compañeros de la maestría con los que he compartido horas de estudio.

Con las iniciativas y experiencias profesionales de cada uno hemos enriquecido un grupo donde la amistad y el apoyo incondicional perdura en el tiempo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Como bien se supone, sería imposible alcanzar el objetivo de este trabajo si no hubiera contado con el invalorable aporte de distintas personas, instituciones, empresas y asociaciones que han colaborado en la realización de esta tesis. Citar a todos sería un trabajo interminable y correría el riesgo de omisiones imperdonables; no obstante parece imprescindible nombrar algunas.

En primer lugar, su desarrollo habría sido imposible sin los consejos del Mg. Mariano Pérez Rojas quien en su rol de director de tesis ha orientado en todo momento la investigación. Este profesional ha colaborado aún a sabiendas del poco tiempo disponible. Siempre ha brindado su apoyo y conocimiento para la consecución del estudio.

Asimismo, deseo agradecer a funcionarios de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional del Ministerio de Industria de la Nación, que supieron brindar información sobre la implementación del Programa Sistemas Productivos Locales. Se destaca, entre ellos, al Director Nacional de Desarrollo Regional, Sectorial y Comercio Exterior, Lic. Rodolfo Games.

Un agradecimiento especial a todas las Agencias de Desarrollo que fueron consultadas respecto a los casos asistidos en su territorio. Sus directivos, gerentes y técnicos han colaborado brindando información sobre los grupos con proyectos asociativos aprobados.

Finalmente, a los empresarios y coordinadores de los grupos estudiados, quienes brindaron valiosos aportes para esta tesis. Al haber partido prácticamente de cero en cuanto a la disponibilidad de datos, sus contribuciones han resultado poco más que esclarecedoras y constituido de gran ayuda para la investigación.

DANIEL A. GONZÁLEZ GÓMEZ

## **RESUMEN**

El diseño y la implementación de políticas industriales por parte del Estado son condición *sine qua non* para conducir la economía sobre un sendero de desarrollo sostenible. En particular el avance en las cadenas de valor y en los procesos de eslabonamiento requiere de políticas activas que contemplen tanto a las economías sectoriales como al desarrollo armónico y equilibrado entre las regiones. En esta línea, las políticas productivas y más específicamente la promoción de agrupamientos empresariales constituyen una herramienta para el fortalecimiento económico local.

Esta tesis presenta el estudio de la aplicación del Programa Sistemas Productivos Locales (SPL) a través de las Agencias de Desarrollo Local de todo el país, como instrumento de política industrial y de desarrollo económico implementado por la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional<sup>1</sup>.

El marco teórico y objetivo de la tesis se desarrollan a partir del estudio de la literatura existente, información bibliográfica y de la investigación llevada a cabo entre los grupos promovidos por estas instituciones. Precisamente el trabajo de campo consistió en la búsqueda de información entre los coordinadores de grupos con planes de trabajo asociativo aprobados por el Programa SPL.

Por último, los resultados generales de la tesis permiten contrastar la hipótesis de trabajo y realizar las correspondientes conclusiones.

### **Palabras clave:**

*Cluster* - Desarrollo Local - Entorno - Medio Local - Sistema Productivo Local

---

<sup>1</sup> La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional ejecuta desde junio de 2006 el Programa Sistemas Productivos Locales. Se trata del programa PNUD ARG/05/024 “Promoción de Clusters y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional”.

## INDICE

<b>Introducción y Aspectos Metodológicos</b>	<b>8</b>
1. Origen de la investigación	8
2. Objeto de estudio	9
3. Objetivos de la tesis	9
4. Hipótesis	10
5. Estructura de la tesis	11
<b>Capítulo 1. Aspectos Conceptuales Básicos</b>	<b>14</b>
1.1 Redes interorganizacionales	14
1.1.1 Relaciones entre organizaciones	15
1.1.1.1 Enfoque organizativo	17
1.1.1.2 Perspectiva social	19
1.1.1.3 Perspectiva estratégica	21
1.1.2 Economías de aglomeración como unidad de análisis	23
1.2 Modelos de redes territoriales	27
1.2.1 Distrito industrial	30
1.2.2 Trama productiva	34
1.2.3 Cluster	36
1.3 Desarrollo local y sistemas productivos locales	40
1.4. Conclusiones sobre la asociatividad empresaria	46
<b>Capítulo 2. Política de Promoción de Agrupamientos Empresariales</b>	<b>47</b>
2.1. Fortalecimiento de modelos de producción local	48
2.2. Institucionalización del consenso local en Argentina	52
2.3. Intervención estatal para el fomento de la asociatividad	59
2.3.1 Líneas de asistencia del programa SPL	61
2.3.2 Proyectos asistidos programa SPL	66
2.4 Conclusiones sobre promoción de agrupamientos empresariales	69

<b>Capítulo 3. Estudio programa SPL. Medición y análisis de resultados</b>	<b>71</b>
3.1. Propuesta metodológica	71
3.1.1 Población y muestra	71
3.1.2 Cuestionario	72
3.1.3 Estudio de campo	73
3.2. Análisis descriptivo y asociaciones de la muestra	76
3.2.1 Análisis descriptivo	76
3.2.2 Estudio de las asociaciones entre las variables de la muestra	81
3.3. Análisis y dimensión de los resultados	88
3.3.1 El espacio estratégico de los grupos asistidos	89
3.3.1.1 Análisis de escenarios	89
3.3.1.2 Diagnóstico estratégico	93
3.3.1.3 Análisis de estrategias y políticas	96
3.3.2 Implementación del programa entre las agencias intervinientes	100
3.4. Conclusiones sobre el estudio de grupos asistidos	103
<b>Conclusiones, límites y futuras investigaciones</b>	<b>106</b>
<b>Anexos</b>	<b>114</b>
<b>Anexo I: Proyectos asistidos por el programa SPL</b>	<b>115</b>
<b>Anexo II: Cuestionario</b>	<b>123</b>
<b>Anexo III: Tablas de contingencia</b>	<b>129</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>131</b>
<b>Índice de Tablas</b>	<b>140</b>
<b>Índice de Gráficos</b>	<b>141</b>
<b>Índice de Mapas</b>	<b>142</b>

## INTRODUCCIÓN Y ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta tesis trata de comprender el fenómeno relacional entre las empresas y el fomento al trabajo asociativo desde la perspectiva de los distintos órdenes de gobierno. Analiza la relación de estos entramados productivos en función de la identificación con el medio local donde se localizan y el rol del Estado contribuyendo al desarrollo armónico y a la equiparación de regiones.

### 1. Origen de la investigación

El interés en elegir este tema para la tesis de maestría radica en que, al haber dirigido por varios años una agencia de desarrollo local, he tenido la oportunidad de conocer algunas prácticas que llevan adelante actores locales al presentar grupos de empresas a los programas que promueven la asociatividad. Ya como coordinador de la Plataforma Institucional de la SEPYME<sup>2</sup> he interactuado con grupos asistidos a lo largo de toda la geografía argentina y apreciado algunas asimetrías en cuanto a la actividad de los agrupamientos promovidos y su identificación con el medio local.

A partir de estas experiencias me propuse asumir el reto de analizar, en primer término, cuáles son aquellas decisiones locales que llevan a promover un entramado productivo a un programa de fomento a la asociatividad empresarial en la Argentina. En segundo lugar, si las políticas públicas de promoción de sistemas productivos parten de un desarrollo endógeno; es decir, del crecimiento a partir del conjunto de recursos existentes en el territorio.

---

<sup>2</sup> Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional del Ministerio de Industria de la Nación.

## **2. Objeto de estudio**

La lectura de algunos trabajos que abordaban experiencias exitosas en cuanto a la asociatividad empresarial como los de G. Becattini (2004) y M. Porter (2003), permitió situar la investigación en una primera dimensión de corte más amplio: las redes territoriales de empresas. Posteriormente, las propias características productivas y organizativas de los grupos encontrados en el país me llevaron a adoptar como unidad de análisis a los denominados sistemas productivos locales.

Para realizar la investigación de campo debía también elegir alguno de los programas de fomento que se encuentren vigentes en el país. Así he concluido en centrar el estudio en el Programa Sistemas Productivos Locales - Promoción de Clusters y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional (SPL) puesto que ha alcanzado significativa influencia en un alto número de casos asistidos a lo largo de toda la geografía argentina. Debido a su tradición dentro del Ministerio de Industria, el programa se ha convertido en un referente típico de la asistencia estatal argentina a conglomerados empresariales.

## **3. Objetivos de la tesis**

El objetivo general de la investigación es analizar la coordinación de acciones entre distintos órdenes de gobierno para fomentar la asociatividad empresarial en Argentina.

Los objetivos específicos son:

I) Analizar los modelos asociativos que estructuran y dinamizan las relaciones socio-económicas en el medio local.

II) Examinar la capacidad de distintos actores y/o agentes<sup>3</sup> para usufructuar beneficios otorgados por programas públicos que fomentan la asociatividad.

III) Describir el proceso decisorio que lleva a potenciar grupos asociativos entre las distintas opciones que brinda el entramado socio-económico local.

#### **4. Hipótesis**

A pesar de los avances y aportes en cuanto a las distintas formas de aglomeración empresaria, de políticas y de programas que potencian el desarrollo económico local, llamativo es observar que no existen lineamientos claros de política que permitan definir cuáles son aquellos conglomerados económicos que deberían promocionarse desde lo local.

El análisis de la estructura productiva y de gestión, así como los efectos en el mercado de trabajo parecerían ser aspectos a los que se concede especial atención al hablar de desarrollo local, pero como este estado de situación rara vez sucede, esta tesis formula la siguiente hipótesis de trabajo para su contrastación en la parte empírica:

*La implementación de programas públicos que fomentan la asociatividad empresaria en la Argentina presenta asimetrías y desigualdades basado en:*

*1) Distancias identificables entre los objetivos declarados por las políticas públicas y sus resultados.*

*2) Inexistencia de una orientación estratégica y visión de futuro hacia donde debería orientarse la promoción de la asociatividad empresaria.*

---

<sup>3</sup> A efectos prácticos, se distingue entre actores y agentes. Si bien se entiende por ambos a individuos u organizaciones, cuando se alude a los segundos se hace referencia explícita a quienes intervienen con motivos centralmente económicos.

*Por lo tanto los beneficios de las políticas de fomento a la asociatividad empresarial están estructurados por y a partir de las relaciones de poder y oportunidad.*

## **5. Estructura de la tesis y metodología**

He articulado esta tesis en torno a tres capítulos. Los dos primeros, de carácter más teórico, revisan las principales aportaciones relativas al fenómeno de las redes y el fortalecimiento asociativo que se hace a través de la intervención estatal desde el programa SPL. El tercero aborda el estudio de la aplicación del programa desde su lanzamiento a través del análisis de los grupos asistidos y propone profundizar aquellas decisiones locales que llevaron a promover conglomerados productivos a un programa de estas características.

En particular, el capítulo uno permite revisar las distintas aportaciones hechas al modelo de organización industrial en red, permitiendo de esa forma situar al lector en la perspectiva del territorio. A partir de ese punto, la tesis permite estudiar, conceptualizar y comprender un tipo concreto de red territorial como son los sistemas productivos locales.

Una vez situadas las redes territoriales, el capítulo dos revisa la principal literatura de procesos de desarrollo local en búsqueda de un marco teórico que permita explicar y comprender el apoyo al fortalecimiento asociativo que se hace en la Argentina desde el Programa SPL. El tema es abordado desde una triple perspectiva: a) el fortalecimiento territorial a través de la óptica del desarrollo local; b) el rol de las agencias de desarrollo local como actor en la planificación estratégica del territorio; y c) SPL como programa seleccionado para estudiar la intervención estatal en la promoción de agrupamientos empresariales.

Por último, el capítulo tres se encarga de establecer y describir las fases del proceso de investigación de esta tesis que consiste en analizar la aplicación del Programa SPL en toda la geografía argentina. La primera sección expone la metodología diseñada para

la investigación definiendo la población y la muestra, el cuestionario y la recogida de datos. La segunda presenta el análisis descriptivo y las asociaciones entre las variables de la muestra. Por último, en la tercera sección, se realiza un análisis del espacio estratégico de los grupos analizados y se dimensionan los resultados observados en la implementación del programa entre las agencias de desarrollo intervinientes.

Por último, se especifican las principales conclusiones del estudio contrastando la hipótesis planteada, se reflejan algunas limitaciones y se proponen futuras líneas de investigación.

El enfoque metodológico ha sido el de triangulación. La investigación se ha sustentado en una metodología cualitativa, que asimismo recurre a información cuantitativa. Esta tesis propone un enfoque que privilegia las perspectivas de los actores y agentes desde una aproximación que intenta trascender el clásico abordaje de estudios de agrupamientos productivos. De ellos se pueden considerar determinados aportes significativos para la línea de investigación (relaciones tecno-productivas entre agentes, vinculación de los grupos asociativos con el diseño y las consecuencias del programa SPL, entre otras) aunque dotándolos de espacio y temporalidad.

En la dimensión espacial se ha buscado desarrollar una aproximación escalar, puesto que se propuso conocer las acciones y disposiciones específicas que se generan en los órdenes federal y subnacional, las que asimismo poseen implicancias en la historia y coyuntura de los grupos empresariales con Plan de Trabajo Asociativo aprobado por el Programa SPL seleccionados. Por esto último, la escala local resulta fundamental para la investigación, pues desde allí se busca aprehender las implicancias concretas de las relaciones entre actores/agentes y entre ordenes/ámbitos gubernamentales. Al partir de la consideración que los espacios están estructurados por y a partir de las relaciones de poder, se puede recurrir a esta aproximación escalar para observar las múltiples influencias entre espacios y niveles de análisis (Lacoste, 1989).

En cuanto a la dimensión temporal, se propuso una investigación desde la coyuntura, profundizando el análisis hacia aquellos hitos significativos vinculados a los objetivos de la tesis. Cuestiones relevantes han sido, entre otras: a) el origen de la presentación de los grupos al programa SPL; b) la difusión del programa por parte de actores/agentes locales; c) el devenir de los resultados observados en la implementación del programa; y d) los episodios que evidencian los conflictos entre los aparentes y reales beneficiarios del programa.

Deseo concluir este apartado introductorio destacando que los resultados de la investigación y la contrastación de la hipótesis de esta tesis tienen interesantes extensiones hacia todos los agentes y actores locales que inciden en la construcción de consensos y de políticas de desarrollo. No sólo para las agencias de desarrollo local aquí analizadas, sino también, para intendentes, secretarías de producción, cámaras empresarias, sindicatos, corredores productivos, institutos de investigación, o cualquier otro individuo u organización que busque positivos resultados de impacto e influencia directa sobre el desarrollo endógeno.

## **CAPÍTULO 1**

### **ASPECTOS CONCEPTUALES BÁSICOS**

Este primer capítulo tiene por objetivo justificar la aparición de políticas destinadas a generar un tejido industrial, enfocándose en las que promueven la conformación de redes asociativas de PYMES. No pretende obtener una definición precisa a partir de vastos enfoques teóricos, sino más bien encuadrar los pilares básicos que sostienen la necesidad de crear, afianzar y orientar agrupamientos de empresas como instrumento para la mejora competitiva de una región.

#### **1.1 Redes interorganizacionales**

La actividad de las empresas está cada vez más inmersa en un complejo y variado conglomerado de relaciones (redes) que éstas deben mantener y desarrollar con el fin de poder adaptarse eficazmente a los constantes cambios del entorno competitivo (Jones, 1997). Ese hecho, que no ha pasado desapercibido a los investigadores de diversas ramas del conocimiento (Sociología, Estadística, Ciencias Políticas, Geografía Económica, etc.), se ha materializado en un creciente interés por las redes de empresas.

Entre los investigadores que estudian el fenómeno relacional de las empresas puede observarse dos grandes planteamientos (Möller y Svahn, 2003); uno que contempla a las redes como el medio en el que hoy en día se desarrolla toda la actividad económica (conocido por su expresión en inglés: *network of organizations*); y otro, más centrado en las características y efectos de las redes, y en la densidad, multiplicidad y reciprocidad de las relaciones de intercambio entre sus miembros (en inglés: *network organization*). A su vez, dentro de este segundo planteamiento teórico, es posible identificar tres perspectivas principales de estudio: la organizativa (Ghosal y Barlett, 1990), la social (Granovetter, 1985) y la estratégica (Gulati, 2000). En cada una de las

mismas son diversos los elementos que configuran la red, las relaciones entre éstos o la importancia que se asigna al territorio.

De forma específica, es dentro de la perspectiva estratégica donde un tipo concreto de redes, como son las de base territorial, cobran máximo protagonismo, ya que las mismas son consideradas como una forma de organizar la actividad empresarial que puede incrementar notablemente la capacidad competitiva de las empresas. Una de las representaciones de redes territoriales más estudiadas son las concentraciones geográficas de empresas de una misma actividad económica. Ese modelo puede proporcionar un conjunto de beneficios que no están al alcance de las empresas aisladas (economías externas) (Parr, 2002ab)

Las ventajas que obtienen las empresas por pertenecer a un agrupamiento empresario se han asociado fundamentalmente a una mayor capacidad competitiva. La influencia que el territorio tiene sobre las empresas allí instaladas ha sido ampliamente investigada y contrastada, tanto desde su performance económica como de los resultados no económicos (Porter, 1990; Bagella y Becchetti, 2000), permitiendo de esa forma explicitar algunos de los efectos de la localización. Sin embargo, como se apunta en algunos trabajos (Paniccia, 1998; Becchetti, 2003; Becattini, 2004), existen ciertas limitaciones en esa línea de estudios, algunas de carácter metodológico y otras de alcance.

### **1.1.1 Relaciones entre organizaciones**

El concepto de red, y en particular el de red productiva, adquiere relevancia para los investigadores hacia los años 80, con las prácticas postfordistas de subcontratación. En general, en esas investigaciones se han considerado dos niveles de análisis: a) el diádico, que incluye la relación entre dos actores, y b) el múltiple, que abarca las relaciones entre un número mayor de actores.

En el primer caso se analizan los vínculos individuales que unen a dos organizaciones, mientras que en el segundo, es el conjunto de vínculos que conforman el sistema organizativo el centro de atención, esto es, la maraña que integra las acciones coordinadas de las diversas organizaciones que resultan interconectadas (García, 1996).

Respecto al segundo nivel de análisis planteado, la literatura ha venido haciendo referencia al mismo bajo la denominación de red (o su expresión inglesa: *network*). Sin embargo, tras la revisión de este concepto son varias las definiciones y significados que se pueden obtener (Tabla 1.1).

Tabla 1.1: Definiciones de redes

<p>“Una red es el conjunto de personas conectadas por relaciones que determinan unos lazos entre sus miembros” (Aldrich y Zinner, 1985)</p> <p>“Las redes son un modo de organización que está entre la jerarquía (empresa integrada) y el mercado (relaciones puramente externas)” (Thorellim, 1996)</p> <p>“Las redes se pueden ver como un modo de organización susceptible de ser usado por los directivos y empresarios para posicionar sus empresas en niveles competitivos superiores” (Jarillo, 1988)</p> <p>“La red puede ser vista como un conjunto de `nudos` o `posiciones` ocupadas por empresas independientes, y un conjunto de relaciones que implican acuerdos entre estas empresas” (Menguzzato, 1992)</p> <p>“Las redes son grupos de empresas coordinadas por mecanismos de mercado en vez de por cadenas jerárquicas” (Miles y Snow, 1992)</p> <p>“Las redes pueden ser contempladas como un conjunto de empresas, entre las que no existe una relación de subordinación, que mantienen diversos vínculos cooperativos, por medio de los cuales son capaces de realizar acciones conjuntas coordinadas” (García, 1993)</p> <p>“La red puede definirse como dos o más organizaciones involucradas en relaciones a largo plazo” (Snodgrass, 1993)</p> <p>“Una red es un conjunto de relaciones de confianza entre personas que forman un grupo social” (Casson, 1995)</p> <p>“La red es el conjunto de relaciones formales e informales en torno al empresario” (Vázquez, 1999)</p>
--

*Fuente: elaboración propia en base a distintos autores consultados.*

Tras una primera lectura de las definiciones expuestas, se puede llegar a un consenso inicial en cuanto a que una red (*network*) es un concepto difícil de abordar, una noción abstracta que hace referencia a un tipo de nodos (personas, instituciones o empresas) y a las relaciones que unen a estos nodos (Formbrum, 1982; Knoke y Kuklinsky, 1983; Britto, 2001)

Pero además, si se analizan con mayor detenimiento esas definiciones se observa que en función de los elementos que integran las redes y las características de las relaciones entre sus miembros, éstas pueden clasificarse en tres perspectivas de estudio alternativas (Grandori y Soda, 1995; Ebers y Jarillo, 1998 e Inkpen y Tsang, 2005):

a) organizativa o *intraempresa*, cuya principal característica es que abarca distintos elementos internos a la empresa;

b) social, destaca de la misma el hecho de que implica la participación del empresario y del conjunto de personas que hay establecidas en torno a éste; y

c) estratégica o *interempresas*, cuyo rasgo más sobresaliente es que incluye a diferentes tipos de organizaciones.

### **1.1.1 Enfoque organizativo**

El principal antecedente teórico de esta perspectiva hay que buscarlo en la teoría de los costos de transacción (Williamson, 1979), según la cual las redes encuentran su justificación en términos de eficiencia económica.

Buena parte de la investigación que ha adoptado esta perspectiva ha estado interesada más en el origen y en los elementos que constituyen sus formas que en los resultados de pertenecer a las mismas. Al respecto, Perrow (1992) argumenta que las causas del surgimiento de las redes de empresas hay que buscarlas en el giro hacia la producción

flexible, la crisis del capitalismo y los interrogantes planteados sobre la eficiencia del modelo de la gran empresa integrada. Por su parte, autores como Ghoshal y Barlett (1990) estudian el caso particular de empresas desintegradas internacionalmente, como por ejemplo las multinacionales, que están agrupadas bajo una misma unidad decisional.

En consecuencia, los elementos que forman la red son diferentes en función de la desagregación que se haga de las actividades de la cadena de valor. En esa línea, siguiendo a Bueno (1996) se pueden identificar dos grandes modelos organizativos: “federal” y “trébol”.

El modelo federal ha sido especialmente puesto en práctica por aquellas empresas que han tenido que ajustar sus estructuras a las nuevas exigencias organizativas derivadas de las estrategias corporativas adoptadas (Buckley y Casson, 1976; Fernández, 1994).

El modelo trébol, por su parte, es el reflejo de las estrategias operativas. En este caso, la red se forma por el establecimiento de acuerdos, generalmente de subcontratación, entre diferentes unidades organizativas autónomas. El proceso se inicia cuando la empresa principal encarga a otra u otras realizar una parte o la totalidad de un función (generalmente la secundaria), y se desarrolla y traduce en un complejo entramado de relaciones que deben permitir una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a los entornos cambiantes. También es frecuente que parte de las actividades que se reserven las cubran temporalmente con mano de obra flexible, reservando las competencias distintivas para su personal permanente más calificado (Tomás, 1997; Fernández y Arranz, 1999).

En definitiva, desde esta perspectiva, las redes son consecuencia de la respuesta adoptada por las empresas para hacer frente a los retos que el entorno económico plantea. Más allá de las relaciones que surjan entre los elementos que las forman, en este enfoque el centro de interés se traslada hacia el diseño organizativo que han adoptado las empresas.

### 1.1.1.2 Perspectiva social

El estudio de las redes desde la perspectiva social supone concebir a la empresa inmersa en un complejo entramado de relaciones entre diferentes agentes económicos. El interés de esa investigación está más centrado en las relaciones entre los elementos que en sus propias características (Gulati y Gargiulo, 1999). El principal antecedente teórico de esta perspectiva es la teoría de redes, desde cuyos postulados básicos se sugiere que es la posición de los actores dentro de la red de relaciones y el contenido de esas relaciones, los que afectan a sus oportunidades de acción (Oliver, 1998).

Uno de los trabajos más influyentes es el de Granovetter (1985) y su concepto de *embeddedness*<sup>4</sup>. Para este autor, en línea con lo expuesto, la actividad de las empresas se desarrolla incrustada, insertada o arraigada entre diversas relaciones sociales y empresariales con importantes resultados económicos no considerados por los economistas tradicionales.

Algunos trabajos, como los de Szarka (1990) y Curran (1993) han puesto de manifiesto la importancia que el entorno social tiene en el desarrollo de la PYME. Por su parte, Aldrich y Zimmer (1985) también han valorado de forma similar el efecto de estas redes en el emprendedor<sup>5</sup>; y en igual sentido se manifiestan Hite y Hesterly (2001) al afirmar que la importancia de la red es variable según el momento del ciclo de vida en el que se haya inmersa la empresa, destacándose como crucial en la etapa de nacimiento o introducción.

---

<sup>4</sup> Este término es muy sugerente en cuanto a la idea de cómo las redes sociales son utilizadas con fines económicos. Coleman (1980) propone el concepto de relaciones múltiples para precisar que las personas están unidas en más de un contexto, noción que después su discípulo Mark Granovetter (1985) aplicó en su libro. Quizá el papel que ambos asignan a la racionalidad del actor los conduce a una comprensión un tanto utilitarista del significado de *embeddedness* como usurpar (en inglés: *encroach*).

<sup>5</sup> La palabra *emprendedor* ha recibido diferentes tratamientos en la literatura económica. Para estos autores, el concepto hace referencia tanto a los nuevos empresarios (los que crean nuevas empresas) como a los que ya han accedido anteriormente a esa condición pero que llevan a cabo nuevos proyectos como el de abordar nuevos mercados o introducir nuevos productos.

La naturaleza y la evolución de estas redes puede explicarse a partir de las ideas centrales de la teoría del desarrollo endógeno<sup>6</sup>, según la cual los sistemas de empresas locales y las relaciones entre ellos son uno de los mecanismos a través de los que se producen los procesos de crecimiento y cambio estructural de las economías locales y regionales. De esta forma, los modelos de redes se conforman en un instrumento útil para explicar algunos fenómenos como la dinámica de las organizaciones empresariales y la de los sistemas productivos locales (Vázquez, 1999).

Así llegamos a que desde la perspectiva social es posible identificar diferentes formas de redes: 1) en función de las relaciones formales e informales que se establezcan entre las empresas; 2) según las transacciones que alberguen, sean éstas de información (relaciones técnicas) o de bienes y servicios (transacciones comerciales); y la más relevante para esta perspectiva, 3) según estén construidas: a) las *redes personales*, principalmente proporcionarían información y recursos; y b) las *redes de empresas*, las cuales proporcionarían información sobre negocios, asesoramiento técnico, recursos financieros y materiales, e incluso alianzas estratégicas (Vázquez, 1999).

Desde estos planteamientos Bramanti y Senn (1993) clasifican las redes a partir de dos variables: a) el grado de formalización de las relaciones o *visibilidad* y b) el nivel de *complejidad* o el grado de compromiso adquirido de las mismas. Esto permite identificar relaciones caracterizadas por valores bien diferenciados. Por un lado aquellas que supongan poca formalización y escaso compromiso adquirido (aquí se situarían las redes personales y las informales cuyo denominador común es tratarse de relaciones implícitas o tácitas); por el otro, las redes explícitas y codificadas, las cuales estarían basadas en fuertes compromisos adquiridos por los socios.

En síntesis, esta perspectiva nos alerta de la necesidad de considerar el contexto social en el que se sitúan las empresas. Por tanto, el conocimiento de la influencia del espacio en el que se desarrolla la actividad económica y las relaciones que tienen

---

<sup>6</sup> Este modelo supone llevar a cabo el crecimiento aprovechando el conjunto de recursos humanos y naturales propios de una zona determinada.

lugar en el mismo son supuestamente aspectos claves para explicar el funcionamiento y la dinámica empresarial de los modelos de organización de base territorial.

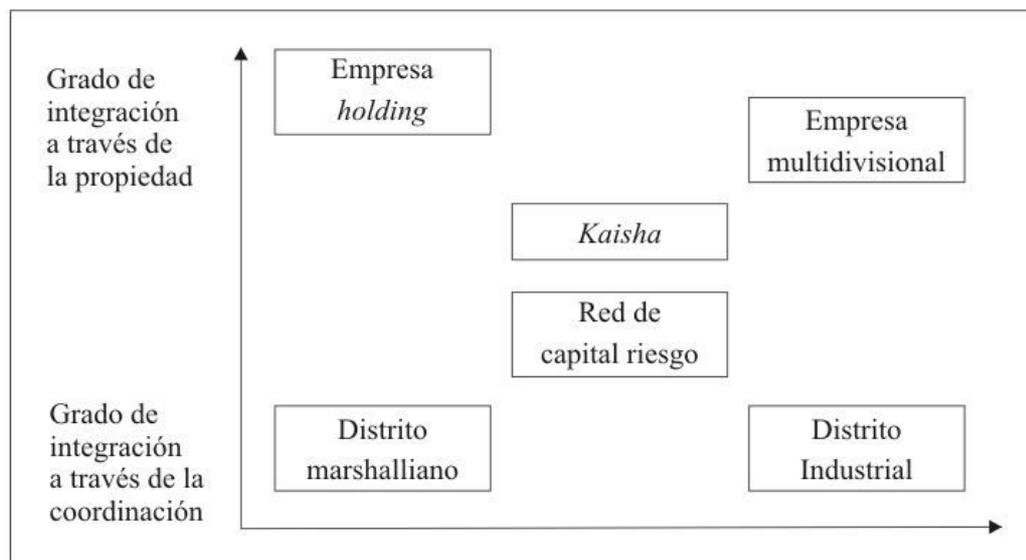
### **1.1.1.3 Perspectiva estratégica**

El interés científico por las redes de empresas, en la perspectiva estratégica, se ha basado principalmente en las consecuencias estratégicas que tiene para las empresas la pertenencia a las mismas, especialmente para las de menor dimensión. Los antecedentes teóricos de este enfoque se encuentran en la aceptación del supuesto de que las redes son resultado del proceso evolutivo del entorno (Oliver, 1998).

Buena parte de los investigadores aquí alineados han centrado sus estudios en algunos de los siguientes aspectos: a) en estimar los efectos económicos y no económicos que para las empresas puede tener la pertenencia a la red (Human y Provan, 1997); b) en determinar cómo influyen en el desarrollo estratégico (Johanson y Mattson, 1988; Kogut, 2000); y c) en valorar su capacidad para la adquisición de capacidades competitivas (McEvily y Zaheer, 1999) o medir su importancia como factor determinante de los procesos de internacionalización (Welch y Welch, 1996).

En este enfoque es habitual que el estudio de las diversas formas que dibujan las redes se desarrolle a partir de dimensiones, que en unos casos vienen delimitadas por el grado de estructuración (especialización) de las actividades productivas incluidas, y por el nivel de jerarquía (autonomía) entre las empresas participantes (Fernández, 1996); y en otros casos, como el representado en el Gráfico 1.1, en función de las relaciones de control patrimonial entre los participantes (eje vertical) y según la intensidad, el alcance y compromiso de los miembros con la red (eje horizontal) (Langlois y Robertson, 1995). Como se observa, se identifican seis posibles tipos de redes: los Holdings, la empresa multidivisional, la *kaisha*, la red de capital riesgo y las redes de base territorial: los distritos marshallianos y distritos industriales.

Gráfico 1.1: Redes estratégicas



Fuente: adaptado de Langlois y Robertson (1995)

Independientemente de las clasificaciones, desde esta perspectiva se puede apreciar que la característica compartida entre ambos modelos de redes territoriales es la de una baja integración (alta independencia) de sus empresas, mientras que se diferencian en el nivel de coordinación (intensidad, alcance o compromiso) entre sus participantes.

En definitiva, la perspectiva estratégica tiene en cuenta de forma simultánea las relaciones de poder, el grado de especialización y el territorio de las empresas participantes. Permite con ello identificar realidades caracterizadas por la presencia de diferentes tipos de empresas, explicar modelos no sometidos jerárquicamente y comprender las implicaciones que puede suponer en la actividad y en las estrategias de las empresas. Tal y como se muestra en la Tabla 1.2, se diferencia de las otras perspectivas, además del objeto de su estudio, en que los principales componentes de las redes son las propias empresas (ni partes de la organización ni otros actores) y que las relaciones entre ellas están basadas en una dependencia estratégica mutua (cooperación) variable.

Tabla 1.2: Perspectivas de estudio en las redes

	<b>Elementos que integran la red</b>	<b>Características de las relaciones</b>	<b>Interés de la investigación</b>	<b>Algunos modelos</b>
<b>Organizativa</b>	Unidades organizativas.	Basadas en el poder. Estructuradas.	Formas que adapta.	Federal. Trébol.
<b>Social</b>	Empresas y actores sociales.	Basadas en la confianza. Nada estructuradas.	Las propias relaciones: formalización, intensidad y complejidad.	Personales. Informales.
<b>Estratégica</b>	Empresas independientes.	Cooperación. Estructuración variable.	Consecuencias estratégicas.	<i>Clusters</i> , Distritos industriales.

*Fuente: elaboración propia en base a Grandori y Soda (1995)*

Estos niveles de dependencia que destacan del enfoque estratégico dibujan diferentes estadios y tipos de redes territoriales cuyas extensiones son observables en cualquier actividad económica. Dicho que este trabajo se enmarca dentro de sectores de la economía local, en el siguiente epígrafe se clasificarán los diferentes tipos de redes territoriales de empresas industriales cuya característica compartida es la alta autonomía de sus empresas.

### **1.1.2 Economías de aglomeración como unidad de análisis**

Los antecedentes teóricos de la aglomeración de actividades entre empresas como forma de producción asociada se hallan en el pensamiento de Alfred Marshall, cuando en sus escritos apunta que esa forma de organización es la que se observa en los distritos industriales y que puede proporcionar ciertas ventajas a las empresas instaladas en la zona de influencia del distrito. Esas ventajas tienen su origen en las economías externas resultantes de la división del trabajo entre las unidades especializadas y un espacio que reúne unas determinadas características geográficas, sociales y culturales.

Concretamente Marshall (1890), distingue las economías internas (resultado de las inversiones de los recursos de la propia empresa, de su organización y de la eficiencia de su *management*) de las economías externas (dependientes y como resultado del desarrollo general de la industria). Aunque por la definición dada a estas últimas pueda deducirse que no están ligadas especialmente a la proximidad geográfica ya que pueden estar ubicadas en lugares bien alejados de donde se originaron, sí es ampliamente aceptado que son significativas en las industrias concentradas geográficamente.

De hecho, el propio Marshall introduce el concepto de economías externas para explicar dos grandes aspectos: a) como un determinante de la localización de una actividad de un territorio<sup>7</sup>, que junto con otros como las condiciones físicas (clima, recursos naturales, comunicaciones para el comercio...), la existencia de una determinada demanda y la casualidad, explicarían las concentraciones geográficas de empresas; y b) como fuente de ventajas competitivas para las empresas que se dedican a una misma industria y que están próximas geográficamente.

Asimismo, y como se resume en la Tabla 1.3, Marshall analiza las ventajas que obtienen.

Las bases teóricas marshallianas junto con los desarrollos teóricos weberianos han dado origen a un vasto cuerpo de literatura interdisciplinar centrada en la definición, condiciones, factores generadores y estilización de esas economías derivadas de las aglomeraciones territoriales de empresas, generando con ello cierta confusión terminológica, que hace necesario su estudio. Más adelante, en este mismo capítulo, se tratará de delimitar este universo terminológico.

---

<sup>7</sup> Hay que destacar que el primer análisis teórico que de manera explícita se encargó de estudiar las economías derivadas de las aglomeraciones de empresas lo desarrolló A. Weber (1929): *Theory of Location of Industries*. En ese trabajo se analizan cómo los ahorros en costos de transporte y de mano de obra influyen positivamente como determinantes principales de localización de la industria (Richardson, 1969).

Tabla 1.3: Conceptos de Marshall sobre las ventajas de las aglomeraciones territoriales

Entorno que favorece la innovación	“Los misterios de la industria pierden el carácter de tales y están, como si dijéramos en el aire y los niños aprenden mucho de ellos de un modo inconsciente. El buen trabajo es apreciado como se merece; los inventos y las mejoras en la maquinaria, en los procedimientos de trabajo y en la organización general de una empresa, son estudiados rápidamente para dilucidar sus méritos o defectos: si una persona lanza una idea, ésta es adoptada por los demás, que la modifican conforme a sus propias observaciones, y de ese modo se transforman en fuente de nuevas ideas”.
Maquinaria especializada	“Y pronto las actividades subsidiarias se establecen en las proximidades proporcionando a la industria principal útiles y materiales, organizando su tráfico y atendiendo de diversos modos a la economía de su material. (...) Asimismo, el uso económico de la maquinaria costosa puede a veces desarrollarse en un alto grado en un distrito en que exista una gran producción conjunta de la misma clase, aunque ninguna de las fábricas posea un capital muy grande, pues las industrias subsidiarias, que se dedican cada una a una rama del proceso de la producción y trabajan para muchas fábricas principales de sus cercanías, están capacitadas para emplear constantemente maquinaria muy especializada en los procesos para hacerla trabajar con un mayor rendimiento, amortizando pronto su costo, aunque éste haya sido elevado y muy rápida su depreciación”.
Trabajadores calificados	“Una industria localizada concentrada obtiene una gran ventaja del hecho de ofrecer un mercado constante de mano de obra especializada. Los patrones acostumbran a dirigirse a cualquier lugar donde esperan encontrar probablemente una buena selección de trabajadores dotados de la habilidad especial, mientras que los que buscan trabajo van, naturalmente, a los lugares donde hay muchos patrones que necesitan obreros de su especialidad y donde pueden, por tanto, encontrar un buen mercado. El dueño de una fábrica aislada, aunque pueda disponer de una gran cantidad de mano de obra de un carácter general, encuentra a menudo dificultad en conseguir trabajadores dedicados a la especialidad que le interesa, y un obrero especializado, cuando está sin trabajo, no lo halla siempre de un modo fácil en su oficio”.

Fuente: Marshall (1890)

Según Parr (2002ab), las economías de aglomeración se definen como el ahorro en costos que resulta de la concentración de la producción en una localización dada, bien para la empresa individual o para la industria en general. Éstas tienen su origen en los precios más bajos a los que las empresas adquieren los *inputs*, por los menores costos de transacción y por las continuas interdependencias que favorecen la acumulación de conocimiento y aprendizaje. Esos ahorros tienen importantes consecuencias a largo plazo en la curva de costos unitarios de una empresa y, por tanto, en la configuración de las industrias.

A su vez, las economías de aglomeración, también según Parr, pueden dividirse en dos bloques: a) internas, o aquellas que dependen enteramente de la empresa (o del modo en la que lleve a cabo sus estrategias de crecimiento); y b) externas, que son aquellas que van más allá del control de la propia empresa y son dependientes de la existencia y acciones de otras empresas. Estos dos tipos de economías de aglomeración permiten ser vistas desde la perspectiva de escala (ocurren cuando se aumenta el volumen de producción), alcance (la diversidad de producción de dos o más productos resulta más eficiente que si se hace de forma separada) y complejidad (ahorros que no se alcanzarían si el producto lo fabricara una empresa especializada pero que no estuviera conectada). La observación conjunta de lo mencionado se refleja en la Tabla 1.4.

Tabla 1.4: Tipología de economías de aglomeración

<b>Dimensión</b>	<b>Economías internas</b>	<b>Economías externas</b>
Escala	Economías de integración horizontal	Economías de localización
Alcance	Economías derivadas de la integración lateral	Economías de urbanización
Complejidad	Economías derivadas de la integración vertical	Economías de complejidad-actividad

*Fuente: Parr (2002a)*

La interpretación, a efectos de clasificar terminológicamente a las economías de aglomeración externas, es que las *economías de localización* se derivan de la localización común e interdependencias de empresas, con bajas relaciones de poder entre ellas (independientes en su mayoría) y cierto grado de especialización productiva en un mismo sector o industria; por ejemplo, los distritos industriales. Por su parte, las *economías de urbanización*, que también resultan de la localización común de empresas, pero en este caso pertenecientes a diferentes sectores, son generadas para las empresas, más que por el entramado de relaciones, debido al nivel general de actividad económica que se da en una zona específica; por ejemplo, un área

industrial. Las economías de *complejidad-actividad* derivan de un tipo particular de empresas que comparten una localización y que, a su vez, pertenecen a la cadena de producción de una actividad compleja, En este caso las economías tienen su origen en el ahorro en costos que se produce por la reducción de la complejidad asociada a su actividad; por ejemplo, las empresas proveedoras que están en torno a un fabricante de automóviles.

Una vez aclarado que las concentraciones territoriales de empresas pueden proporcionar importantes ventajas, también conviene destacar que no siempre esos efectos son positivos y lineales. Por el lado de los costos financieros, ya Marshall apuntó que la concentración geográfica puede suponer que el salario medio de la industria en esa localización sea más alto, y eso mismo puede pasar con el precio del suelo industrial. También existen otros costos, como los sociales, derivados del modelo cuyo origen puede encontrarse en los elevados niveles de contaminación del aire o del agua, o los problemas de congestión del tráfico (Paniccia, 1999). Otra desventaja del modelo es que puede dejar a esa región económica más vulnerable a los cambios en la tecnología y/o mercados a causa de su especialización, ya que sin duda, en una economía local poco diversificada la significatividad de los cambios del entorno son mayores, y si son desfavorables, más dolorosos.

Sin embargo, las economías de aglomeración para la producción asociada incrementan las capacidades para que las empresas puedan responder a una crisis y aumentan el número de oportunidades en las que las capacidades de las empresas especializadas pueden combinarse.

## **1.2 Modelos de redes territoriales**

La representación de variantes de concentraciones territoriales de empresas que las industrias ofrecen es amplia y diversa. Reflejan distintas combinaciones y diferentes estadios evolutivos que esas unidades especializadas y sus capacidades han adoptado para hacer frente a los cambios, fundamentalmente a los de tipo tecnológico y de

mercado (Guerrieri y Pietrobelli, 2000). Como consecuencia de ello existen muchos modelos de industrias concentradas geográficamente. Una revisión de las principales tipologías, basadas en las empresas que los forman, su actividad o los fines para las que fueron creadas, permitirá establecer una caracterización que será útil para focalizar el estudio.

Uno de los primeros trabajos desde los que se han contemplado y modelizado esas concentraciones se debe a Brusco (1992). Este autor identifica cuatro modelos de aglomeraciones territoriales de pequeñas empresas: modelo del artesano tradicional, modelo del subcontratista dependiente, modelo de distrito industrial de primera generación y modelo de distrito industrial de clase II. Los dos primeros modelos, que tuvieron lugar hasta mediados de los años 70, se caracterizaban por ser el resultado de las estrategias de descentralización productiva de las grandes empresas. En la actualidad existen distritos de primera generación y de clase II. Ambos tienen en común que las empresas que los forman tienen una dependencia muy baja de la gran empresa, y les diferencia la intervención externa del gobierno local (clase II) o no (primera generación) (Brusco, 1992).

Otro trabajo con el marcado propósito de estilizar redes territoriales se debe a Markusen (1996). Desde el mismo, se amplía el elenco de aglomeraciones, y sobre las bases de la orientación y de las estructuras de gobierno identifica cinco tipos: distritos industriales marshallianos, distritos industriales italianos, distritos *Hub-and-Spoke*, *Satellite Industrial Platforms* y distrito *State-anchored*. Los dos primeros tienen en común los elementos distintivos de esas aglomeraciones: pequeñas y medianas empresas de base local que disfrutaban de las externalidades de la mano de obra especializada y de la difusión del conocimiento. Difieren en las estructuras de coordinación y cooperación, ya que están mucho más desarrolladas en el modelo italiano.

La denominación de distritos *Hub-and-Spoke* abarca aquellas situaciones en las que una importante concentración de empresas está dominada por una o varias empresas grandes, con la particularidad añadida de compartir pocos elementos del territorio. La

denominación de *Satellite Industrial Platforms* se corresponde con la concentración territorial de instalaciones externalizadas en esa localización de filiales o partes del proceso productivo de una gran empresa, a menudo debido a las ventajas en costos. Y finalmente, el distrito *State-anchored* se asimila a un gran parque tecnológico que gira alrededor de una o más instituciones del sector público (Markussen, 1996).

Por último, también se destaca la propuesta de Brenner (2000). En la misma se distinguen cinco grandes modelos de concentraciones geográficas: a) los distritos industriales marshallianos; b) los distritos industriales italianos; c) los *clusters* industriales; a menudo estos tres utilizados como sinónimos; d) los distritos tecnológicos, que estarían formados por filiales, fases del proceso productivo y actividades de I+D descentralizadas de la gran empresa y que se localizan en determinadas áreas industriales; y e) los *milieu* o medios innovadores, que son zonas caracterizadas por una fuerte actividad innovadora resultado de los contactos frecuentes y acciones colectivas de un elenco más amplio de actores allí localizados, como pueden ser centros tecnológicos y universidades.

No obstante, el estudio de redes deriva de una multiplicidad de conceptos que muchas veces se utilizan como sinónimos. Si bien cada uno de ellos tiene un alcance diferente, todos remiten al funcionamiento conjunto de diferentes actores productivos. De esta forma, es común observar cómo se hace referencia a acuerdos de cooperación, redes productivas, distritos industriales, y muchos otros que vinculan el estudio de redes con distintas formas asociativas empresarias.

Con el fin de conceptualizar los que a los fines de esta tesis parecen más relevantes, en los siguientes epígrafes se presentan tres diferentes formas de cooperación: el distrito industrial; la trama productiva y el *cluster*, mencionando también diferentes aspectos de elaboración de políticas específicas para cada uno de ellos.

### **1.2.1 Distrito industrial**

Hacia los años '80, los distritos industriales italianos captaron la atención de especialistas en desarrollo local. Entre ellos, Pyek y Sengenberger (1993) consideraron que los distritos industriales que continuaron creciendo durante los años '70 y '80 cuando la economía mundial se retraía, podían ser opciones válidas para impulsar el crecimiento del producto y el empleo. Estos autores consideran al distrito industrial como un sistema productivo definido geográficamente, caracterizado por un gran número de empresas pequeñas y medianas -incluso familiares- que se ocupan de diversas fases y formas de la elaboración de un producto en particular.

El distrito aparece como una unidad económica, social y política. En el plano productivo, se caracteriza por una gran capacidad de adaptación e innovación, y por hacer frente a demandas rápidamente cambiantes que dependen, en gran medida, de la flexibilidad de la mano de obra y las redes de producción.

En un distrito industrial del tipo italiano, las empresas de una misma rama y/o actividad compiten fuertemente entre sí al tiempo que colaboran y cooperan desarrollando diferentes actividades, especialmente, en innovación y diseño. Si bien muchas de las características son comunes, existe una gran variedad de distritos, lo que implica la elaboración de políticas específicas para cada tipo de empresas. Generalmente, las políticas se orientan a convertir a las pequeñas empresas en medianas, e incluso grandes, estableciendo incentivos o ayudas financieras, como subvenciones, exenciones fiscales, ayuda a la mejora tecnológica y reducción de cargas sociales. Sin embargo, los autores remarcan que la problemática clave, más que la capacidad o la gran escala de las unidades productivas, es el aislamiento. Lo importante no serían las características y recursos de cada pequeña empresa, sino las de la estructura y el contexto industrial en que se desenvuelven.

Pyek y Sengenberger, al igual que la mayoría de los autores que estudian los distritos industriales, aconsejan atender a la creación de formas organizativas en las que la

pequeña empresa combine sus ventajas de flexibilidad con el apoyo y la estabilidad que proviene de redes más amplias.

Las condiciones necesarias, tanto locales como a nivel más amplio, para reproducir en otras partes la experiencia de distrito industrial se traducen en el espíritu y la capacidad empresarial. Pero además también están presente la flexibilidad, tanto en la utilización de recursos como de la estructura social para adaptarse a los cambios del mercado, las estrechas relaciones comunitarias, incluyendo a los factores culturales y políticos para preservar el consenso local y los valores comunes promoviendo el compromiso social. Deben, además, considerarse a las normas que regulan la distribución de los beneficios económicos y los mecanismos de mercado apuntando a estimular la cooperación, la flexibilidad y la innovación; y lograr plasmar un entramado local de especializaciones calificadas.

También Pyke y Sengenberger -en coincidencia con autores como Tattara y Volpe (2003)- avanzan en la resolución del dilema entre competencia y colaboración, estableciendo que la competencia se da entre las empresas de un mismo sector y la colaboración entre empresas de sectores adyacentes. No obstante, en los distritos industriales es común observar que existen múltiples espacios de cooperación entre las MiPyMEs de un mismo sector de actividad para dar respuestas colectivas a problemas del conjunto. Así por ejemplo, se pueden citar las necesidades de incrementar los stocks con miras a la exportación o a satisfacer nichos internos de mercado de cierta envergadura, la necesidad de convertirse en referentes zonales de un tipo de producto determinado (como obtener y potenciar la denominación de origen), el abaratamiento de costos (vía compras conjuntas, fletes, etc.), el diseño de estrategias de marketing o de sistemas electrónicos de salida al mercado (páginas web, sistemas de venta electrónica, etc.), así como el desarrollo conjunto de productos específicos del complejo.

En cuanto a las condiciones laborales, los estudios focalizan la capacidad de adaptación del distrito a las condiciones de flexibilidad laboral y a la inexistencia o escasa sindicalización de la mano de obra (Trigllia, 1992). Este último fenómeno es

analizado como una virtud más del distrito que subestima -cuando no niega- los efectos que la laxitud de las condiciones laborales y contractuales traen aparejadas (Recio, 1994). Así, los altos niveles de rotación de la fuerza de trabajo, la interrupción de las trayectorias laborales, la inestabilidad de los ingresos y las altas tasas de empleo temporal que atentan contra las condiciones de vida, suelen ocupar poco espacio en la literatura sobre distritos industriales.

Otra cuestión relevante en el análisis de los distritos, es la apreciación del papel que debiera cumplir la gran empresa. En este punto la lectura es ambigua. Por un lado, se muestra que la dinamización del distrito productivo puede ser llevada adelante por empresas de pequeño porte y, por otro lado, se recomienda la presencia de grandes empresas para traccionar al conjunto. La observación de Pyke y Sengenberger acerca de la importancia de las empresas de grandes dimensiones traccionando al distrito, implica trasladar el esquema del mercado mundial y reducir el distrito al nivel de subsidiario de la gran empresa transnacional. En definitiva, se plantea un esquema de desarrollo basado en las ventajas comparativas estáticas, con escasas intervenciones de parte de la autoridad pública y, las que se realizan, potenciando la base productiva y social más favorecida.

Si se traslada este enfoque a la estructura del mercado argentino se presenta una tensión, producto de la diferencia de ritmos de crecimiento existente entre los sectores basados en grandes empresas respecto de aquellos caracterizados por la fuerte presencia de MiPyMEs (Naclerio, 2010). Ello redundaría en espacios diferenciados en cuanto a la creación de empleo, la distribución del ingreso y la complejidad de la estructura productiva; pero también en un cúmulo de relaciones generadas entre grandes, medianas y pequeñas empresas, a raíz del grado de tracción económica que representen las primeras. En este punto, existe un amplio espacio para las políticas públicas orientadas a equilibrar dichas relaciones y potenciar el crecimiento.

Becattini (1993) define el distrito industrial como una actividad socio-territorial que se caracteriza también por la presencia activa tanto de una comunidad de personas como de un conjunto de empresas en una zona natural e históricamente determinada.

En el distrito, al contrario que en otros ambientes, como las ciudades industriales, la comunidad y las empresas, tienden a fundirse.

El distrito está inmerso en una comunidad cuyo sistema de valores e ideas es relativamente homogéneo y es la expresión de una ética del trabajo en sintonía con la actividad, la familia, la reciprocidad y el cambio. El conjunto de las instituciones (como el mercado, la empresa, la familia, la iglesia y la escuela, así como las autoridades locales, las estructuras locales de partidos políticos, sindicatos y otros muchos organismos públicos y privados, económicos y políticos, culturales y caritativos, religiosos y artísticos) favorece el desarrollo del distrito. En el trasfondo, se pretende que el distrito ofrezca oportunidades de empleo al conjunto de la población.

Otra característica de este tipo de aglomeraciones es que cada empresa tiende a especializarse en una fase o en unas pocas fases de los procesos de producción (Becattini, 1993). El distrito se estructura sobre una industria principal rodeada de industrias auxiliares. Así, uno de los principales problemas que afronta el distrito - inmerso en un mercado donde la demanda cambia constantemente- es la colocación en los mercados externos del creciente excedente que producen, por lo que el problema a resolver es el del destino de la producción. La versatilidad del distrito está circunscripta a un tipo de producto, por lo que cambios en la demanda o en la oferta pueden superar la capacidad de adaptación del mismo.

En este tipo de sistemas, la incorporación de tecnología es un proceso social que se logra gradualmente a través de un proceso consciente llevado a cabo por parte de todos los segmentos de la industria y estratos de la población.

En cuanto a las necesidades de financiamiento, el banco local permite al distrito un acceso al crédito que está vedado en el sistema crediticio convencional. El banco local es un organismo nacido y desarrollado en el distrito, muy vinculado a los empresarios locales, y profundamente implicado en la vida de la comunidad, pero que cuenta con algunas restricciones para operar fuera de la región.

Becattini (1993) amplía la definición del distrito industrial haciendo énfasis en los valores que lo circundan, estructuran y reproducen. De esta manera, se establece que existen sociedades virtuosas y trabajadoras donde el esfuerzo y los valores dan como resultado inevitable el crecimiento económico y la movilidad social ascendente. Sin embargo, postular los valores como requisito del distrito y como condición de su reproducción muestra un determinismo cultural que, según la perspectiva con que se analice, puede encontrarse en todos lados o en ninguno.

### **1.2.2 Trama productiva**

La trama productiva es un concepto que ha sido definido de diferentes maneras según los autores que se han abocado a estudios de campo específicos, como en los casos del sector automotriz o agroalimentario. Una definición posible entiende a la trama como un espacio económico de creación de competencias e intercambio de bienes y/o servicios que incluye una o varias empresas núcleo, sus proveedores y clientes, o bien un conjunto de empresas asociadas (Delfini, 2007).

Asimismo, la trama también ha sido conceptualizada como un número reducido de grandes empresas, en su mayoría de capital transnacional, que han alcanzado posiciones jerárquicas de importancia y que tienden a establecer grados crecientes de control a través del dominio de algunas tecnologías principales en el marco de una tendencia y hacia la conformación de paquetes tecnológicos (Bisang y Gutman, 2005).

En línea con estos autores, se podría inferir que la trama productiva se utiliza para definir sectores donde: a) no requiere necesariamente la proximidad geográfica de los agentes que lo integran, b) concibe la posibilidad de relaciones no-precio construidas sólo sobre la base de relaciones económicas y c) admite distintos grados de desarrollo, en función de la importancia de los flujos intangibles y de las relaciones no-precio entabladas a su interior.

Por su parte, Albornoz, Milesi y Yoguel (2004) consignan que la trama consiste en la presencia de una firma (que denominan firma núcleo) y un conjunto de relaciones que se establecen con sus empresas proveedoras. Las firmas núcleo de cada trama articulan entonces a un conjunto de empresas en las que el conocimiento que en esa articulación se genere y circule será esencial para el desempeño individual de cada empresa proveedora.

Como se observa, algunos de los autores citados resaltan en sus definiciones las relaciones que las grandes empresas (o firmas núcleo de la trama productiva) entablan con sus proveedores. Un segundo grupo de autores pone especial énfasis en las relaciones con los clientes de dichas empresas, que serían los adquirentes de los paquetes tecnológicos mencionados por Bisang y Gutman. Por último, otros aún más inclusivos, incorporan tanto a proveedores y a clientes como empresas asociadas.

Esta flexibilidad conceptual, también puede ser leída críticamente. Desde el momento en que la trama puede representar realidades muy diferentes, el concepto pierde entidad propia y termina dependiendo del autor. Al margen de esta lectura, es interesante rescatar en este punto el denominador común de estas definiciones, esto es, la existencia de una empresa núcleo, y apuntar a comprender cómo repercute su presencia en las relaciones que ésta entable con empresas pequeñas, sea “aguas arriba” o “aguas abajo”.

Para ello resulta interesante volver a Bisang y Gutman (2005) e involucrarse en el análisis que hacen de las tramas agroalimentarias del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) ampliado. Estos autores manifiestan que, si bien las tramas constituyen formas de organización empresarial eficientes para sustentar, de manera sistémica, el logro de mayores niveles de competitividad, también es cierto que dentro de las tramas se producen y consolidan fuertes asimetrías entre las empresas participantes (asimetrías sustentadas en el control de los activos estratégicos, económicos, financieros o tecnológicos), dando lugar a sistemas jerárquicos en los que algunas firmas ejercen el control y la coordinación del conjunto de empresas.

Asimismo resaltan que, salvo contadas excepciones, en estas actividades se observa un claro predominio de formas de capital concentrado y centralizadas. En particular, hacen referencia a las filiales de capitales extranjeros (o empresas nacionales absorbidas por éstos) y a grupos económicos locales que controlan el conjunto productivo y parte significativa del diseño estratégico.

Como conclusión, los autores sostienen que la generación de excedentes al interior de la trama no garantiza automáticamente avances significativos en el conjunto de la economía, por lo que se torna necesaria una reformulación de las políticas públicas que brinde un marco regulatorio acorde con los objetivos de desarrollo económico y social.

Queda planteado, en suma, que la existencia de tramas productivas implica la existencia de cadenas de valor en las que es preponderante el rol de una firma núcleo, y que ello no debe implicar la falta de políticas que apunten al desarrollo de las PYMES eslabonadas en esa trama. Muy por el contrario, las políticas de apoyo deben estar aquí tan presentes como en cualquier otro tipo de aglomeraciones empresarias, aunque en este caso deben poner especial énfasis en la previsión de que las firmas núcleo no terminen siendo las principales o únicas beneficiarias de dicho apoyo, lo que naturalmente fortalecería las asimetrías existentes al interior de la trama y, por ende, tomaría ineficaces e ineficientes a las políticas aplicadas.

### **1.2.3 Cluster**

Como se mencionó anteriormente, Alfred Marshall ha sido quien en primer lugar brindó una noción de la existencia de *clusters* como forma productiva identificable. La teoría marshalliana de *cluster* involucraba a empresas que en su dinámica conjunta generaban economías externas reduciendo costos de productores agrupados o aglomerados en un cierto territorio.

En los últimos años, en el marco de un proceso intenso de globalización económica, el concepto de *cluster* fue tomando cada vez más relevancia. El crecimiento del comercio internacional creó nuevas oportunidades, mientras que el aumento de las importaciones hizo más vulnerables a las empresas domésticas. Estos factores, llevaron a una mayor preocupación por aumentar la competitividad.

En este sentido, los *clusters* son vistos como una forma de superar limitaciones en cuanto a escala, requerimientos tecnológicos, poder de compra, innovación y acceso al comercio exterior, entre otras ventajas. Más precisamente, en su origen fue concebido como una vía para el crecimiento tanto en países desarrollados como en países en desarrollo.

A comienzos de los años '90, Michael Porter retomaba el enfoque de los *clusters* con una definición un poco amplia de los mismos señalando que este tipo de conglomerado resulta de una concentración geográfica de empresas proveedoras de insumos y servicios especializados, e instituciones conexas, todas las cuales trabajan en forma coordinada, en estrecha interacción, de lo que derivan sinergias y externalidades positivas (Dirven, 2005). Pero en una redefinición posterior, en el año 2000, el mismo Porter especificaba este tipo de aglomeraciones como grupo de empresas e instituciones afines interconectadas, que trabajan en cierto rubro y están geográficamente próximas entre sí, eslabonadas por lo que tienen en común y por sus complementariedades (Dirven, 2005).

Ambas definiciones dejan un amplio margen para la identificación de un *cluster*. La característica fundamental constitutiva del mismo es la acción colectiva iniciada por las empresas y apoyada por un conjunto de instituciones. Este punto es el principal factor de diferenciación del concepto, y es lo que permite lograr diferenciarlo de la gran diversidad de aglomeraciones empresarias existentes.

Por otro lado, los ciclos de vida de Rosenfeld (1997) y el modelo de diamante del mismo Michael Porter (2003) son también aportes válidos para explicar ciertas características propias de los clusters.

El modelo de los ciclos de vida distingue cuatro etapas en la evolución de los *clusters*: una primera embrionaria, en la que produce para el mercado local o regional y acentúa los esfuerzos en inversión e innovaciones para hacer frente a los cuellos de botella locales. Una etapa de crecimiento en la que los mercados se desarrollan lo suficiente como para expandirse, atraer imitadores y competidores, y estimular los emprendimientos y en la que el *cluster* comienza a adquirir identidad como tal. Una etapa de madurez en la que los procesos se rutinizan; y una de declive en la que los productos del *cluster* se vuelven reemplazables por sustitutos más efectivos (Gómez Minujín, 2005).

A este ciclo de vida, Bertini (2000) abre una segunda variante para la última etapa donde se plantea la posibilidad de decadencia o éxito. La decadencia estaría determinada por guerra de precios, selección de empresas, pérdida de rentabilidad y pérdida de recursos humanos críticos; mientras que el éxito estaría dado por el crecimiento de sectores complementarios, crecimiento de encadenamientos a lo largo del ciclo productivo, crecimiento de actividades y profesiones innovadoras y aumento de la rentabilidad y de la ocupación.

En efecto, el autor plantea que para el éxito del proceso de desarrollo del *cluster* resulta fundamental evitar la competencia sobre los costos y asegurar la sustentabilidad social de la competencia global en el largo plazo. Las posibilidades de éxito de dicho proceso dependen de la localización favorable y de las conexiones territoriales, de la capacidad para traer inversiones del exterior con el objetivo de fortalecer el *cluster*, de políticas locales apropiadas para la creación de redes de la provisión de servicios y de la presencia de recursos educativos y humanos actualizados en términos de capacidades tecnológicas y gerenciales (Bertini, 2000).

Por el contrario, Casaburi y Peirano (2000), sostienen que las limitaciones a la creación y desarrollo del *cluster* serían:

- No todos los mercados tienen condiciones apropiadas para la “*clusterización*”. Por ejemplo, conviene más la asociatividad en los sectores de oferta atomizada (las empresas o productores agropecuarios) donde el éxito de algunos actores difícilmente afecte negativamente a otros, pero no es posible establecer este tipo de relaciones en los mercados de manufacturas donde la oferta es muy concentrada puesto que genera un juego de suma cero entre los componentes. En estos casos, la solución ha sido la búsqueda de nuevos mercados, en general, de mercados externos.
- No todas las regiones cuentan con el alto nivel de confianza necesario entre los actores. En términos más amplios, el *cluster* exige un alto grado de capital social de difícil construcción donde no existe.
- La inestabilidad de las reglas de juego económicas puede desalentar los vínculos de dependencia mutua que generan los *clusters*. La inestabilidad obliga a plantear cientos de eventualidades en los contratos que pueden llegar a cambiar los términos de los acuerdos. Por el contrario, la estabilidad facilita los acuerdos, disminuyendo los costos de transacción y aumenta las posibilidades de cooperación.

A su vez, el modelo de diamante de Porter (2003) determina que la competitividad de las empresas al interior del *cluster* está dada por la rivalidad entre las firmas, la competencia dinámica por la entrada de nuevas empresas, la cooperación organizada por medio de instituciones, las interacciones informales basadas en redes personales, el acceso a los factores de producción avanzados y especializados, los lazos con industrias relacionadas, universidades y centros públicos y privados de investigación, y la proximidad de compradores sofisticados (Gómez Minujín, 2005).

Asimismo, los *clusters* se definen a partir de contextos económicos, sociales y políticos estables en donde resultan muy importante factores clave como la confianza de las empresas en las iniciativas de los gobiernos, como también la presencia de gobernantes locales influyendo sobre los empresarios (Gómez Minujín, 2005). En el

mismo trabajo, el autor pone su interés en el contexto macroeconómico de los países en desarrollo como dimensión clave de la asociatividad señalando que deberán forjarse ambientes estables para que los *clusters* se potencien en un adecuado sistema institucional donde se vinculen virtuosamente la esfera educativa, la gestión empresarial, cámaras empresariales, proveedores y clientes.

Sin embargo, cabe observar que promover un ambiente estable puede resultar insuficiente e incluso ambiguo, ya que la estabilidad no resulta automáticamente en *clusterización*. Para ello debe haber una política directamente orientada a la formación de *clusters*. Como lo indica Naclerio (2010), debe haber una política nacional, provincial y/o local para inducir su fortalecimiento o creación. A ésta se suma la necesidad del mayor acople posible entre las políticas estatales de incentivo en los niveles macro, meso y microeconómico, así como una activa y coordinada política educativa, científica y tecnológica.

### **1.3. Desarrollo local y sistemas productivos locales**

Con el interés de delimitar el universo, se trabajará aquí con dos enfoques que de ninguna manera pretenden ser absolutos ni definitivos, pero que se complementan. El primero de ellos es el propuesto por Albuquerque; el segundo, el introducido por Vázquez Barquero.

El primero de ellos plantea que la ruptura del esquema fordista de producción a mediados de los años ´70 dio lugar a nuevas estrategias de desarrollo local vistas como formas de ajuste productivo flexibles en el territorio, en el sentido que no se sustentan en el desarrollo concentrador y jerarquizado basado en la gran empresa industrial y la localización en grandes ciudades, sino que buscan un impulso de los recursos potenciales de carácter endógeno tratando de construir un entorno institucional, político y cultural de fomento de las actividades productivas y de generación de empleo en los diferentes ámbitos territoriales (Albuquerque, 2004).

Así Albuquerque plantea que un conjunto de factores que van desde la innovación en tecnologías duras y blandas, las actuaciones gubernamentales, la procuración de ventajas comparativas dinámicas y la flexibilización de las formas de producción, influyen fuertemente en el desarrollo local.

De lo anterior se desprende la justificación de la implementación de políticas públicas en virtud de que la inserción de algunas actividades y empresas en los segmentos dinámicos del núcleo globalizado de la economía mundial no asegura por sí sola la difusión de progreso técnico en los sistemas productivos locales. Se necesita una política específica para facilitar a estos sistemas -integrados básicamente por micro, pequeñas y medianas empresas-, el acceso a las infraestructuras y servicios especializados de innovación tecnológica, creación y diversificación de empresas, a fin de lograr la difusión de tecnología, el crecimiento económico y la creación de empleo e ingreso en todos los territorios (Albuquerque, 2004). Este enfoque se asienta en un sistema dinámico, el cual puede ser reconfigurado por algunas acciones políticas; así por ejemplo:

- La selección, adaptación y difusión de las tecnologías más apropiadas.
- La formación de recursos humanos según los requerimientos de innovación de los diferentes sistemas productivos locales.
- La ampliación del mercado interno y la generación de empleo productivo vinculado a la atención de las necesidades básicas.
- La utilización de los diferentes esquemas de integración supranacional.
- El fomento de la interacción creativa entre los agentes públicos y privados.

La idea central de un sistema productivo local es apuntalar el aprendizaje tecnológico y de *endogeneizar* las oportunidades externas existentes (Albuquerque, 2004). El proceso de interiorización de las oportunidades se basa en el impulso a la concertación de actores locales, tanto público como privados (municipalidades, gobiernos provinciales, entidades de capacitación y formación profesional, universidades, asociaciones y cámaras empresariales, sindicatos y organizaciones cívicas, entre otros), que corresponde promover principalmente -aunque no exclusivamente- a los

responsables públicos locales y provinciales, a fin de lograr la vinculación en red de los mismos, para la mejora de la eficiencia productiva y la competitividad de cada sistema económico local.

En la misma línea, Vázquez Barquero (2000) estima que el modelo de desarrollo local endógeno comparte con el paradigma de los años ´50 y ´60 que el aumento de la productividad -y por lo tanto del crecimiento económico-, se produce como consecuencia de la generación de economías de escala en la producción, la introducción de innovaciones por parte de las empresas líderes y el flujo de la mano de obra desde las actividades tradicionales a las más modernas (industriales). No obstante, cabe remarcar que el desarrollo puede estar diseminado territorialmente y no necesariamente concentrado en las grandes ciudades.

Ya unos años antes, este autor señalaba que el crecimiento y cambio estructural de la economía de una ciudad o región se compone de tres dimensiones (Vázquez Barquero, 1986). Una primera dimensión económica está referida a la capacidad endógena de las empresas para organizar los factores productivos con niveles de productividad suficientes para ser competitivos. La mayor competitividad resulta del progreso tecnológico y de una acentuada división del trabajo del sistema productivo local, de una cierta especialización productiva que estimula la creación y acumulación de conocimientos y/o de nuevas tecnologías, de una multiplicidad de sujetos económicos locales con elevada probabilidad de solucionar por prueba y error (también conocido por la expresión en inglés: *learning by doing*) los problemas con los que se enfrenta el sistema productivo, una fácil difusión de información técnica y comercial mutua (que se establece por contactos personales e informales), un sistema de formación profesional construido por la propia localidad y por la consolidación histórica de conocimientos y una fuerte integración entre las instituciones y la economía local favorable a la innovación y a la adaptación a las condiciones cambiantes de la realidad productiva. Las variables determinantes para la consolidación del sistema local son tanto endógenas como exógenas, aunque son las endógenas las impulsoras del proceso de desarrollo local. Dicho desarrollo se materializa a través de la innovación

tecnológica, el sistema informativo, la capacidad de regulación del mercado y las transformaciones sociales.

La segunda dimensión es de naturaleza socio-cultural y se manifiesta en el hecho de que los valores e instituciones locales sirven de base al proceso de desarrollo y se fortalecen en el ejercicio de la propia estrategia. Constituyen un conjunto de elementos entre los que se pueden resaltar: una profunda identidad local proyectada en una cultura propia, la consideración de la capacidad empresarial y de iniciativa como valor social positivo en la colectividad, la existencia de estructuras familiares con vínculos intergeneracionales sólidamente cohesionadas y que hacen de ella una unidad de renta y producción, una organización social con un nivel suficiente de actividades mercantiles y un sistema urbano desarrollado sobre el área donde el sistema industrial se articula.

Una tercera dimensión sería la político-administrativa, en la que las iniciativas locales crean un entorno favorable a la producción e impulsan el desarrollo sostenible.

En el sentido de esta última dimensión y focalizándose en países latinoamericanos, Albuquerque plantea la necesidad de promover el potencial de desarrollo endógeno, asignando la importancia debida a la dimensión territorial de la política tecnológica y a la atención a las pequeñas y medianas empresas, como la de asegurar el acceso a servicios avanzados a la producción en el entorno territorial, al afianzamiento de las redes institucionales y acuerdos de cooperación y la inclusión de la sustentabilidad ambiental en la gestión local del desarrollo (Albuquerque, 1997).

Más allá de que este enfoque de desarrollo local abre un sustancioso abanico de análisis económico del cual se desprenden recomendaciones de política, se deben puntualizar ciertos límites inherentes al mismo. En primer lugar, se observa un excesivo énfasis en las capacidades de la sociedad y los Estados locales, dejando un espacio casi nulo a la intervención territorial concreta de la política industrial del Estado Nacional. Aquí también la reforma de las administraciones públicas en el

sentido de la descentralización territorial participativa es parte fundamental de la estrategia de desarrollo económico local (Alburquerque, 2004).

En esta línea, la visión sistémica adoptada en la Argentina por la SEPMyEYDR<sup>8</sup> considera que el Estado Nacional no puede auto-excluirse de los procesos de desarrollo local. Así, y a los efectos de que estos procesos puedan concretarse, el Estado debe intervenir con lineamientos de política industrial activa y con programas específicos que funden y/o fortalezcan a los diversos complejos y sistemas productivos (Naclerio, 2010). Este autor sostiene que esa intervención la debe realizar en forma interactiva con los municipios y/o provincias correspondientes, dando lugar a una complementación institucional de políticas de apoyo al sector productivo.

Estrechamente ligado a la dicotomía que se plantea entre los enfoques de desarrollo “desde arriba” y “desde abajo”, las teorías y políticas del desarrollo concentrador “desde arriba” señalan que el crecimiento cuantitativo y la maximización del producto interno bruto son las guías del desarrollo; mientras que en las estrategias de desarrollo “desde abajo” se aprecia un mayor interés y preocupación por la satisfacción de necesidades básicas, la mejora del empleo, ingreso y calidad de vida, así como el mantenimiento de la base de recursos naturales y el medioambiente local (Alburquerque, 2004).

En base a estas nociones, resulta indispensable identificar en el país un modelo de análisis que se rija por criterios dinámicos de construcción política industrial local. Esto se refiere a sistemas productivos definidos como la vinculación de unidades productivas -en particular micro, pequeñas y medianas empresas localizadas en un territorio- para llevar a cabo acciones o estrategias conjuntas<sup>9</sup> (Naclerio, 2010).

---

<sup>8</sup> Se refiere al enfoque adoptado por el Programa Sistemas Productivos Locales - Promoción de Clusters y Redes Productivas y por el Programa de Acceso al Crédito y la Competitividad para MiPyMEs (PACC), ambos con impacto en el desarrollo regional, poniendo al Estado Nacional en el centro de la escena.

<sup>9</sup> Definición adoptada por el Programa Sistemas Productivos Locales - Promoción de Clusters y Complejos Productivos Regionales, Proyecto PNUD 05/024, Revisión 2009-2011; y el Programa de Acceso al Crédito y la Competitividad (PACC), Subcomponente 1.2, Contrato de Préstamo BID 1884/OC-AR; ambos articulados por la SEPMyEYDR -Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional- del Ministerio de Industria de la República Argentina.

En el mismo trabajo, este autor sostiene además que los sistemas productivos locales surgen como herramienta de política industrial para potenciar las capacidades tecnológicas de las regiones más desarrolladas y para reorientar las fuerzas productivas en regiones menos desarrolladas. La idea fuerza detrás de estos agrupamientos empresariales es que la construcción de capacidades productivas no depende del desempeño aislado de cada uno de sus actores sino de la complementariedad de acciones que sus integrantes lleven adelante.

#### **1.4. Conclusiones sobre la asociatividad empresarial**

Las diferentes perspectivas atendidas permiten orientar en la dirección del marco conceptual que se pretende sostener. Partiendo de la noción de red productiva y de sistema, se resalta la asociatividad sistémica como concepto rector capaz de dar contenido a la política de generación de sistemas productivos locales. Para ello, se toma el enfoque de desarrollo local para resaltar el rol del Estado Nacional contribuyendo al desarrollo armónico y la equiparación de las regiones.

A su vez los distintos modelos de redes territoriales dan la pauta de que las ventajas de las aglomeraciones resultan en la incorporación conjunta de conocimientos que en definitiva implica un aprendizaje y la absorción social de tecnologías muchas veces exclusivas a sectores más desarrollados. Así el enfoque de *cluster*, asociado a la noción de distrito, pone en evidencia la complementariedad sectorial que se territorializa dándole un formato de desarrollo a una región específica. Por otro lado, la trama productiva resalta el concepto de cadena de valor no necesariamente territorializada sino más bien distribuida en diferentes espacios, aunque esta última es específica para ciertos sectores.

En definitiva, los enfoques señalados ponen énfasis en diferentes dimensiones de la producción conjunta de bienes y servicios. Se podría concluir de éstos que: a) la configuración más adecuada del entramado productivo depende de varias dimensiones

y no tan sólo de un criterio estrictamente eficientista; y b) que las consideraciones de optimización se complementan o se modifican a partir de analizar la complejidad de las diferentes versiones de los sistemas de producción.

Frente al interrogante de por qué y para qué sirve que las empresas se asocien, se concluye que las redes productivas, que equivalen a la asociatividad sistémica, son una herramienta del desarrollo productivo. Se requiere la conformación de sistemas productivos para lograr el desarrollo de una región, pues el mercado no desarrolla las regiones postergadas. En este sentido, sumado a que la asociatividad permite innovar (*cluster* y distrito industrial) y, por tanto, producir competitivamente (*cluster* y trama productiva), permite también desarrollar nuevos eslabones y reforzar los existentes como forma de consolidar una cadena de valor en un medio local (sistema productivo local).

## **CAPÍTULO 2**

### **POLÍTICA DE PROMOCIÓN DE AGRUPAMENTOS EMPRESARIALES**

La revisión bibliográfica incluida en el capítulo uno da cuenta de la importancia que ha ido cobrando en las últimas décadas, tanto desde el punto de vista empírico como conceptual, el desarrollo local y regional basado en la aglomeración de micro, pequeñas y medianas empresas. Del análisis realizado se desprende que, si bien es cierto que existen fuertes restricciones asociadas a las relaciones desiguales que se establecen entre las empresas que constituyen grupos asociativos -según tamaño, posición de mercado y capacidad de fijar condiciones- una parte importante de las limitaciones al crecimiento de las MIPyMEs está relacionada con el aislamiento en que se encuentran. En este sentido, a pesar de que el desarrollo de redes resulta clave para los procesos de innovación y para el fortalecimiento de la capacidad competitiva de las MIPyMEs, muchas de las empresas que comparten el mismo espacio geográfico y la misma especialización productiva no cooperan entre sí, ni se asocian, ni establecen los vínculos que les posibilitarían -a través de acciones comunes- mejorar su desempeño competitivo (Naclerio, 2010).

Por otro lado, hay poca claridad conceptual sobre las aglomeraciones de empresas, lo que hace que los grupos asociativos existentes se denominen o autodenominen azarosamente de una forma u otra y que -en general- no funcionan según las características de comportamiento de cada caso (González Gómez, 2011). A esto se suma una marcada heterogeneidad entre los grupos en lo que respecta al grado y las formas de asociatividad que adoptan, el tamaño de las empresas, su capacidad de innovación, la vinculación institucional y la trayectoria compartida.

En este contexto, la ejecución de políticas públicas que apuntan a la promoción y el fortalecimiento de los lazos asociativos entre MiPyMEs, considerando la heterogeneidad existente, ocupa un rol crucial. Para ello es necesario analizar en profundidad la realidad argentina por contar con instrumentos de apoyo que se caracterizan -en principio- por la flexibilidad, la sencillez de los procedimientos, la

rapidez de la puesta en marcha de los proyectos y el acompañamiento de los productores a lo largo de todo el ciclo de vida de los mismos (Naclerio, 2011).

Las redes organizadas confluyen a uno o a varios sistemas y cuando se direccionan institucionalmente, se constituyen en poderosas herramientas de desarrollo. Por ello este capítulo está centrado en los efectos que tiene sobre la economía la presencia de determinadas condiciones en una posición geográfica específica y la existencia de puntos de convergencia entre diferentes actores que interactúan entre sí tras un objetivo común. Más adelante, se presenta el Programa Sistemas Productivos Locales - Promoción de Clusters y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional. Sus características, normativa, formas de implementación y resultados alcanzados resultarán aspectos clave a considerar como sustento de la investigación.

## **2.1. Fortalecimiento de modelos de producción local**

La actividad empresarial constituye uno de pilares sobre los que descansan las economías modernas. Los dramáticos efectos que una hipotética desmantelación de un tejido empresarial podría causar en el entorno geográfico suponen adoptar como unidad de análisis las implicancias económicas que éstos tienen sobre un medio local. Esta cuestión ha sido abordada por diferentes autores, los que dieron origen a una nueva rama de la economía denominada Economía Geográfica, disciplina que relaciona con total sentido cuestiones tales como transporte, localización, aglomeración (o *clusterización*) y desarrollo local (García y Rofman, 2012).

Para la geografía política la aglomeración territorial de la población, de soportes materiales, de instituciones, de símbolos y códigos comunes, no sólo convierte al territorio en un mero contenedor de actores y factores, sino en un ámbito dotado de significado: una concentración espacial humana que surge como una organización de la diversidad (Sánchez, 1992); por ello se hace necesario indagar en la forma particular en que cada territorio intenta articularse para alcanzar niveles de desarrollo

que tornen a las sociedades sustentables en el tiempo y comparar esto con la realidad Argentina.

Es generalizada la idea de que cuando se habla de desarrollo local, se está pensando en un enfoque desde lo local hacia lo nacional, regional y global, donde lo local abarca territorios, espacios y temas tanto nacionales como internacionales. Se entiende al desarrollo local como la interrelación entre un sistema de actores con una definida identidad local (Cobos, 2001). De esta forma surge una cuestión fundamental que está dada por las distintas articulaciones de actores y personas que se produce en un área geográfica determinada y que tiene un determinado grado de consolidación como para permitir el desarrollo de determinadas actividades productivas o económicas con cierta sustentabilidad de mediano plazo -como mínimo-. Se trata de una forma de desarrollo ligado a los esfuerzos de ciudades y regiones por transitar su propio sendero de desarrollo y tiene como referente empírico los casos de sistemas locales de empresas y territorios organizados (Madoery, 2000).

El mismo autor continúa señalando más adelante que esta construcción no es contradictoria y tampoco desconoce que existe un rol nacional; por el contrario, lo potencia ya que hablar de desarrollo desde el territorio reclama contemplar nuevos roles del Estado, en cuanto factor condicionante e impulsor para el desarrollo local.

En el caso de la Argentina, existe cierto grado de coincidencia de que las principales ventajas de las diferentes formas de articulación local refieren a los impactos positivos que tienen en sectores estratégicos de la economía. Estos redundan en el incremento de oportunidades para las poblaciones locales existentes o que puedan migrar hacia ellas (Rofman, 1993). De esta forma se puede pensar en invertir o modificar el modelo demográfico, especialmente en regiones que por diversas razones puedan ser consideradas estratégicas y deban ser repobladas y ocupadas de manera permanente.

En general, desde un gobierno central se realizan un abanico de acciones que buscan beneficiar a determinados sectores, potenciar la construcción de conglomerados productivos estables, mejorar las condiciones básicas de logística y distribución y,

cuando existieran, propender a la participación activa de diferentes actores locales que sean capaces de movilizarse en pos de objetivos y estrategias de desarrollo concretas.

La complejidad del tema exige una mirada multidimensional. En todos los casos se debe partir de la idea de un proceso orientado, no espontáneo ni natural. Se requiere de la acción coordinada de actores o agentes de variadas formas de capital intangible que inciden en el desarrollo de un espacio geográfico determinado, denominado territorio (Naclerio, 2011).

Esta forma de desarrollo incorpora diversas cuestiones que exceden el plano de lo estrictamente económico como por ejemplo aspectos políticos, educativos y culturales enmarcados en niveles de sustentabilidad ambiental y mejora de la calidad de todos los miembros de la sociedad de manera permanente y sostenida en el tiempo. Incluye, por lo tanto, lo que Sen y Kliksberg (2010) definen como los cuatro grandes tipos de capital: 1) los *activos naturales* -constituido por la dotación de recursos naturales-, 2) los *activos producidos por la acción humana* -construido por la sociedad como la infraestructura, la tecnología y el capital financiero y comercial, entre otros-; 3) el *capital humano* -integrado por los niveles de educación y salud de la población- y 4) el *capital social* -que tiene relación con la confianza de las relaciones interpersonales, la capacidad de asociarse, el civismo y los valores éticos de esas sociedades-.

Pero también el desarrollo local se encuentra atravesado por otra variable: su condición de sustentabilidad, dando origen al desarrollo sustentable o sostenible. No podría ser de otra manera ya que sus protagonistas se encuentran enclavados en un territorio específico y su suerte, tanto medioambiental como económica y política, está atada a la suerte del sistema productivo local que ellos mismos sean capaces de construir y articular.

Por último, también se suma la denominada gobernanza, la que debe dar cuenta de la diferencia de enfoques, tiempos y razonamiento que en ocasiones pueden estar contrapuestos. “Este concepto supera la idea de gobierno o el arte de ejercer el gobierno en sentido público para proponer una estrategia de articulación entre

variados actores que componen la complejidad y la dinámica de los distintos complejos sociales, buscando una forma de complementación para que éstos tengan el mayor y mejor impacto público posible” (Games, 2011). Es decir que se ubica entre el propio sistema de asignación de recursos y el del Estado, a través del orden jerárquico y la aplicación de leyes, normas y el ejercicio de la autoridad delegada por la sociedad. Por lo tanto, la gobernanza implica la coordinación de estos dos espacios para lograr los mejores beneficios para el conjunto. Es decir, debe englobar cultura, valores, misión y diferentes políticas, procesos y medidas a través de la constitución de alianzas de actores con fines comunes.

La preeminencia de las decisiones de los actores es lo que define el proceso de desarrollo local. Estas decisiones requieren de un articulador cuyo rol consiste en orientar las acciones dispersas en función de una estrategia general. Ese actor, que en varios sentidos resulta imprescindible, es el Estado (Naclerio, 2010). Si las empresas pueden estar desterritorializadas, las instituciones políticas no lo están. Los gobiernos locales se definen por su territorio, y precisamente su competencia institucional dentro de ese territorio es lo que le da sentido a su función. En esta disyuntiva entre lo económico y lo político parecen discurrir muchas de las reflexiones y propuestas asociadas al desarrollo local.

La existencia y fortalecimiento de modelos de producción y de desarrollo encuadrados bajo esta denominación requieren, por lo tanto, de la base de un sistema productivo dinámico y sustentable. Esto implica que cualquier política que intente la formación de redes que propendan al desarrollo local debe contar o debe generar previamente este sistema el cual debe estar acompañado por un fuerte carácter innovador y una visión de construcción colectiva que favorezca la interacción de los diferentes actores minimizando situaciones de desconfianza o competencia que obstaculizan este tipo de formación que se desarrolla en determinados espacios geográficos o territoriales (Ministerio de Industria, 2010).

Ejemplos de experiencias consolidadas a nivel iberoamericano disímiles como el CORFO en Chile, SEBRAE en Brasil, la Red de Agencias de Desarrollo Productivo

en España, Centros IDEB en la provincia de Buenos Aires o la Red CREAM en la provincia de Río Negro, demuestran que diferentes contextos y enfoques pueden, sin embargo, derivar en la construcción de sistemas productivos eficientes, consensuados y planificados, por lo que resulta de interés echar una mirada -aunque descriptiva- al modelo de agencia de desarrollo local argentino.

## **2.2. Institucionalización del consenso local en Argentina**

A partir de la dinámica de trabajo en busca de consensos que favorece el desarrollo local, en el país se va cimentando el intercambio entre actores localizados por lo general próximos entre sí, provenientes de espacios de conocimiento, la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías, de escuelas técnicas, universidades, cámaras y asociaciones empresariales, hasta del sector público local. Este proceso produce una sinergia particular que en muchos casos se traduce en la creación de consensos, factor esencial a la hora de pensar en la sustentabilidad de los proyectos de articulación que se piensan encarar (González Gómez, 2011).

En aquel trabajo presentado en el Primer Foro Mundial de Agencias de Desarrollo Local también mencionaba que estos procesos de integración llevan implícita la idea de cierto compromiso de los actores locales con su propio espacio, constituyendo quizás la más clara externalidad positiva de esta institucionalidad. Precisamente la pertenencia al lugar facilita la interacción mutua y posibilita la comprensión entre todos de las fortalezas y debilidades permitiendo un conocimiento cabal de las potencialidades que existan y de las carencias a resolver.

Conceptos como cultura, capacidad para la innovación, régimen de acumulación, sinergia, institucionalidad, consenso, marco normativo, capacidades de aprendizaje y enseñanza, propuestas de modelos de desarrollo y formas de articulación, son factores que definen lo que se podría denominar el ambiente de este tipo de institucionalidad local. La cuestión central a descubrir son los factores que favorecen a la integración,

en tanto valor fundamental del desarrollo local. La respuesta debería analizarse desde las grandes visiones relacionadas tanto a las empresas como al sistema institucional.

Desde principios de la década de los '90, la Argentina ha asistido a un proceso de creación constante de consensos locales. Los mismos han surgido a partir de la experiencia de los Centros IDEB -Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense-, respondiendo a necesidades diversas, pero la causa común ha sido la necesidad de promover el desarrollo y la mejora de la competitividad territorial. Actualmente la Argentina cuenta con una importante cantidad de instituciones de este tipo. Las denominadas agencias de desarrollo local conforman una plataforma institucional de información y soporte a través de la cual los programas de fomento productivo del Estado Nacional ven facilitada su llegada y penetración en todas las provincias del país (Ministerio de Industria, 2013).

El rol de estas instituciones como organizaciones locales se orienta a la generación de propuestas y al apoyo de iniciativas de desarrollo local sostenible. También cumplen con el rol de identificar recursos y condiciones técnicas para hacer viables las iniciativas con el objetivo general de contribuir a mejorar la calidad de vida de la población y el entorno económico local. En definitiva, las agencias trabajan en la búsqueda de la canalización de programas nacionales y provinciales de desarrollo empresarial, gestionan la oferta de servicios de apoyo a las empresas locales, generan instancias de reflexión sobre temas vinculados al desarrollo económico y establecen acciones para dinamizar el territorio local buscando mejorar las condiciones generales en términos de cooperación para una mayor y mejor competitividad territorial.

En la mayoría de los casos, las agencias cumplen un papel importante al tener llegada e interactuando con las autoridades del gobierno local, buscando generar el involucramiento del sector privado, tanto de empresas como de instituciones (como asociaciones gremiales, cámaras empresariales, centros de enseñanza y de investigación), reconociendo que una de sus fortalezas es la creación de ámbitos de consenso y mecanismos de articulación y cooperación público-privado.

Las agencias de desarrollo son una herramienta que mejora la calidad de la institucionalidad en los territorios. Pueden colaborar en ayudar al medio local a crear y consolidar la visión estratégica de desarrollo que los actores locales visualizan, y se constituyen en componentes fundamentales para la aplicación de políticas locales que logren trascender los períodos de gobierno.

La SEPyMEyDR cuenta con una Red de Agencias integrada por casi 70 instituciones que articulan los programas que este organismo pone a disposición de las MiPyME argentinas, además de otros muchos programas generados desde los municipios, gobiernos provinciales y organismos internacionales en materia de asistencia técnica, capacitación, transferencia tecnológica y financiamiento. Entre los beneficios que una empresa puede obtener de las instituciones que conforman esta red se señalan:

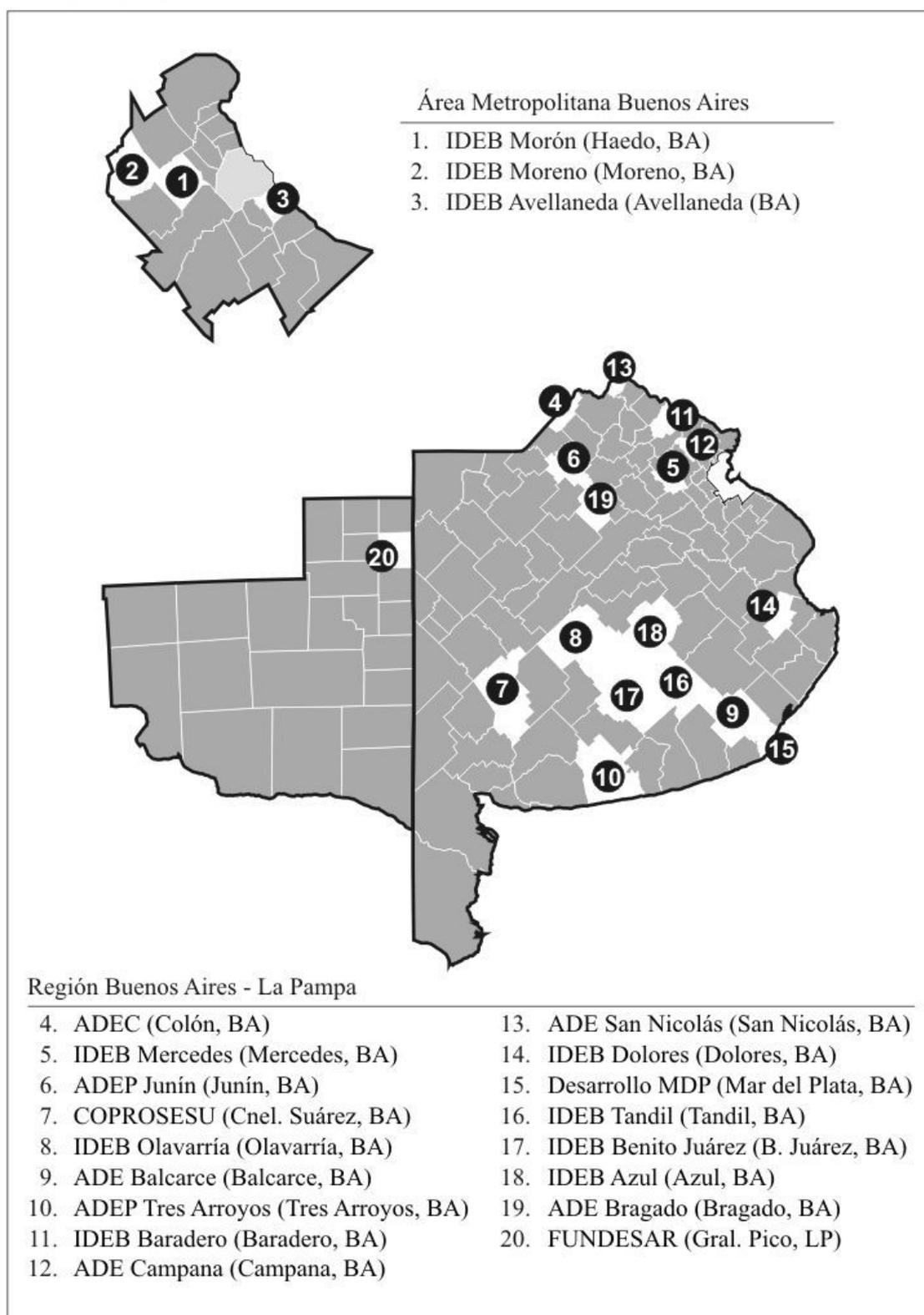
- Información integral y asistencia respecto a los instrumentos financieros y no financieros de apoyo a las pequeñas y medianas empresas.
- Vínculos y contactos con otros empresarios a nivel nacional.
- Identificación de oportunidades de negocios e inversiones en todo el territorio.
- Asistencia para la identificación o conformación de alianzas estratégicas.
- Información sustancial para el desarrollo de sus negocios.
- Acceso a canales de transferencia tecnológica.

En el Mapa 2.1 se presentan, por región geográfica, las instituciones que forman parte de la Red de Agencias. Todas ellas cuentan con convenio que las vinculan a la SEPyMEyDR, el cual les permite articular las políticas y programas que este organismo pone a disposición de las empresas argentinas<sup>10</sup>.

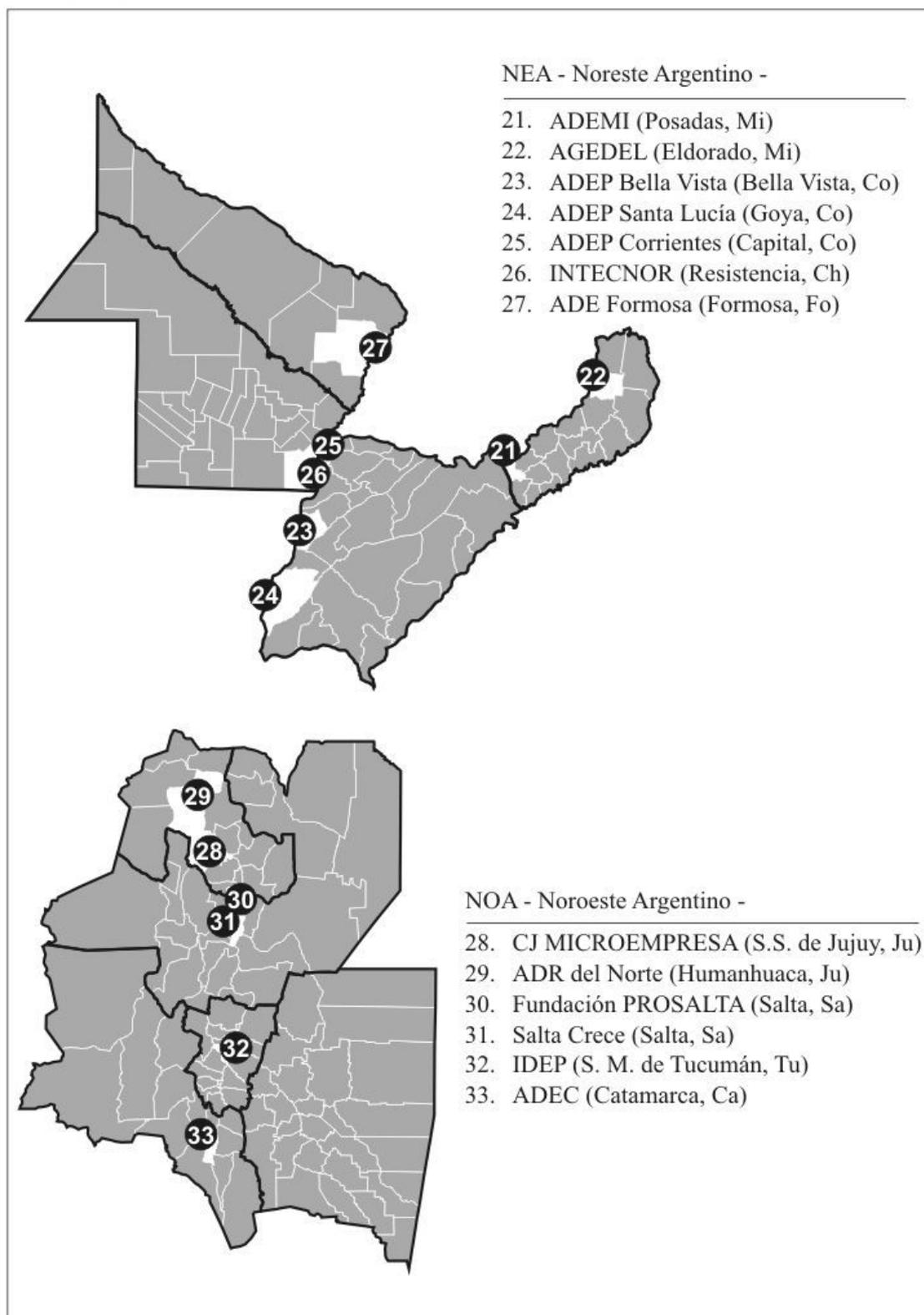
---

<sup>10</sup>Entre ellos, el Programa Sistemas Productivos Locales - Promoción de Clusters y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional (SPL), foco principal de análisis de esta tesis.

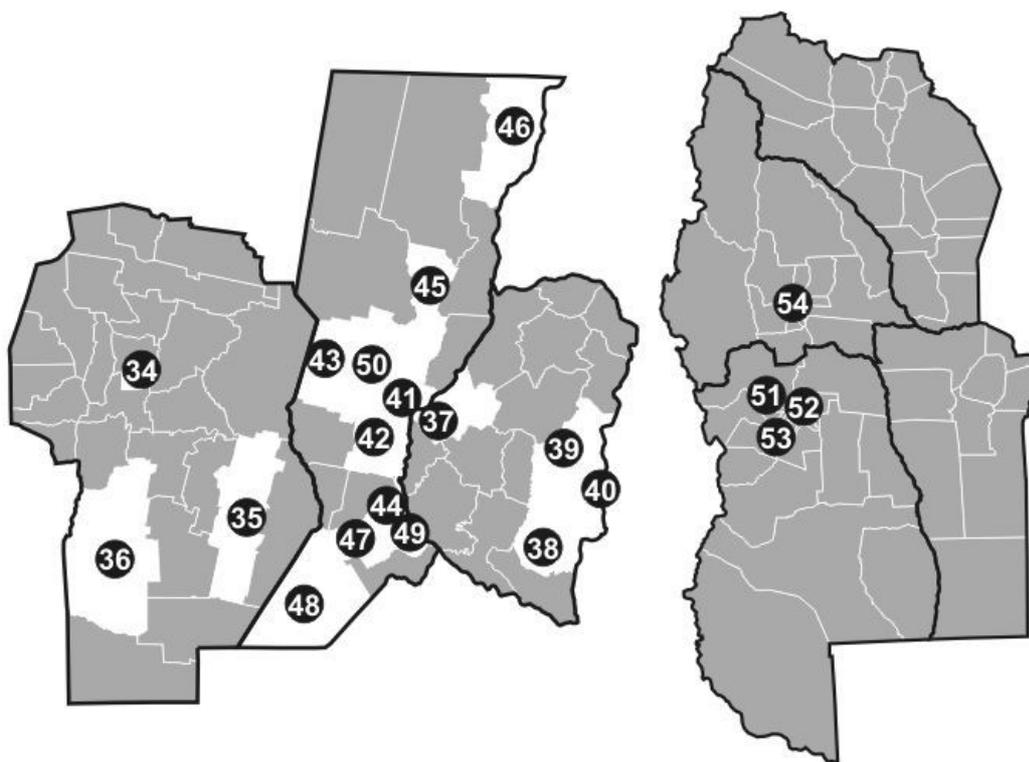
Mapa 2.1: Instituciones pertenecientes a la Red de Agencias SEPyMEyDR.  
Por región geográfica.



Mapa 2.1: Instituciones pertenecientes a la Red de Agencias SEPyMEyDR.  
 Por región geográfica. (continuación)



Mapa 2.1: Instituciones pertenecientes a la Red de Agencias SEPyMEyDR.  
 Por región geográfica. (continuación)



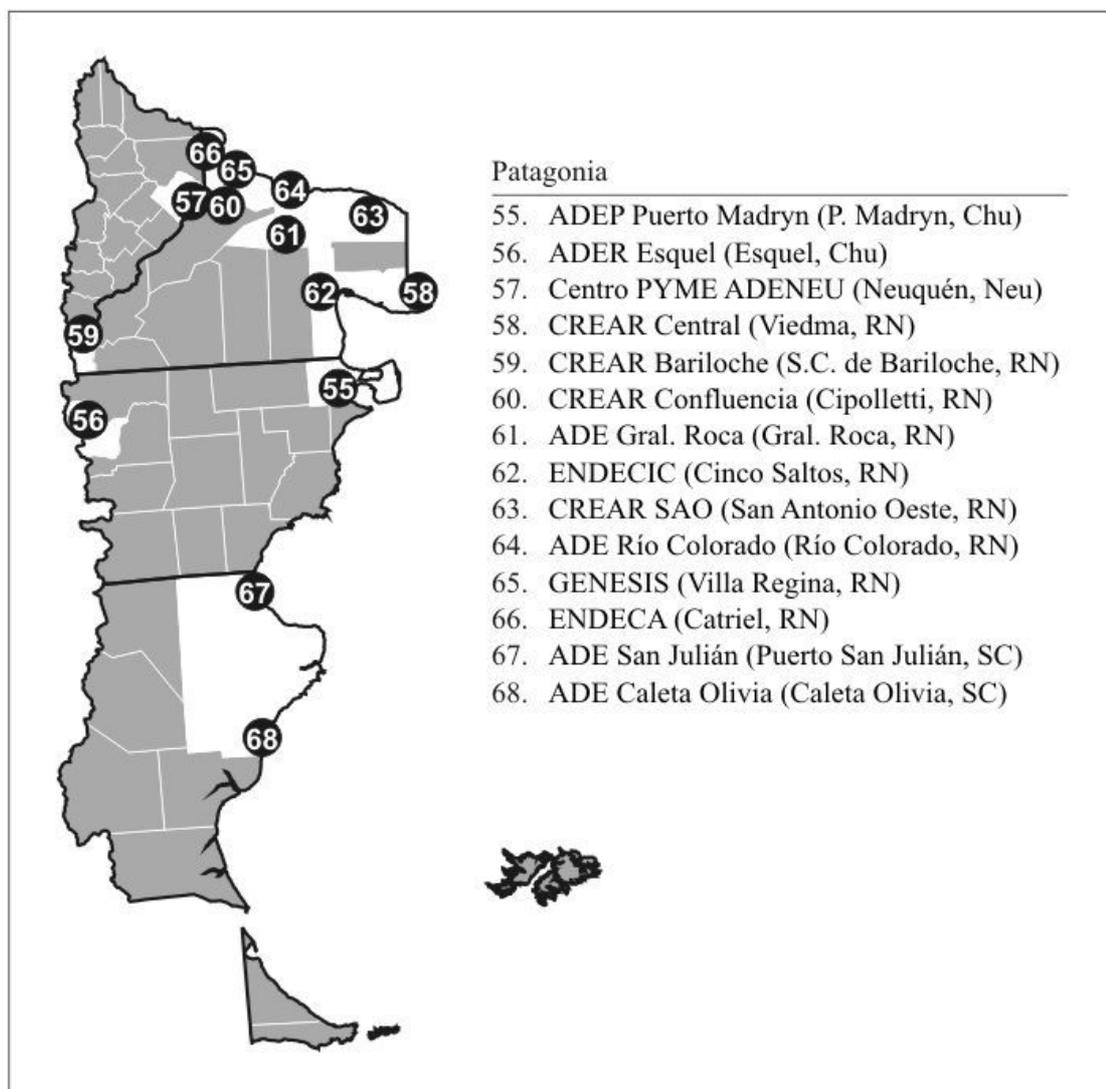
Centro

- |  |  |
|--|--|
| 34. ADEC (Córdoba, Cba)                | 43. ACDICAR (Rafaela, SF)              |
| 35. Fund. Lambertini (Bell Ville, Cba) | 44. ADERR (Rosario, SF)                |
| 36. Fundación Río Cuarto (RC, Cba.)    | 45. ADER San Justo (San Justo, SF)     |
| 37. CODEPA (Paraná, ER)                | 46. ADEPRO (Reconquista, SF)           |
| 38. CODEGU (Gualeguaychú, ER)          | 47. ADER SF Centro-Sur (Carcarañá, SF) |
| 39. ADE Villa Elisa (Villa Elisa, ER)  | 48. ADER SF Sur (Venado Tuerto, SF)    |
| 40. CDP (Concepción del Uruguay, ER)   | 49. CIDIT (Rosario, SF)                |
| 41. ADER Santa Fe (Santa Fe, SF)       | 50. ADEER (Esperanza, SF)              |
| 42. ADE S Jerónimo (Galvez, SF)        |  |

Cuyo

- |                          |                                     |
|--------------------------|-------------------------------------|
| 51. IDITS (Mendoza, Mza) | 53. IDC (Mendoza, Mza)              |
| 52. IDR (Mendoza, Mza)   | 54. Calidad San Juan (San Juan, SJ) |

Mapa 2.1: Instituciones pertenecientes a la Red de Agencias SEPyMEyDR.  
 Por región geográfica. (continuación)



Fuente: elaboración propia en base a coordinaciones regionales de la Dirección Nacional de Desarrollo Sectorial, Territorial y Comercio Exterior de la SEPyMEyDR.

El diagnóstico que se debe hacer es que en el país existe un conjunto de agencias con desigual nivel de capacidades, tanto en aspectos organizativos internos (estructura directiva, funcional, técnica, etc.) como institucional (integración y participación de instituciones en la dirección) y formatos legales. Por lo general tienen escasa coordinación, débiles apoyos institucionales y mínimos recursos financieros (González Gómez, 2011).

Si bien esta diversidad responde a las peculiaridades de cada lugar y a sus problemáticas, las asimetrías reflejan diferentes grados de evolución entre ellas, por lo que se manifiesta imperiosa la construcción de formas horizontales de cooperación con apoyos constantes por parte del gobierno nacional y los gobiernos provinciales.

### **2.3. Intervención estatal para el fomento de la asociatividad**

El Ministerio de Industria de la Nación está dando muestras concretas de que el desarrollo basado en la aglomeración de micro, pequeñas y medianas empresas posee una importancia relevante en su actual línea política de federalización de la industrialización<sup>11</sup>. El entramado PYME enfrenta el desafío de crecer sujeto a regulaciones que con frecuencia son desfavorables; sin embargo, una parte importante de las limitaciones al crecimiento derivadas de las desigualdades entre empresas que constituyen grupos asociativos (según tamaño, posición de mercado y capacidad de imponer condicionantes) no se relacionan con esas diferencias sino con el aislamiento en que se encuentran. El aislamiento no tiene solamente consecuencias negativas en términos de escala y estructura. La barrera clave a sortear para la PYME es su capacidad para acumular y desarrollar tecnologías. Abandonar el aislamiento para pasar a tomar riesgos y establecer estrategias conjuntas constituye un desafío tanto para las empresas involucradas como para los actores institucionales locales, regionales y nacionales (Naclerio, 2010).

A pesar de que el desarrollo de redes resulta clave para los procesos de innovación y para el fortalecimiento de la capacidad competitiva de las empresas, este mismo autor sostiene que muchas de estas MiPyME que comparten el mismo espacio geográfico y la misma especialización productiva no cooperan entre sí ni establecen vínculos que les posibilitarían mejorar su desempeño.

---

<sup>11</sup> Crecimiento con inclusión industrializando la ruralidad y federalizando la industria es uno de los nueve acuerdos generales plasmados en el Plan Estratégico Industrial 2020 (Ministerio de Industria, 2011)

Es así que un gran número de economías regionales no ha podido aprovechar integralmente las oportunidades que el nuevo contexto macroeconómico les ha ofrecido. Sus estructuras productivas presentan importantes grados de desarticulación que se evidencian en retrasos tecnológicos y baja capacidad de innovación. En numerosas zonas del país, persisten deficiencias en las capacidades técnicas, productivas y empresariales que afectan la posibilidad de generar un desarrollo regional o local sustentable.

En este contexto, el Ministerio de Industria a través de la SEPyMEyDR ha creado políticas públicas que apuntan a la promoción y fortalecimiento de los lazos asociativos entre empresas, ejecutando en el marco de sus políticas de desarrollo local el Programa Sistemas Productivos Locales - Promoción de Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional (SPL), previendo un esquema de trabajo integral que permita adaptar el apoyo a las circunstancias particulares de los grupos asistidos.

La significativa actividad e influencia de este programa de fomento a la asociatividad empresaria en el territorio y el alto número de concentraciones de empresas que en cuyo marco están siendo asistidas a lo largo de toda la geografía argentina hace necesario su análisis para el desarrollo de esta tesis. Debido a su tradición dentro de la SEPyMEyDR, el programa se ha convertido en un referente típico de la asistencia estatal a conglomerados empresarios argentinos.

SPL tiene por objetivo promover el desarrollo regional sustentable a través de la formulación y ejecución de actividades dirigidas a MiPyMEs que constituyan o puedan constituir un sistema productivo. El propósito es fortalecer e integrar los distintos tejidos productivos a nivel regional mediante el fomento del trabajo asociativo de empresas, sector público (nacional, provincial, municipal), instituciones académicas y de investigación y desarrollo (públicas y privadas).

El criterio ordenador en el trabajo desarrollado por el programa ha sido el involucramiento activo de las secretarías de producción y agencias de desarrollo pertenecientes a los estados provinciales y municipales. En ese sentido, el papel de las

gubernaciones, municipios y actores locales cobra una importancia fundamental debido al contacto directo y al intercambio fluido que generalmente existe entre los grupos productivos y dichos niveles de gobierno. Precisamente por ello, las políticas de desarrollo de complejos productivos regionales carecerían de consistencia si no mediara la participación activa de estos actores locales.

El establecimiento de estas relaciones implica incrementar el compromiso político conjunto y hacer las veces de efecto demostración a los ojos de los grupos asociativos, y no una mera declaración de intenciones ni una multiplicación de esfuerzos institucionales que no deriven en ninguna clase de sinergia intra-estatal. Precisamente por ello, las políticas de desarrollo de sistemas productivos locales quedarían en gran medida carentes de consistencia de no mediar la participación activa de estos actores locales.

### **2.3.1 Líneas de asistencia del programa SPL**

El programa promueve la conformación y el fortalecimiento de grupos asociativos de empresas del mismo sector o cadena de valor que funcionan coordinadamente en un determinado territorio. Esta conformación de sistemas productivos locales permiten a las empresas llevar adelante proyectos no realizables individualmente y procesos de aprendizaje e investigación conjuntos. Para ello, el programa dispone de cuatro líneas<sup>12</sup> de asistencia técnica y económica que se ajustan al grado de evolución del grupo asociativo.

La primera de ellas, denominada *Planes de Asociatividad para el Desarrollo Productivo*, brinda asistencia técnica y económica a grupos asociativos nuevos o preexistentes para la ejecución de un plan de corto y mediano plazo con vistas a potenciar la competitividad de las empresas asociadas. Esta línea contempla aportes para la contratación de un coordinador, quien asiste al grupo en el cumplimiento del

---

<sup>12</sup> Reglamento Operativo del Programa Sistemas Productivos Locales (Proyecto PNUD ARG/05/024 - Promoción de Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional), vigente al 31 de marzo de 2013.

plan, así como en la formulación y el seguimiento del proyecto de inversión a presentar. El coordinador es contratado por el plazo de un año en el cual el programa reintegra al grupo asociativo el 100% de sus honorarios durante seis meses y el 50% durante el siguiente semestre, el resto es abonado por el grupo asociativo.

Dentro del Plan de Asociatividad para el Desarrollo Productivo (PADP), el programa prevé un aporte no reembolsable (ANR) para fortalecer y capitalizar colectivamente al grupo asociativo. El monto máximo de ANR por grupo asociativo para el componente de “agregado de valor a la producción primaria” es de \$420.000 y el aporte local debe ser igual o superior al 30% del total del proyecto. Para el segundo componente de esta línea, “desarrollo y fortalecimiento de la producción industrial”, se otorga un monto máximo por grupo asociativo de \$600.000 y el aporte local debe ser igual o superior al 40% del total del proyecto.

Para cumplir con éxito el rol que se le asigna, el coordinador debe tener un perfil determinado y reunir ciertos requisitos, entre los que pueden destacarse: poseer cabal conocimiento del sector productivo al que pertenece el proyecto; tener relación fluida con las principales empresas e instituciones que operan localmente; contar con capacidad de coordinación de grupos, construcción de consensos y actitud proactiva; poseer conocimiento en formulación de proyectos; y tener disponibilidad para viajar.

La segunda línea del programa es la de *Proyectos de Inversión para Grupos Asociativos Fortalecidos*, a través de la cual se solventa parte de las actividades de un proyecto de inversión presentado por grupos preexistentes y consolidados. El proyecto debe apuntar al desarrollo y fortalecimiento de la producción industrial. En esta línea, el programa prevé un monto máximo de ANR por grupo asociativo de \$900.000 y el aporte local debe ser igual o superior al 40% del total del proyecto.

La tercera línea del programa se denomina *Planes y Proyectos de Fortalecimiento Cooperativo*, a través de la cual se brinda apoyo técnico y económico a cooperativas para potenciar su desarrollo productivo.

Las cooperativas que requieran de esta línea pueden aplicar para el componente “planes de fortalecimiento cooperativo”, pudiendo contratar un coordinador por el plazo de un año para que los asista en el desarrollo de un Plan de Fortalecimiento Cooperativo (PFC) y formule y realice el seguimiento de un proyecto de inversión. El programa reintegra a la cooperativa el 100% de los honorarios del coordinador durante seis meses y el 50% durante el siguiente semestre, el resto es abonado por la cooperativa.

Dentro del PFC, el programa prevé un ANR para fortalecer y capitalizar colectivamente a la cooperativa. En el caso de “agregado de valor a la producción primaria”, se otorga un monto máximo de ANR por cooperativa de \$420.000 y el aporte local debe ser igual o superior al 30% del total del proyecto. Para el “desarrollo y fortalecimiento de la producción industrial”, se otorga un monto máximo por cooperativa de \$600.000 y el aporte local debe ser igual o superior al 40% del total del proyecto.

El segundo componente de esta línea es para “proyectos de cooperativas fortalecidas”, en donde el programa evalúa que la cooperativa no requiere de la asistencia de un coordinador, pudiendo la entidad presentar directamente un proyecto de inversión que debe apuntar al desarrollo y fortalecimiento de la producción industrial. En este caso, se otorga un monto máximo de ANR por cooperativa de \$720.000 y el aporte local debe ser igual o superior al 40% del total del proyecto.

La cuarta y última línea del programa SPL está dirigida a *Proyectos de Fortalecimiento de Sistemas Productivos Locales*, a través de la cual se apoyan planes de inversión orientados a la puesta en marcha de centros de servicios industriales y laboratorio de investigación, desarrollo e innovación en parques, áreas y otros aglomerados industriales. A través de esta línea, se otorga un monto máximo de ANR de \$1.500.000 por grupo asociativo y el aporte local debe ser igual o superior al 40% del total del proyecto. Como factor clave para el fortalecimiento y la sustentabilidad de los sistemas productivos locales encuadrados en esta línea, el programa considera como factor clave que el grupo asociativo se encuentre inserto en una red institucional

-conformada por las instituciones del conocimiento- que impulse el proceso de innovación y el desarrollo de investigaciones sobre nuevas tecnologías.

En cuanto a los beneficiarios de las diferentes líneas de asistencia que se resumen en la Tabla 2.1, el programa requiere para la constitución de un grupo asociativo un mínimo de cinco MiPyMEs<sup>13</sup>, legalmente establecidas en la República Argentina. Los principales criterios que adopta en la selección de los grupos a asistir son:

- La asociatividad empresaria para la constitución y consolidación de sistemas productivos locales y el desarrollo de complejos productivos.
- El impacto regional del grupo asociativo en lo que se refiere a su representatividad en el sector productivo y en la región, en la generación de empleo y valor agregado, en su capacidad productiva para el incremento de las exportaciones netas y en la mejora en la distribución del ingreso.
- La rigurosa identificación de las necesidades y los problemas que impiden su desarrollo y la formulación de un proyecto integral que contemple las acciones a encarar para enfrentar dicha problemática.
- La vinculación con los ámbitos públicos, académicos, institucionales, etc.

En todos los casos, los únicos gastos que se pueden solventar a través de los ANR otorgados por el programa SPL son los siguientes:

- Inversiones y gastos en maquinarias y/o partes, equipamiento y otros activos productivos.
- Gastos asociados a activos intangibles (marcas, patentes, certificados, inscripciones, etc.)
- Honorarios por servicios profesionales de consultoría y/o capacitación.
- Gastos relacionados a tecnologías blandas (comercialización, marketing, etc.)
- Gastos asociados a certificaciones y/o controles de calidad.

---

<sup>13</sup> A los efectos de este programa se consideran MiPyMEs aquellas empresas que cumplen con lo dispuesto por la Ley N°25.300 y la Disposición SEPyME N° 147/06.

- Gastos incrementales derivados de (y necesarios para) la plena ejecución del proyecto (mano de obra, materiales, etc.)

Tabla 2.1: Resumen líneas de asistencia Programa SPL.

	<b>Línea de asistencia</b>	<b>Beneficiario</b>	<b>Tipo de proyecto de inversión</b>	<b>ANR máximo por proyecto</b>
1	Planes de asociatividad para el desarrollo productivo (Coordinador + ANR)	Grupos asociativos nuevos o preexistentes sin personería jurídica	Agregado de valor a la producción primaria	\$420.000 (hasta el 70%)
			Desarrollo y fortalecimiento de la producción industrial	\$600.000 (hasta el 60%)
2	Proyectos de inversión para grupos asociativos fortalecidos (ANR)	Grupos asociativos fortalecidos preexistentes con personería jurídica	Desarrollo y fortalecimiento de la producción industrial	\$900.000 (hasta el 60%)
3.A	Planes de fortalecimiento cooperativo (coordinador + ANR)	Cooperativas nuevas	Agregado de valor a la producción primaria	\$420.000 (hasta el 70%)
			Desarrollo y fortalecimiento de la producción industrial	\$600.000 (hasta el 60%)
3.B	Proyectos de fortalecimiento cooperativo (ANR)	Cooperativas fortalecidas	Desarrollo y fortalecimiento de la producción industrial	\$720.000 (hasta el 60%)
4	Proyectos de fortalecimiento de sistemas productivos locales (ANR)	Grupos asociativos nuevos o preexistentes localizados en parques, áreas u otros aglomerados industriales	Centros de servicios industriales y laboratorios de investigación, desarrollo e innovación	\$1.500.000 (hasta el 60%)

*Fuente: elaboración propia en base a Reglamento Operativo programa SPL.*

Con respecto a la metodología de trabajo que utiliza el programa, se trata de un proceso de asistencia integral en la cual existe un acompañamiento permanente a las empresas, que comienza con el primer contacto y se extiende a lo largo de todo el

proceso de formulación e implementación del plan de trabajo asociativo. Los técnicos del programa interactúan estrechamente con los empresarios durante el armado del plan de trabajo asociativo y después de la firma del convenio, controlando que el proyecto se lleve a cabo tal cual lo aprobado y asistiendo permanentemente para un mejor desempeño.

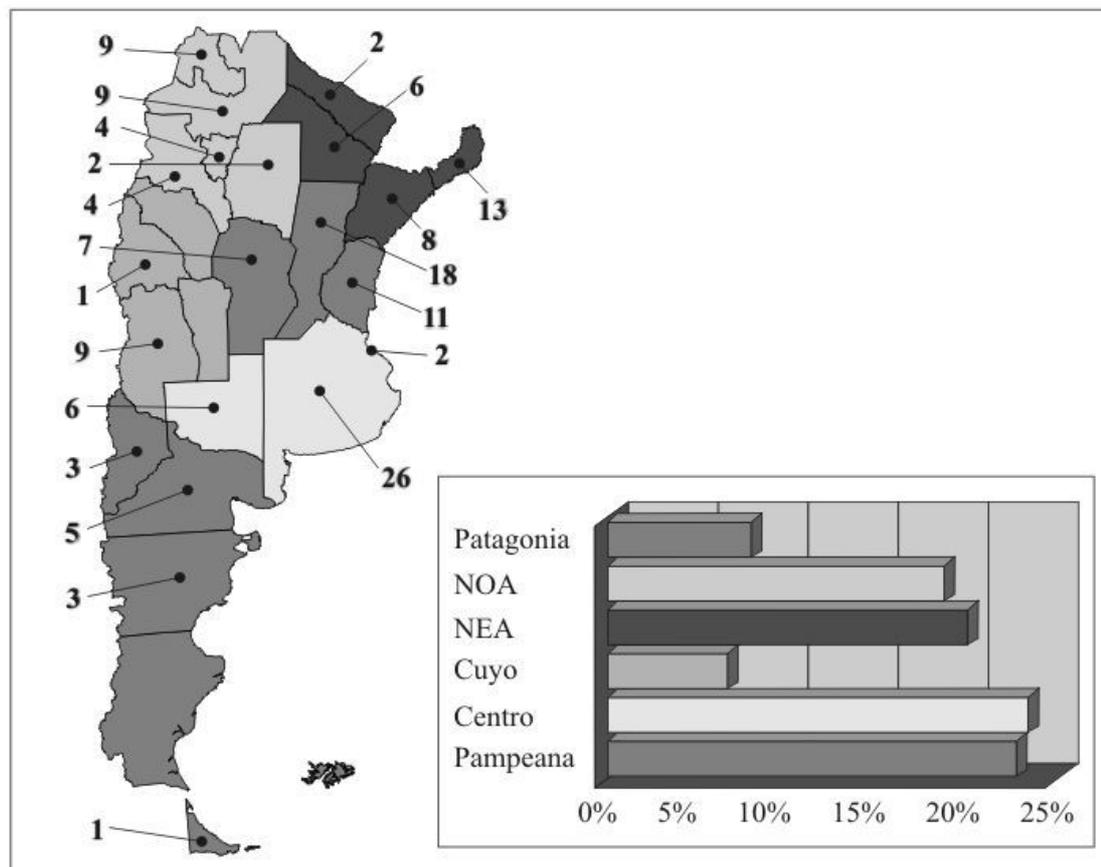
### **2.3.2 Proyectos asistidos programa SPL**

Con el objeto de brindar una descripción precisa del funcionamiento operativo y de la gestión del programa, y a los fines de presentar los principales logros obtenidos a lo largo de su ejecución, a continuación se analiza su evolución desde sus inicios -junio de 2006- hasta marzo de 2013. Al igual que lo descripto en el epígrafe anterior, la información aquí contenida ha sido proporcionada por funcionarios del programa y la misma se encuentra disponible para la consulta pública en reportes, página web de la SEPyMEyDR y distintas publicaciones realizadas por el organismo.

En cuanto al alcance geográfico del programa, se observan proyectos asociativos en casi todas las provincias argentinas. De esta manera se reafirma en la práctica su fuerte carácter federal y regionalista al tiempo que, tomando como base el enfoque de desarrollo local, se promueven regiones achicando las brechas productivas existentes entre diferentes localidades.

En el Mapa 2.3 se aprecia que el programa ha realizado un gran esfuerzo para alcanzar vastas regiones del país, poniendo énfasis en aquellas a las que comúnmente no llegan los programas públicos de alcance nacional. A su vez, este alcance debe revalorizarse teniendo en cuenta que por su naturaleza, la interacción directa con los integrantes de los grupos asociativos es indispensable y continua, no obstante se observa que una proporción elevada de los proyectos están en lugares alejados de la ciudad de Buenos Aires, que es donde se concentra buena parte de las actividades internas del programa.

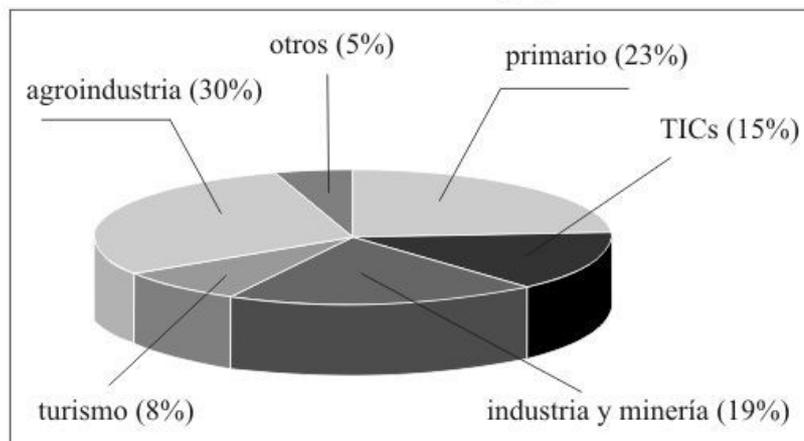
Mapa 2.2: Distribución regional de los proyectos



Fuente: elaboración propia en base a información del Programa SPL disponible en [www.sepyme.gov.ar](http://www.sepyme.gov.ar).

Respecto a la distribución sectorial de los proyectos -Gráfico 2.1-, vale la pena destacar un par de características. En primer lugar, los sectores a los cuales pertenecen la mayor cantidad de grupos son el primario y el agro-industrial, que representan, cada uno, casi un tercio del total de los proyectos existentes a marzo de 2013. Sobre los proyectos del sector primario debe remarcarse, por un lado, que se trata en su gran mayoría de emprendimientos muy pequeños y de zonas marginales del país. Por otro lado, debe considerarse que son productores cuyas actividades no se caracterizan por ser beneficiarias de ayuda pública -grupos avícolas, apícolas, porcinos, floricultores, entre otros-. Por el contrario, las empresas del sector industrial han presentado un tamaño medio mayor al resto de los sectores.

Gráfico 2.1: Distribución sectorial de los proyectos



Fuente: Programa Sistemas Productivos Locales. SEPyMEyDR.

A fin de describir las características principales de los 149 grupos asistidos por el programa SPL desde su lanzamiento hasta marzo de 2013, el Anexo I presenta cada uno de los casos comparando en forma de filas y columnas: el sector al que pertenece el grupo, su localización, cantidad de empresas asistidas y los organismos vinculados al grupo asociativo.

Vale la pena aclarar que además de estos proyectos -varios de ellos finalizados y otros en ejecución-, el equipo técnico también ha trabajado en el acompañamiento de otros 12 grupos en el país que en principio habían decidido participar en el programa pero que, por diversos motivos, no han llegado a materializar su idea proyecto. Varios de estos 12 casos no lograron pasar la etapa de sensibilización donde los técnicos escuchan las necesidades del grupo e interactúan movilizándolo a las propias empresas hacia el asociativismo y la cooperación. En otros casos, los propios interlocutores técnicos locales no lograron redactar el plan de trabajo asociativo de acuerdo a los lineamientos del programa. Por último, en los menos, el comité de evaluación de SPL ha rechazado el plan presentado por recomendación de algún técnico del programa o por evaluación externa. En ninguno de estos 12 casos se ha llegado a firmar el Convenio Marco y el Protocolo de financiamiento del coordinador entre la SEPyMEyDR y el grupo asociativo, finalizando su acompañamiento y dándose automáticamente de baja del programa.

## **2.4. Conclusiones sobre promoción de agrupamientos empresariales**

La asociatividad es una de las dimensiones clave de los sistemas de innovación. Más específicamente, se argumenta que la misma es una forma de concretar proyectos no realizables individualmente, permite acceder a la base social de conocimientos y, a su vez, permite reforzar el acervo tecnológico de las empresas asociadas y por lo tanto de la sociedad en su conjunto.

Crear y promocionar agrupamientos empresariales a través de política industrial implica dotar al sistema económico de nuevas capacidades y potenciar su desarrollo. Los países incursionan con políticas públicas de promoción de sistemas productivos partiendo de la base del desarrollo endógeno; es decir, “de abajo hacia arriba”. Este modelo define que el crecimiento tiene lugar partiendo del conjunto de recursos existentes en el territorio y que se encuentra caracterizado por:

- El territorio es un agente de transformación social, siendo analizado desde una perspectiva macroeconómica y de producto.
- El desarrollo potencial de un territorio depende de sus propios recursos.
- Es importante la actuación de las distintas administraciones, local, provincial y nacional,
- Es necesaria la colaboración de los agentes públicos y los actores privados.

Desde esta perspectiva asumida por la SEPyMEyDR, se articulan los programas de política con instituciones locales diseminadas en todo el territorio nacional que constituyen la plataforma institucional de información y soporte a través de la cual este organismo del Estado Nacional facilita su vinculación con empresas de todo el país. Estas organizaciones llamadas agencias de desarrollo local, son instituciones intermedias conformadas por actores públicos y privados de inserción local, cuya finalidad es contribuir localmente al desarrollo sustentable, teniendo como grupo objetivo a las PYMES.

Son precisamente estos actores locales los que promueven la colaboración y cooperación entre las empresas del entramado productivo para que accedan a los beneficios de política como grupos asociativos. Este accionar que incluye la sensibilización, movilización y el acompañamiento del grupo debería estar en un todo de acuerdo con la transformación socio-económica del territorio observando: a) las particulares características sociales que perviven en esas redes de base territorial que intensifican las relaciones entre las personas, b) la propia organización productiva que potencia la especialización y la interdependencia entre las empresas y c) el efecto de ese entorno empresarial común (estrategia compartida) que tiene como resultado esa combinación socio-organizativa.

Frente al interrogante de por qué y para qué sirve que las empresas se asocien, se concluye que la conformación de redes productivas o la asociatividad sistémica, es una herramienta muy útil para iniciar y consolidar el camino hacia el logro del desarrollo productivo y regional. En la mayoría de los casos, la asociatividad incentiva y desarrolla los procesos de innovación y difusión del conocimiento impactando directamente en los niveles de competitividad de mediano y largo plazo. La creación de sistemas productivos locales permite reforzar los eslabones productivos existentes expandiéndolos, a su vez, hacia toda la cadena de valor y consolidando, de este modo, la posición de las empresas locales en los complejos productivos globales.

Pero también la asociatividad mal entendida permite crear falsas esperanzas entre los integrantes de los grupos cuando no se es capaz de trabajar en función del espíritu asociativo en el propio seno de los grupos. Si bien existe siempre alguna transformación de las empresas involucradas que, actuando como grupo sistémico, pueden ampliarse, transformarse, innovar y viabilizar la modernización tecnológica y la gestión organizacional de los procesos de producción, se observan asimetrías respecto a los resultados alcanzados por el programa, permitiendo una mirada diferente sobre el amplio abanico de objetivos comunes llevados a la práctica por los grupos asistidos.

## **CAPÍTULO 3**

### **ESTUDIO PROGRAMA SPL. MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

La revisión efectuada en los capítulos anteriores ha permitido encontrar cierta justificación teórica respecto a la influencia que la asociatividad productiva puede ejercer sobre el desarrollo local. Sin embargo, no ha quedado resuelto ni el resultado de la coordinación entre distintos ordenes de gobierno ni la forma de cómo gestionan los actores/agentes locales el fomento de conglomerados en función del medio local.

En consecuencia, el objetivo de este capítulo es dar respuesta a ambos interrogantes mediante el establecimiento de una metodología de investigación que sistematice y garantice el método que sea capaz de generar información homogénea y fiable acorde con las pretensiones seguidas. Para este fin, el mismo se ha estructurado en tres epígrafes. En el primero se describe la población y muestra del estudio, el cuestionario empleado y el proceso de recogida de datos. En el segundo, se realiza un análisis descriptivo de la muestra. Por último, en el tercero, se realizan varias asociaciones entre las variables estudiadas.

#### **3.1 Propuesta metodológica**

##### **3.1.1 Población y muestra**

Una vez identificados los agrupamientos asistidos desde el programa SPL de la SEPyMEyDR del Ministerio de Industria de la Nación, la segunda etapa de la definición del marco de investigación persigue la elección de la muestra sobre la que se contrastará la hipótesis planteada.

El universo poblacional objeto de estudio está formado por todos los planes de trabajo asociativos (PTA) aprobados -algunos ya finalizados y otros en ejecución- al 31 de

marzo de 2013. Según lo observado en el capítulo anterior, a esa fecha existían 149 proyectos aprobados con un total de 1.145 empresas involucradas en los mismos.

Ante la amplitud de la población objeto de estudio, el tamaño de la muestra que estadísticamente se obtenía y la consecuente imposibilidad económica y temporal para abordarla, he optado por el muestreo por conveniencia. Este estudio de muestreo no probabilístico permitió reducir los costos y simplificar la tarea de recogida de datos.

La base de datos empleada para ello fue la de la Unidad Ejecutora del Programa la que a la fecha de consulta tenía 78 proyectos presentados a través del involucramiento activo de 29 agencias de desarrollo pertenecientes a la Red de Agencias, alcanzando un total de 616 empresas agrupadas.

El uso de esta muestra requiere dos importantes aclaraciones. Por un lado, que de los sistemas territoriales señalados en el capítulo uno, el único a utilizar es el empleado por el programa SPL. Y por otro, sólo se observarán en el análisis los grupos presentados a través de la participación de las agencias de desarrollo, dejando de lado los otros organismos también promotores del programa como las secretarías de producción municipales, organismos de gobiernos provinciales, institutos tecnológicos, etc.

### **3.1.2 Cuestionario**

El instrumento utilizado para la recogida de la información fue un cuestionario (Anexo II). Éste ha sido definido y estructurado para ser adecuado tanto a las características de los grupos que configuran la muestra como a los objetivos planteados en la investigación.

Una vez diseñado y elaborado el cuestionario de la investigación, se procedió a un pretest del mismo entre 5 personas muy próximas al objeto de la investigación. Sus recomendaciones permitieron subsanar algunas diferencias.

### 3.1.3 Estudio de campo

La recogida de la información fue realizada mediante la entrevista personal a la totalidad de los coordinadores de grupos con PTA aprobados por el programa y presentados a través de Agencias de Desarrollo Local. En todos los casos se hizo una cita previa por intermedio de las agencias y se les envió el cuestionario vía correo electrónico, acompañándolo de una carta de presentación en la que se especificaba quién realizaba la investigación, sus objetivos, y el interés de la misma.

Se obtuvieron finalmente un total de 78 cuestionarios contestados. Además se tomó contacto con técnicos de las 29 agencias de desarrollo involucradas que supieron relatar la forma en que fueron elegidos estos grupos y el camino recorrido para su sensibilización y movilización en función de lo requerido por la investigación.

Los 78 cuestionarios dados válidos significa la mayor tasa de respuesta prevista, es decir el 100%; concluyendo que esta muestra condujo a que las estimaciones relativas al cuestionario tengan un muy elevado nivel de confianza. La ficha que resume la metodología empleada en esta investigación se muestra en la Tabla 3.1

Tabla 3.1: Ficha resumen de la metodología

<p><b>Ámbito.</b> Argentina</p> <p><b>Universo.</b> 149 grupos asistidos por el programa SPL, involucrando un total de 1.145 empresas agrupadas.</p> <p><b>Tamaño de la muestra.</b> 78 grupos con Plan de Trabajo Aprobado (PTA), involucrando un total de 616 empresas y la participación de 29 Agencias de Desarrollo Local.</p> <p><b>Fechas.</b> la recogida de datos se realizó durante los meses de abril, mayo y junio de 2013.</p> <p><b>Método de trabajo.</b> Para la recogida de información se utilizó un cuestionario de 70 preguntas.</p> <p>Éste se contestó en presencia del investigador en sede de las propias agencias de desarrollo involucradas.</p> <p>Se aprovechó la oportunidad para entrevistar a técnicos de estas instituciones con el objetivo del relato de los antecedentes y el camino transitado para la presentación de los grupos al Programa SPL de la SEPymeDR.</p>
---

Tabla 3.1: Ficha resumen de la metodología (continuación)

Grupos integrantes de la muestra.			
	Nombre del grupo	Provincia	Agencia interviniente
1.	Cluster TICs Rosario	Santa Fe	ADER Rosario
2.	Carpinteros de Caimancito	Jujuy	CJ Microempresas
3.	Mendoza Software Factory	Mendoza	IDITS
4.	Cluster Neuquén TICs	Neuquén	ADENEU
5.	El Bolsón Turismo Bienestar	Río Negro	CREAR Bariloche
6.	Grupo Apícola Villa Ángela	Chaco	INTECNOR
7.	Polo Tecnológico Chaco	Chaco	INTECNOR
8.	Cluster Avícola de Paraná	Entre Ríos	CO.PRO.DE.PA.
9.	Carpinteros de Posadas	Misiones	ADEMI
10.	Carpinteros CIMAEL	Misiones	ADEMI
11.	Cluster Apícola San Justo	Santa Fe	ADER San Justo
12.	Grupo Maquinaria Agrícola	Santa Fe	ADER San Jerónimo
13.	Grupo Naval Mar del Plata	Buenos Aires	ADE Mar del Plata
14.	Grupo Productores Damasco	Mendoza	IDR
15.	Corredor Misiones Jesuíticas	Misiones	ADEMI
16.	Cluster Informático Tucumán	Tucumán	IDEP Tucumán
17.	Patagonia Cherry Group	Neuquén	ADENEU
18.	GREMET	Buenos Aires	IDEB Olavarría
19.	Coop. Apícola Ischilín	Córdoba	ADE Córdoba
20.	ATICMA Software MDP	Buenos Aires	ADE Mar del Plata
21.	Aeronáutico de Mendoza	Mendoza	IDITS
22.	Grupo Apícola Ceres	Santa Fe	ADE Córdoba
23.	Aromáticas Alto Valle	Río Negro	ADECO
24.	Turismo Icaño Catamarca	Catamarca	ADE Catamarca
25.	IMA - Viñedos Mendoza	Mendoza	IDITS
26.	ClusterAR Jujuy	Jujuy	CJ Microempresa
27.	Cluster TICs Rosario II	Santa Fe	ADER Rosario
28.	Producción Porcina CEDEFUT	Buenos Aires	ADE Balcarce
29.	Cluster Neuquén TICs II	Neuquén	ADENEU
30.	Coop. Floricultores Mendoza	Mendoza	IDR
31.	Mendoza Software Factory II	Mendoza	IDITS
32.	Frutillas de Coronda	Santa Fe	ADER San Jerónimo
33.	Mieles del Estero	S. del Estero	IDEP Tucumán
34.	Corrientes TICs II	Corrientes	ADE Corrientes
35.	Cluster Madera Avellaneda	Santa Fe	ADE Santa Fe
36.	Carnes Diferenciadas	Buenos Aires	ADE Balcarce
37.	Diseño y Comunicación Visual	Jujuy	CJ Microempresa
38.	Apícola Ayacucho	Buenos Aires	ADE Balcarce
39.	Coop. Apícola La Friense	S. del Estero	IDEP Tucumán
40.	Apícola Avellaneda	Santa Fe	ADER Rosario
41.	Bodegas Familiares Gourmet	Mendoza	IDR

Tabla 3.1: Ficha resumen de la metodología (continuación)

	Nombre del grupo	Provincia	Agencia interviniente
42.	Catamarca Hoteles Boutique	Catamarca	ADE Catamarca
43.	Pimentoneros de Salta	Salta	ProSalta
44.	Tejedoras de Susques	Jujuy	CJ Microempresa
45.	Veta Muebles de La Pampa	La Pampa	FUNPRECIT
46.	Caleros de Olavarría	Buenos Aires	IDEB Olavarría
47.	Pampasoft	La Pampa	FUNPRECIT
48.	Forza Calefacción	Buenos Aires	COPRODESU
49.	Turismo Sauce Viejo	Santa Fe	ADER San Jerónimo
50.	Gourmet Mendoza	Mendoza	IDR
51.	Diseño Gráfico Tucumán	Tucumán	IDEP Tucumán
52.	T-Desegno	Tucumán	IDEP Tucumán
53.	Exportadores Agropartes	Santa Fe	CIDETER
54.	Productores de Hongos N. Bs.As.	Buenos Aires	IDEB Moreno
55.	Sabores de La Pampa	La Pampa	FUNPRECIT
56.	Turismo Ecológico Resistencia	Chaco	INTECNOR
57.	Pecaneros Corredor Río Uruguay	Entre Ríos	CO.PRO.DE.GU.
58.	Carpinteros de Posadas	Misiones	ADEMI
59.	Diseñadoras de Salta	Salta	ProSalta
60.	Frenos y Embragues	Santa Fe	ADER Santa Fe
61.	Coop. Apícola Villa Elisa	Entre Ríos	CO.PRO.DE.GU.
62.	Apícola Salta	Salta	ProSalta
63.	Unión del Norte	Santa Fe	ADER Santa Fe
64.	Coop. CADECAL	Jujuy	CJ Microempresa
65.	Salames de Tandil	Buenos Aires	IDEB Olavarría
66.	Pecaneros del Delta Inferior	Entre Ríos	CO.PRO.DE.GU.
67.	Productora Audiovisual Gral. Pico	La Pampa	FUNPRECIT
68.	Huellas de Sabores	Entre Ríos	CO.PRO.DE.GU.
69.	Equipamiento Médico Paraná	Entre Ríos	CO.PRO.DE.PA.
70.	Coop. de Maimará	Jujuy	CJ Microempresa
71.	Pampa Software II	La Pampa	FUNPRECIT
72.	Grupo Innovación Tecnológica	Santa Fe	ADER Rosario
73.	PROINCH Chaco	Chaco	INTECNOR
74.	Coop. Agropecuaria Pira Cuá	Corrientes	ADE Bella Vista
75.	COOPROSURCO	Corrientes	ADE Formosa
76.	Cerveza Artesanal Saporoshi	Misiones	ADEMI
77.	TICs Santa Fe	Santa Fe	ADE Santa Fe
78.	Fabricantes Aberturas	Buenos Aires	COPRODESU

Fuente: elaboración propia en base a información del Programa SPL.

## **3.2 Análisis descriptivo y asociaciones de la muestra**

El análisis se desarrolla en dos partes. En la primera, se comentan las características de sus principales variables (tamaño, antigüedad, localización, sector de actividad) y en la segunda, el grado, significatividad y dirección de las asociaciones entre ellas.

### **3.2.1 Análisis descriptivo<sup>14</sup>**

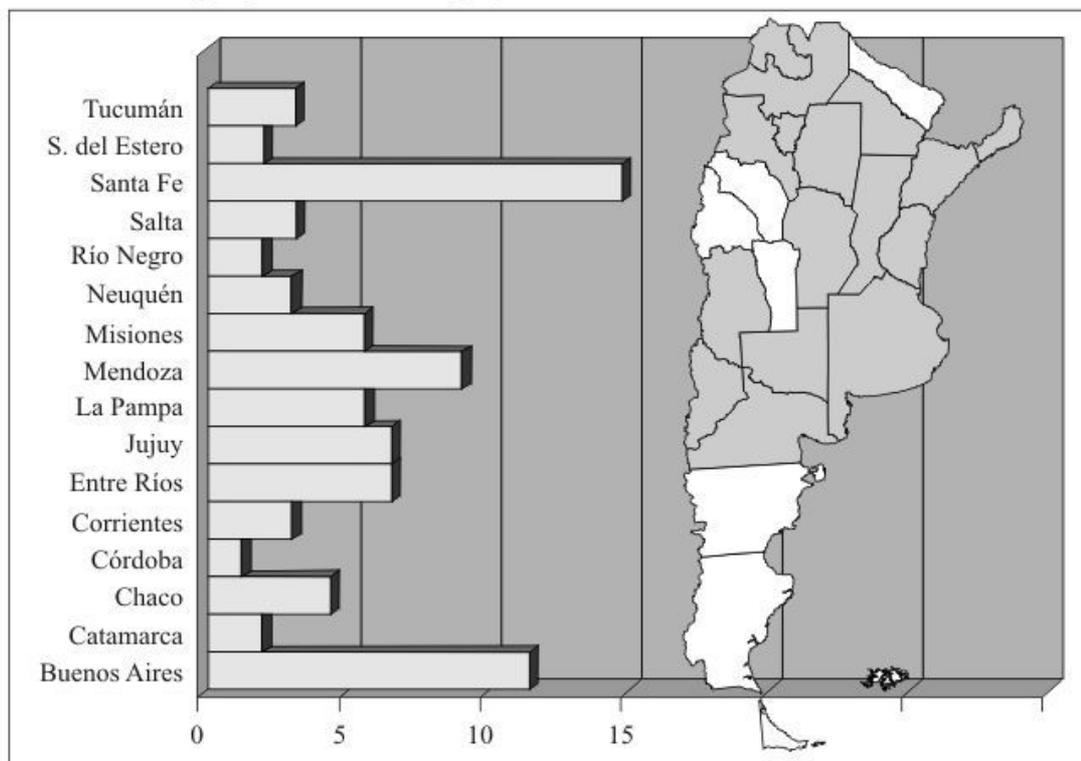
Respecto al origen geográfico de los 78 grupos asociativos relevados, en el Gráfico 3.1 se identifican a 16 provincias argentinas que han contado con proyectos en su territorio -terminados o en ejecución- presentados a través de las agencias de desarrollo local, no encontrándose grupos promovidos por agencias de las provincias de Formosa, La Rioja, San Juan, San Luis, CABA, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego.

Desde el punto de vista de los sectores económicos involucrados, el Gráfico 3.2 indica que la muestra analizada está constituida principalmente por empresas del sector primario, tanto dedicadas a la agricultura intensiva como a explotaciones de corral de muy pequeña escala. Señal de esto es la cantidad de cooperativas agroganaderas asistidas, principalmente del rubro apícola, avícola y de yerba mate. Destaca también el sector del software y de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TICs), el de alimentos, metalmecánico, turismo y el de madera y muebles (principalmente en agrupamientos del norte del país).

---

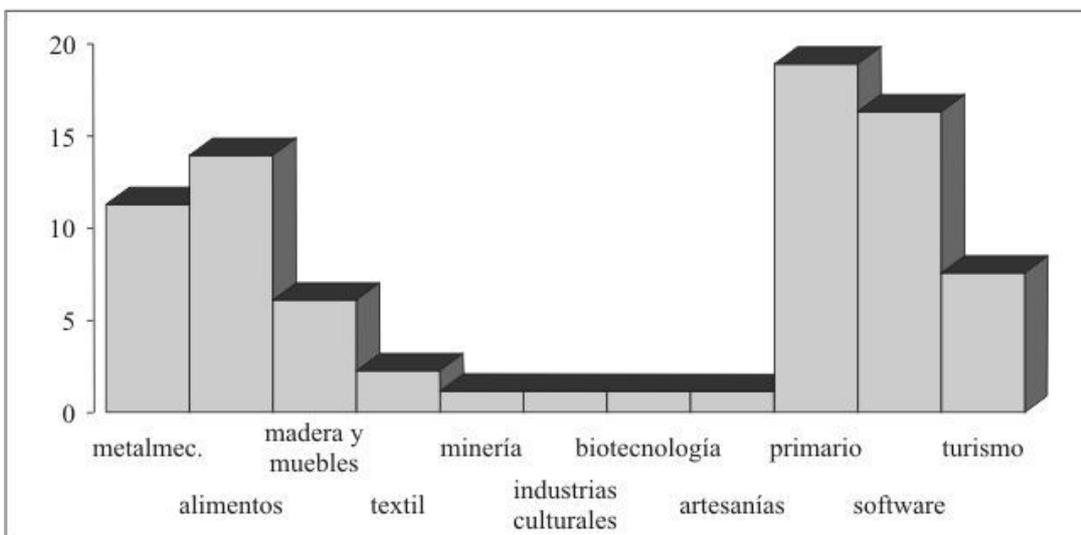
<sup>14</sup> El análisis descriptivo de la muestra detalla la composición en relación a los distintos valores alcanzados por las variables más significativas del estudio (Miquel, Migné y Lévy, 1996). Esta tarea consiste en la exploración, ordenamiento y presentación de los datos en tablas y gráficos, así como el cálculo de algunos estadísticos (porcentajes) como forma de resumir la información contenida y facilitar su comparación.

Gráfico 3.1: Origen provincial de los grupos encuestados



Fuente: elaboración propia. Muestra del estudio de campo.

Gráfico 3.2: Sectores económicos involucrados

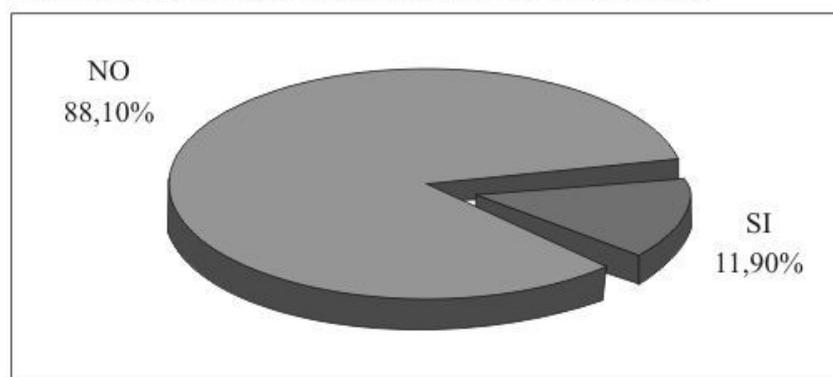


Fuente: elaboración propia. Muestra del estudio de campo.

Llamativo es observar que existe una baja participación de actividades priorizadas por planes estratégicos locales como motores del desarrollo socio-económico de la región

donde se encuentran localizados. El Gráfico 3.3 indica la respuesta de los encuestados ante la consulta respecto a si la actividad llevada a cabo por estos grupos está incluida en algún tipo de planificación territorial consensuada.

Gráfico 3.3: Sectores incluidos en un plan estratégico local



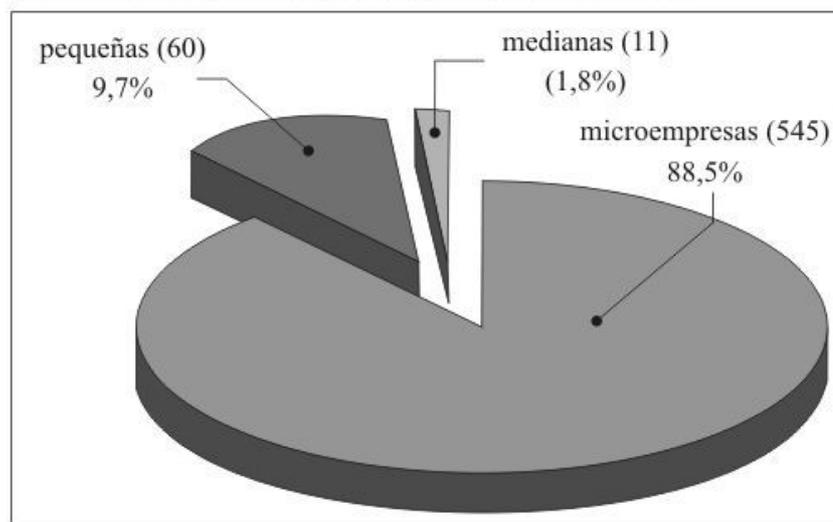
Fuente: elaboración propia. Estudio de campo.

Una variable ampliamente utilizada en la literatura para clasificar las empresas por su tamaño es el número de empleados, aunque la SEPyMEyDR utiliza el criterio de las ventas totales anuales<sup>15</sup>. A pesar de las obvias limitaciones de ambos indicadores si se toman en forma aislada, su aplicación permite, de manera rápida y sencilla, obtener información sobre las características de la muestra. En este sentido, el Gráfico 3.4 indica que el 88,5% de las 616 empresas integrantes de los grupos con planes de trabajo asociativo aprobados por el programa se clasifican como microempresas, el porcentaje restante corresponde a pequeñas (9,7%) y medianas empresas (1,8%). Ninguna gran empresa integra estos grupos asociativos.

---

<sup>15</sup> Se entiende por ventas totales anuales el valor de las ventas que surja del promedio de los últimos tres (3) balances o información contable equivalente, adecuadamente documentada, excluidos el Impuesto al Valor Agregado, el Impuesto Interno que pudiera corresponder y deducidas las exportaciones que surjan de los mencionados balances o información contable hasta un máximo del 50% de dichas ventas (Ley 25.300)

Gráfico 3.4: Tamaño de empresas por nivel de facturación



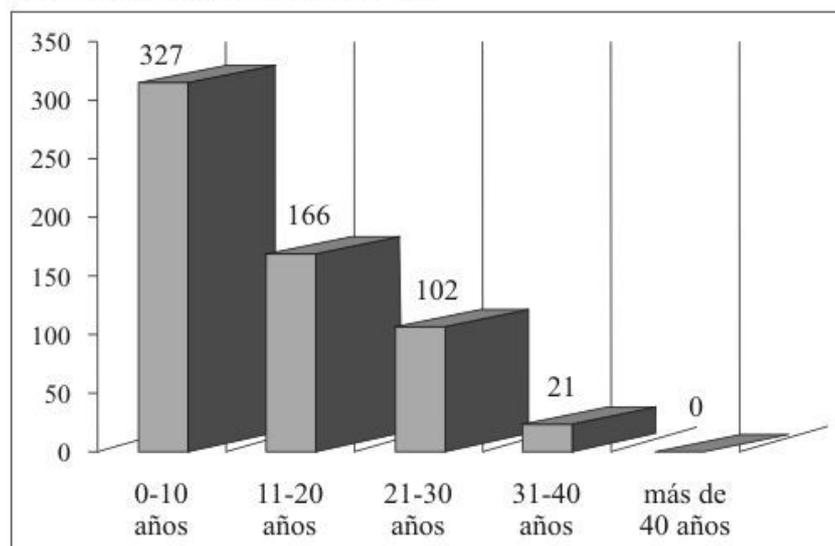
Fuente: elaboración propia. Estudio de campo.

Si bien es lógico pensar que los programas de la SEPMyEYDR no cuentan con beneficiarios categorizados como gran empresa, tampoco ninguna de ellas forma parte de los grupos como adherentes para promover la actividad asistida por el programa. Precisamente, éste promueve la integración de los distintos tejidos productivos a nivel regional mediante el fomento del trabajo asociativo, lo que sería lógico suponer que grandes empresas pueden llegar a traccionar a los grupos como parte de la cadena productiva de cada sector económico.

Respecto a la antigüedad de las mismas en el sector, del Gráfico 3.5 se desprende que algo más de la mitad de la muestra (53%) está formada por empresas que cuentan con poca o mediana experiencia (entre 0 y 10 años).

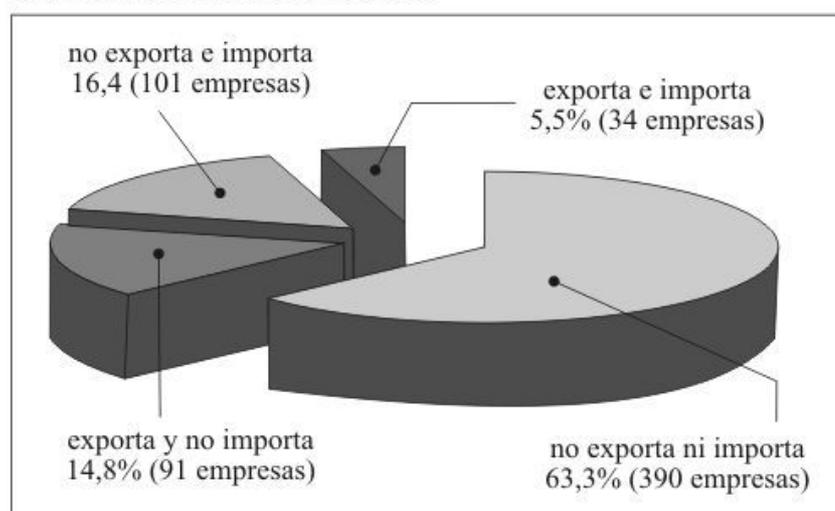
Por último, respecto a la actividad internacional realizada por las empresas (Gráfico 3.6), dos características deben destacarse. Por un lado, que un 63,3% de las mismas no realiza actividad en los mercados exteriores (frente al 36,7% que sí) y que entre las opciones elegidas para desarrollar esta estrategia, el mayor número de empresas declara solamente importar (16,4%), frente a las que sólo se declaran exportadoras (14,8%, en su mayoría pertenecientes al sector TICs) o realizan ambas actividades internacionales (5,5%).

Gráfico 3.5: Antigüedad en el sector



Fuente: elaboración propia. Estudio de campo.

Gráfico 3.6: Actividad internacional



Fuente: elaboración propia. Estudio de campo.

De nuevo, conviene aclarar dos aspectos: a) esos porcentajes corresponden a las empresas pertenecientes a los grupos en los cuales se han involucrado agencias de desarrollo local y b) el hecho de considerarse exportadora/importadora es independiente de la intensidad, ya que se incluyen tanto aquellas que venden/compran en mercados exteriores habitualmente como las que sólo lo hacen esporádicamente.

En definitiva, del análisis descriptivo de la muestra se observan los siguientes sesgos respecto a los grupos estudiados:

- a) en cuanto al tamaño y la antigüedad, las empresas asistidas son, en un alto porcentaje, microempresas y con poca antigüedad en el mercado;
- b) con respecto a los sectores económicos, la muestra está sobrerrepresentada por sectores primarios en detrimento del sector industrial o de transformación;
- c) con respecto a los planes locales, la muestra carece de empresas pertenecientes a sectores considerados estratégicos dentro de la planificación local de los territorios involucrados;
- d) con respecto al tamaño de las empresas y las características legales de los grupos estudiados, la muestra está caracterizada por microemprendimientos y empresas familiares precarias, con grupos informales sin figura jurídica acorde (por ejemplo cooperativas, consorcios de cooperación, etc.); y
- e) la variable actividad internacional está menoscabada respecto al objetivo del programa de reemplazar importaciones y generar exportaciones con alto contenido de valor agregado.

### **3.2.2 Estudio de las asociaciones entre las variables de la muestra<sup>16</sup>**

De acuerdo con las Tablas 3.2 y 3.3 la relación entre la localización en regiones o localidades con planes estratégicos y el tamaño o la antigüedad es nula, ya que la significatividad es muy superior a los límites establecidos (0,05 y 0,1). Además, los residuos corregidos<sup>17</sup> indican que el reparto de empresas por cada celda es casi perfecto (valores próximos a cero). Por tanto, es independiente el ser empresa de un

---

<sup>16</sup> Para estudiar las asociaciones entre las variables cuantitativas se ha empleado la técnica de tablas de contingencia (Anexo III).

<sup>17</sup> Obtenidos éstos por el programa informático empleado, a partir de las diferencias entre las frecuencias observadas y las frecuencias que realmente habríamos obtenido en el caso de que no hubiera relación entre las dos variables, pero que se corrigen por el tamaño de las frecuencias de cada categoría y por la varianza de las celdas. Así, por medio de los residuos corregidos, podemos medir hasta qué punto la relación entre ambas variables comparadas está sólo presente en nuestra muestra, fruto del azar, o si es probable que también se de en la que extrajimos la muestra.

sector potenciado desde el consenso local o no, ser más pequeña o más grande, o ser más joven o más antigua.

Advirtiendo que de acuerdo con la literatura de sistemas productivos locales, un rasgo de estos grupos es su menor tamaño medio (Giner y Santa María, 2002), las propias características de la muestra no permiten contrastar ese aspecto.

Tabla 3.2: Asociación entre tamaño y plan estratégico local.

	con plan	sin plan	Total
Microempresa	43 66,48	503 479,52	546
Pequeña	25 7,31	35 52,69	60
Mediana	7 1,22	3 8,78	10
Grande	0 0	0 0	0
Total	75	541	616

$$X^2 = 89,51 \quad C = 0,3829 \quad gl = 1 \text{ (grados de libertad)}$$

$$P_{[X^2 > 0,3829]} \text{ para } gl = 1 \quad 0,70 > p > 0,50$$

Fuente: elaboración propia. Asociación resultados del estudio de campo.

Tabla 3.3: Asociación entre antigüedad y plan estratégico local.

	con plan	sin plan	Total
Entre 0 y 10 años	30 39,81	297 287,19	327
Entre 11 y 20 años	15 20,21	151 145,79	166
Entre 21 y 30 años	24 12,42	78 89,58	102
Entre 31 y 40 años	6 2,56	15 18,44	21
Más de 40 años	0 0	0 0	0
Total	74	542	616

$$X^2 = 21,86 \quad C = 0,1871 \quad gl = 1 \text{ (grados de libertad)}$$

$$P_{[X^2 > 0,1871]} \text{ para } gl = 1 \quad 0,70 > p > 0,50$$

Fuente: elaboración propia. Asociación resultados del estudio de campo.

Al igual de lo que ocurre con el tamaño y la antigüedad, la asociación entre el sector de la economía y la presencia de planes con consenso local es baja (Tabla 3.4). Efectivamente, la significatividad del contraste (0,01), el indicador del grado de dependencia y los residuos corregidos de los datos de cada celda así lo muestran.

Tabla 3.4: Asociación entre actividades estratégicas y sector económico.

	Sector Primario	Sector TICs	Sector Madera/Muebles	Otros Sectores	Total
No plan	130 <i>132,86</i>	124 <i>119,66</i>	69 <i>82,71</i>	219 <i>206,77</i>	542
Con plan	21 <i>18,14</i>	12 <i>16,34</i>	25 <i>11,293</i>	16 <i>28,23</i>	74
Total	151	136	94	235	616

$$X^2 = 26,76 \quad C = 0,1259 \quad gl = 1 \text{ (grados de libertad)}$$

$$P_{[X^2 > 0,1259]} \text{ para } gl = 1 \quad 0,80 > p > 0,70$$

Fuente: elaboración propia. Asociación de resultados del estudio de campo.

Como no se observa diferencia alguna en los sectores de la muestra, podemos concluir que las empresas agrupadas beneficiarias del programa se caracterizan por estar formadas principalmente por empresas que no pertenecen a sectores estratégicos para los entornos locales y que ambas variables no cuentan con dependencia entre sí.

Tabla 3.5: Asociación entre tamaño y sector económico.

	Sector Primario	Sector TICs	Sector Madera/Muebles	Otros Sectores	Total
Microempresa	284 <i>259,70</i>	124 <i>117,89</i>	17 <i>18,61</i>	121 <i>149,80</i>	546
Pequeña empresa	7 <i>28,54</i>	9 <i>12,95</i>	4 <i>2,05</i>	40 <i>16,46</i>	60
Mediana empresa	2 <i>4,76</i>	0 <i>2,16</i>	0 <i>0,34</i>	8 <i>2,74</i>	10
Gran empresa	0 <i>0</i>	0 <i>0</i>	0 <i>0</i>	0 <i>0</i>	0
Total	293	133	21	169	616

$$X^2 = 75,42 \quad C = 0,1974 \quad gl = 3 \text{ (grados de libertad)}$$

$$P_{[X^2 > 0,1974]} \text{ para } gl = 3 \quad 0,98 > p > 0,95$$

Fuente: elaboración propia. Asociación de resultados del estudio de campo.

La anterior Tabla 3.5 muestra que existe asociación entre el tamaño y el sector. La misma es significativa, debiéndose destacar un mayor porcentaje de las más pequeñas en el sector de la producción primaria.

Derivado del aspecto anterior, era de esperar que también exista asociación entre la antigüedad y el sector productivo. La misma es significativa. Efectivamente, como se muestra en la Tabla 3.6 la distribución de las empresas definidas por tramos de antigüedad a lo largo de los 4 sectores establecidos es bastante homogénea.

Tabla 3.6: Asociación entre antigüedad y sector económico.

	Sector Primario	Sector TICs	Sector Madera/Muebles	Otros Sectores	Total
Entre 0 y 10 años	118 155,54	133 71,66	0 10,62	76 89,18	327
Entre 11 y 20 años	116 78,96	2 36,38	7 5,39	41 45,27	166
Entre 21 y 30 años	46 48,52	0 22,35	11 3,31	45 27,82	102
Entre 31 y 40 años	13 9,99	0 4,60	2 0,68	6 5,73	21
Más de 40 años	0 0	0 0	0 0	0 0	0
Total	293	135	20	168	616

$$X^2 = 183,89 \quad C = 0,3142 \quad gl = 3 \text{ (grados de libertad)}$$

$$P_{[X^2 > 0,3142]} \text{ para } gl = 3 \quad 0,98 > p > 0,95$$

Fuente: elaboración propia. Asociación de resultados del estudio de campo.

Una vez analizadas las asociaciones entre las variables independientes (tamaño, antigüedad, inclusión en planes estratégicos locales y sectores productivos) interesa ver las que existen entre ellas y la actividad internacional, definida esta última en función de la declaración que los coordinadores realizaron respecto a las empresas que integran los grupos con planes de trabajo asociativos aprobados por el programa y la actividad individual en los mercados internacionales.

Tal y como se observa en la Tabla 3.7 existe una variable asociación entre el tamaño de la empresa y su actividad internacional. Concretamente, las más pequeñas están representadas en mayor medida de lo que cabría esperar en la celda de no

exportadoras ni importadoras y, llamativamente, las medianas que deberían situarse en las celdas de exporta e importa simultáneamente, se sitúan en las últimas, donde no exporta y no importa. Este hallazgo, está íntimamente relacionado con el hecho de no pertenecer éstas a segmentos estratégicamente interesantes para el desarrollo de las economías locales.

Tabla 3.7: Asociación entre tamaño y actividad internacional.

	Exporta y no importa	Exporta e importa	No exporta e importa	No exporta y no importa	Total
Microempresas	2 13,30	71 77,11	95 97,50	378 359,86	546
Pequeñas empresas	11 1,46	16 8,47	15 10,71	18 39,55	60
Medianas empresas	0 0,24	0 1,41	0 1,79	10 6,59	10
Grandes empresas	0 0	0 0	0 0	0 0	0
Total	15	87	110	406	616

$$X^2 = 98,68 \quad C = 0,6984 \quad gl = 3 \text{ (grados de libertad)}$$

$$P [X^2 > 0,6984] \text{ para } gl = 3 \quad 0,90 > p > 0,80$$

Fuente: elaboración propia. Asociación resultados del estudio de campo.

Al analizar la relación entre la antigüedad de la empresa y la actividad internacional la significatividad se señala que ambas variables son dependientes. Un estudio más detallado como el presentado en la Tabla 3.8 muestra que, si bien se debe aceptar la hipótesis de dependencia, las empresas más antiguas y las más jóvenes muestran en sus celdas un mayor número al que cabría esperar en los apartados de exporta e importa y no exporta e importa, respectivamente.

Tabla 3.8: Asociación entre antigüedad y actividad internacional.

	Exporta y no importa	Exporta e importa	No exporta e importa	No exporta y no importa	Total
0 a 10 años	4 15,39	26 58,39	26 46,18	271 207,03	327
11-20 años	2 7,81	50 29,64	29 23,44	85 105,10	166
21-30 años	17 4,80	28 18,21	26 14,41	31 64,58	102
31-40 años	6 0,99	6 3,75	6 2,97	3 13,30	21
Más de 40 años	0 0	0 0	0 0	0 0	0
Total	29	110	87	390	616

$$X^2 = 179,32 \quad C = 0,7284 \quad gl = 1 \text{ (grados de libertad)}$$

$$P_{[X^2 > 0,7284]} \text{ para } gl = 3 \quad 0,50 > p > 0,30$$

Fuente: elaboración propia. Asociación resultados del estudio de campo.

Si se cruzan los datos de la muestra respecto a si la actividad de una empresa perteneciente a un grupo asociativo está beneficiada por los planes de desarrollo local o no, y si está asociada a una actividad internacional u otra, según los residuos corregidos y la prueba de significatividad de la Tabla 3.9 se puede concluir que en este caso existe tal relación. De todas las variables analizadas, es el par que más dependencia encuentra entre ellas.

Tabla 3.9: Asociación entre plan estratégico y actividad internacional.

	No exporta y no importa	Exporta e importa	No exporta e importa	Exporta y no importa	Total
Sin plan estratégico	387 344,03	108 96,79	28 76,55	19 24,64	542
Con plan estratégico	4 46,97	2 13,21	59 10,45	9 3,36	74
Total	391	110	87	28	616

$$X^2 = 322,54 \quad C = 0,2997 \quad gl = 3 \text{ (grados de libertad)}$$

$$P_{[X^2 > 0,2997]} \text{ para } gl = 3 \quad 0,98 > p > 0,95$$

Fuente: elaboración propia. Asociación resultados del estudio de campo.

Por último, interesa determinar la posible asociación entre la actividad internacional y el sector de las empresas de la muestra. La Tabla 3.10 señala que existe una asociación variable de significatividad.

Tabla 3.10: Asociación entre sector económico y actividad internacional

	No exporta y no importa	Exporta e importa	No exporta e importa	Exporta y no importa	Total
Primario	138 85,80	8 11,77	4 45,59	1 7,84	151
TICs	20 77,27	35 10,60	66 41,06	15 7,06	136
Madera/Muebles	77 53,41	0 7,32	17 28,38	0 4,88	94
Otros sectores	115 133,52	5 18,31	99 70,96	16 12,21	235
Total	350	48	186	32	616

$$X^2 = 251,28 \quad C = 0,9690 \quad gl = 3 \text{ (grados de libertad)}$$

$$P_{[X^2 > 0,9690]} \text{ para } gl = 3 \quad 0,90 > p > 0,80$$

Fuente: elaboración propia. Asociación resultados del estudio de campo.

Respecto a estos datos se puede concluir que las empresas del sector primario se muestran con baja actividad internacional, las TICs con un sentido exportador muy marcado (principalmente del sector de software) y las del sector de Madera y Muebles como orientadas al mercado local.

En definitiva, del análisis efectuado se concluye que existen ciertas asociaciones entre las características internas de las empresas, su entorno local, el sector competitivo y su actividad internacional, tal y como se resume en la Tabla 3.11.

Tabla 3.11: Resumen del tipo de relación existente entre las variables de la muestra.

	Tamaño	Antigüedad	Plan Local	Sector económico	Actividad Internacional
Tamaño	---	---	Tabla 3.2	Tabla 3.5	Tabla 3.7
Antigüedad	Indep.	---	Tabla 3.3	Tabla 3.6	Tabla 3.8
Plan local	Indep.	Indep.	---	Tabla 3.4	Tabla 3.9
Sector	Dep.	Dep.	Indep.	---	Tabla 3.10
Act. Internacional	Variable	Dep.	Dep.	Variable	---

Fuente: elaboración propia. Asociaciones del estudio de campo.

En este último análisis se observa que entre el tamaño y la antigüedad no existe asociación; que la actividad internacional cuenta con una asociación variable con el tamaño y el sector económico y dependiente del resto de las variables; y que entre las empresas de la muestra cuya actividad es traccionada por planes estratégicos no existen diferencias en cuanto a su tamaño ni antigüedad.

Sin embargo, también se observa cierta dependencia en cuanto a su especialización productiva y la actividad internacional, concretamente: a) entre las empresas cuya actividad está incluida en los planes estratégicos, el sector de madera/muebles no importa por tratarse de maderas autóctonas halladas en sus regiones y exporta, en algunos pocos casos, muebles de diseño, y b) entre las empresas cuya actividad no está incluida en aquellos planes estratégicos, las relacionadas a las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) cuentan con actividad internacional que está vinculada, en mayor porcentaje, a la exportación de software.

### **3.3 Análisis y discusión de los resultados**

Este apartado se dedica a describir y discutir otros análisis efectuados a partir de la información recogida en los cuestionarios y entrevistas realizadas con el fin de dar respuesta a la pertinencia de la asistencia estatal de grupos productivos en función a su interés estratégico en la economía local.

Para ello, el esquema se articulará en torno a tres epígrafes. El primero, de carácter puramente descriptivo, se encarga de estudiar el espacio estratégico en que se hallan inmersos los grupos asociativos de la presente investigación. El segundo epígrafe describe la implementación del programa SPL entre las agencias de desarrollo que han intervenido en la presentación de los grupos. El último epígrafe, presenta las conclusiones del análisis y de los resultados obtenidos en la revisión efectuada.

### **3.3.1 El espacio estratégico de los grupos asistidos**

Para comprender el espacio estratégico en el que están inmersos los sectores productivos del estudio, se desarrollan a continuación tres etapas. En la primera, se realiza un análisis de escenarios, en la segunda un diagnóstico estratégico y, en la tercera, un análisis de las necesidades estratégicas y demandas de actuaciones públicas.

#### **3.3.1.1 Análisis de escenarios<sup>18</sup>**

El análisis de escenarios puede abarcar muchos aspectos, pero conforme a los propósitos de esta tesis, éste se ha centrado en estudiar y ofrecer la evolución de sus negocios y la participación en el mercado.

##### *1. Valoraciones sobre el estado de salud.*

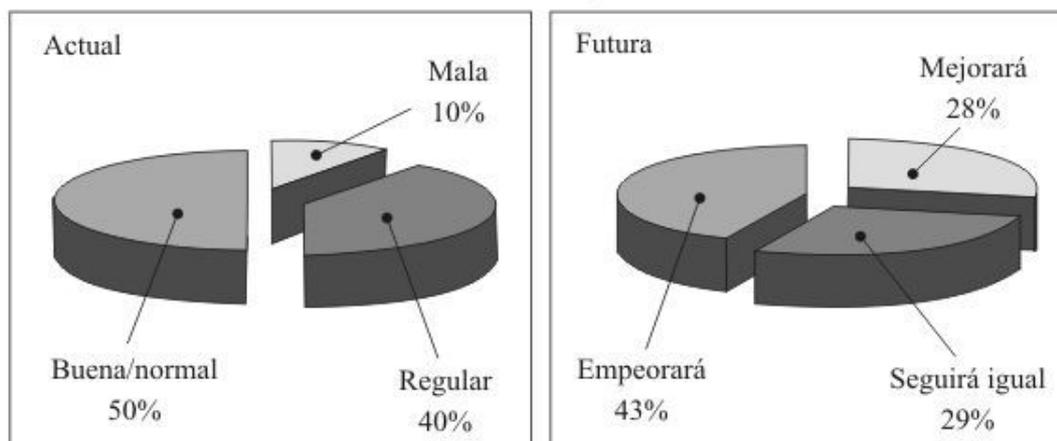
Para evaluar la opinión que los encuestados tienen sobre la situación competitiva a la que se enfrentan las empresas integrantes de los grupos asistidos desde el programa, se han realizado dos diagnósticos complementarios a) situación actual en la que se encuentran, b) percepción que se tiene sobre su evolución futura. En el Gráfico 3.7 se muestran de forma resumida los resultados obtenidos de ambos diagnósticos.

Como se observa, sólo la mitad de los encuestados afirma encontrarse en una situación normal o buena. La opción sobre cuál piensan que será esa evolución futura, puede calificarse de pesimista, ya que el 43% piensa que empeorará.

---

<sup>18</sup> En este trabajo se define a un escenario como la descripción de las condiciones actuales y/o futuras en las que se hallan las empresas (Navas y Guerras, 1996) El análisis de escenarios actúa de forma complementaria con otros métodos de investigación como el del diagnóstico estratégico o el análisis de necesidades.

Gráfico 3.7: Valoración sobre la situación actual y futura.



Fuente: elaboración propia. Resultados del estudio de campo.

La cuestión que ahora se deriva de este análisis es si existe relación entre la percepción que tienen sobre la situación actual y la evaluación que se ofrece sobre la evolución futura. Para dar respuesta a esa cuestión se ha recurrido nuevamente a las tablas de contingencia. El análisis obtenido sobre el grado de asociación o independencia entre las distintas valoraciones indica que existe una asociación variable pero bastante estrecha entre ellas, ya que se aprecian diferencias y asociaciones entre los resultados obtenidos. Por ejemplo, si se analizan las respuestas que sobre el estado actual de las empresas de los grupos han ofrecido los entrevistados y nos detenemos en la fila “bueno/normal” (Tabla 3.12) se observa que su percepción sobre su estado futuro es significativamente más pesimista que los que la valoran como regular o mala.

Dado que los entrevistados que evalúan de forma positiva el estado de salud actual de sus empresas es pesimista sobre su evolución futura; que entre los que lo evalúan como “regular” se observa heterogeneidad de respuestas (ya que se decantan por vaticinar tanto que mejorará, como que seguirá igual o que empeorará); y que los casos que registran una opinión pesimista sobre su estado actual vaticinan que mejorará en mayor medida; se puede concluir de estos primeros resultados que las empresas perteneciente a los grupos con PTA aprobados atraviesan un estado de salud regular y que son medianamente pesimistas de cara a su futuro. Es muy probable que esta situación esté dada debido al tamaño de las empresas asociadas, a su poca

antigüedad media y a los sectores que no presentan en su mayoría entornos estratégicos favorables.

Tabla 3.12: Relación entre el estado de salud actual y la evolución futura

	Mejorará	Seguirá igual	Empeorará	Total
Bueno/normal	54 93,06	108 95,98	169 141,96	331
Regular	74 74,22	78 76,55	112 113,22	264
Malo	58 18,56	6 19,14	2 22,31	66
Total	186	192	283	661

$$\chi^2 = 140,65 \quad C = 0,4611 \quad gl = 2 \text{ (grados de libertad)}$$

$$P_{[\chi^2 > 0,4611]} \text{ para } gl = 3 \quad 0,90 > p > 0,80$$

Fuente: elaboración propia. Resultado estudio de campo.

## 2. Valoraciones sobre la evolución.

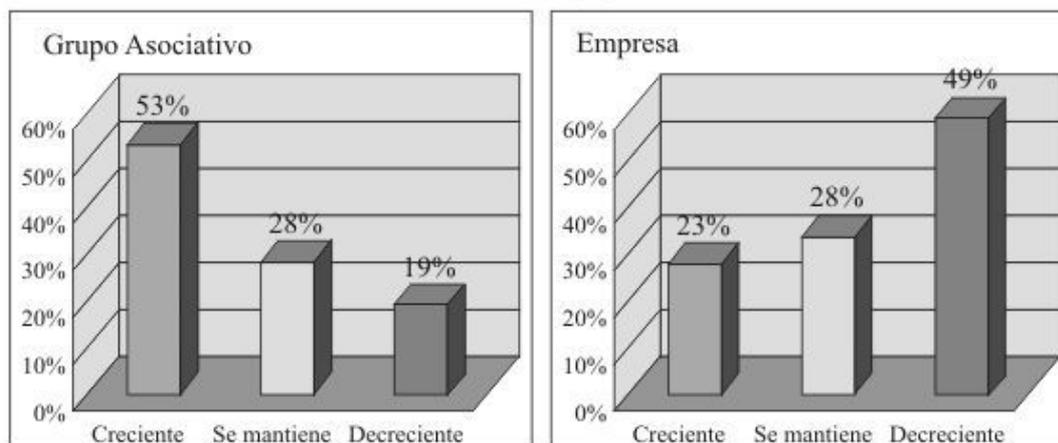
La otra cuestión planteada correspondía a la situación que atraviesa el grupo asociativo y la evolución individual de sus empresas integrantes.

En el Gráfico 3.8 se muestran conjuntamente ambos indicadores. De su lectura se desprende que, en el apartado evolución del grupo, el 53% afirma que es creciente y sólo un 19% decreciente. Respecto a la situación individual de las empresas, mientras que el 23% manifiesta que sus negocios están aumentando, un 49% manifiesta que están disminuyendo. En ambos casos, el porcentaje de encuestados que afirman que ambas situaciones se mantiene es del 28%.

En definitiva, las distribuciones que ambos indicadores están siguiendo son bastante opuestas, ya que junto al fuerte crecimiento de los grupos asociativos, se está registrando un notable decremento en la evolución de las empresas, lo que va en contraposición con los objetivos planteados por el programa. Si bien los trabajos asociativos se afianzan -o al menos desde la visión de los coordinadores entrevistados,

quienes cobran sus honorarios como parte de los beneficios otorgados por SPL-, la situación general de las empresas sufre un signo contrario, en mayor medida debido a la poca atracción con que cuentan las actividades o sectores de la economía en que compiten.

Gráfico 3.8: Valoración sobre la evolución del grupo e individual.



Fuente: elaboración propia. Resultados del estudio de campo.

Por último, para completar la contextualización del escenario de los grupos analizados, cabría analizar si existe alguna correlación entre la percepción del estado de evolución del grupo asociativo y de las empresas que los conforman. Este análisis supone realizar un total de 4 cruces; es decir, la situación actual y futura del grupo asociativo y de las empresas que los conforman y el entorno competitivo actual y futuro de las actividades o sectores en los que compiten. Como los resultados únicamente son significativos en el cruce de situación actual de los grupos y la evolución futura de las empresas, se transcribe el mismo en la Tabla 3.13.

Este análisis indica que, en general, el hecho de que el grupo asociativo se mantenga es interpretado de forma optimista. Mientras que, cuando la evolución de las empresas es decreciente, parece traducirse en que el estado de salud del grupo es regular o malo y la evolución del mismo empeorará. Por lo tanto, existe dependencia entre ambas variables.

Tabla 3.13: Relación entre el estado de salud actual del grupo y la evolución futura.

	Creciente	Se mantiene	Decreciente	Total
Bueno/normal	86 79,50	117 97,40	145 171,10	348
Regular	48 42,72	52 52,34	87 91,94	187
Malo	17 28,78	16 35,26	93 61,95	126
Total	151	185	325	616

$$\chi^2 = 40.29 \quad C = 0,2417 \quad gl = 2 \text{ (grados de libertad)}$$

$$P_{[\chi^2 > 0,2417]} \text{ para } gl = 2 \quad 0,90 > p > 0,80$$

Fuente: elaboración propia. Resultado estudio de campo.

### 3.3.1.2 Diagnóstico estratégico<sup>19</sup>

El objetivo del diagnóstico estratégico será la obtención de una matriz-resumen FODA que refleje los factores que, derivados de las entrevistas, los encuestados perciben como principales amenazas y oportunidades de estas empresas (competidores, aspectos político-económicos, ...), pero también los principales elementos en lo que basa su competitividad (puntos fuertes y débiles). Para ello, el proceso que se ha seguido para realizar este diagnóstico se articula en dos etapas principales: análisis del entorno y análisis interno.

La Tabla 3.14 recoge de manera ordenada y en forma ascendente las puntuaciones de los factores del entorno que los entrevistados han valorado como principales amenazas o como factores que están teniendo un impacto muy negativo en las empresas de los grupos asistidos: *el continuo aumento de precios -inflación* (media = 1,34), *poca sensibilidad política* (media = 1,44) y *dependencia de los proveedores de materia prima e insumos indispensables para la producción* (media = 1,58).

<sup>19</sup> Aunque un diagnóstico estratégico puede realizarse a distintos niveles organizativos, desde diferentes enfoques y empleando varias técnicas (Menguzzato y Renau, 1991), en esta tesis se ha optado por efectuarlo conjuntamente entre todas las empresas de la muestra (independientemente del grupo asociativo, del sector o de la localización), desde la perspectiva subjetiva de los coordinadores y por medio del análisis externo e interno.

Además, y como oportunidades o como factores que tienen un impacto positivo para las mismas, se recoge: *relación precio/dólar* (media = 3,03), *existencia próxima de competidores en todas las fases de la cadena de valor* (media = 3,05) y *que la mayoría de las empresas utilicen estrategias competitivas similares* (media = 3,19).

Tabla 3.14: Factores estratégicos del entorno

Ítem	Media
El continuo aumento de precios (inflación)	<b>1,34</b>
La poca sensibilidad política demostrada ante los problemas del sector.	<b>1,44</b>
La dependencia a los proveedores de materia prima e insumos.	<b>1,58</b>
Cierre de importaciones de insumos esenciales para la producción	1,72
Los cambios en los hábitos de consumo.	2,02
Las limitantes que existen para el desarrollo de comercio exterior.	2,53
La dependencia de distribuidores debido a la desaparición de los minoristas.	2,84
La relación precio / dólar.	<b>3,01</b>
La existencia próxima de competidores en todas las fases de la cadena de valor.	<b>3,05</b>
Que la mayoría de las empresas utilicen estrategias competitivas muy similares.	<b>3,19</b>

Fuente: elaboración propia. Resultados del estudio de campo.

El análisis interno tiende a determinar los elementos en los que se basa la competitividad de las empresas (fortalezas y debilidades) y se ha desarrollado de la misma manera secuencial que el realizado para el entorno. Sólo que, a diferencia del anterior, en éste se han establecido un total de 12 ítems, todos ellos referidos a las áreas funcionales de la empresa (marketing, finanzas, etc.)

En la Tabla 3.15 se muestran de forma descendente esas puntuaciones. Se observa que los elementos que más contribuyen a la capacidad competitiva de las empresas que conforman los grupos asociativos son: *flexibilidad técnico/productiva de la organización* (media = 3,77), *nivel alcanzado con la estrategia de cooperación* (media = 3,75) y *experiencia de la empresa en el sector* (media = 3,43). Los aspectos que menos contribuyen a su competitividad son: *establecimiento y consecución de un plan estratégico* (media = 2,80) y *localización geográfica de la organización* (media = 2,66).

Tabla 3.15: Factores estratégicos internos

Ítem	Media
Flexibilidad técnico/productiva de la organización.	<b>3,77</b>
Nivel alcanzado con la estrategia de cooperación.	<b>3,75</b>
Experiencia en el sector.	<b>3,43</b>
Reputación e imagen de marca.	3,36
Dimensión de la organización.	3,25
Precio de los productos / servicios ofrecidos.	3,24
Nivel de calificación del personal.	3,13
Modelo descentralizado para la toma de decisiones.	3,10
Flexibilidad del personal.	3,07
Innovación (diseño, flexibilidad, etc.)	3,04
Establecimiento y consecución de un plan estratégico	<b>2,80</b>
Localización geográfica de la organización.	<b>2,66</b>

*Fuente: elaboración propia. Resultados del estudio de campo.*

Una vez realizado el diagnóstico estratégico se ofrece a continuación un resumen en forma de matriz FODA, de las principales conclusiones obtenidas (Tabla 3.16).

Tabla 3.16: Matriz FODA

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>Continuo aumento de precios (inflación)</p> <p>La poca sensibilidad política mostrada hasta ahora a los problemas del sector.</p> <p>La dependencia a los proveedores de materia prima e insumos.</p>	<p>Que la mayoría de las empresas utilicen estrategias competitivas muy similares.</p> <p>La existencia próxima de competidores en todas las fases de la cadena de valor.</p> <p>La relación precio / dólar.</p>
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>Localización geográfica de la organización.</p> <p>Establecimiento y consecución de un plan estratégico.</p>	<p>Flexibilidad técnico/productiva de la organización.</p> <p>Nivel alcanzado con la estrategia de cooperación.</p>

*Fuente: elaboración propia. Resultados del estudio de campo.*

En una primera lectura, se podría indicar que las principales amenazas y algunas de las oportunidades obtenidas (poca sensibilidad política mostrada hacia el sector, la

existencia próxima de competidores) pueden resultar fruto de la poca pertinencia de los grupos asociativos asistidos.

En lo relativo a los aspectos internos de la empresa, las principales debilidades radican en el escaso desarrollo estratégico alcanzado y en la localización geográfica de los negocios. En este sentido, es llamativo observar que los grupos están en su mayoría localizados fuera de la principal zona de producción de esos sectores en la Argentina. Así por ejemplo, y contrariamente a lo que cualquiera pudiera pensar de ante mano, han sido presentados al programa grupos de productores porcinos de Balcarce y no de Pergamino; polos tecnológicos de Resistencia y no de San Carlos de Bariloche; floricultores de Mendoza y no de Escobar; entre muchos otros casos significativos.

Sus fortalezas, en cambio, radican en la capacidad de adaptación a los requerimientos de los clientes, similares a las registradas en otros estudios efectuados para la caracterización microempresas y empresas familiares, como el trabajo de Bueno (1996) excepto en la mayor puntuación asignada a la estrategia de cooperación o asociatividad empresaria.

### **3.3.1.3 Análisis de necesidades estratégicas y políticas**

Para completar el análisis del espacio estratégico de los grupos de la muestra es necesario el conocimiento de qué estrategias son percibidas por sus empresas como más idóneas así como qué actuaciones públicas son las más urgentes.

Dadas las características heterogéneas de la muestra en cuanto a su tamaño y los resultados de las entrevistas a los coordinadores en cuanto a su idoneidad, las estrategias empresariales listadas se han enmarcado principalmente en la perspectiva corporativa, desagregándose en tres ámbitos: organización, producto y geográfico.

En el ámbito de la organización, los entrevistados han valorado aspectos referidos al tamaño de la empresa y las actividades de la cadena de valor; en el ámbito del

producto, la cuestión ha girado en torno a la diversificación frente a la especialización; y por último, en el ámbito geográfico se han planteado aspectos relacionados con la cercanía a los mercados consumidores.

Tal y como se muestra en la Tabla 3.17, los encuestados no han valorado, por término medio, de forma muy alta las opciones propuestas. A pesar de ello, las estrategias que son percibidas y compartidas como más necesarias para las empresas son: *incrementar el mix de productos/servicios* (media = 3,17); *mayor integración hacia delante* (media = 3,08); *diversificación hacia nuevos mercados* (media = 3,04) y *especialización en algún nicho de mercado* (media = 2,82).

Tabla 3.17: Necesidades estratégicas.

Ítem	Media
Incrementar el número de productos / servicios.	<b>3,17</b>
Mayor integración hacia delante (control de la distribución)	<b>3,08</b>
Diversificación hacia nuevos sectores.	<b>3,04</b>
Especialización en algún nicho de mercado.	<b>2,82</b>
Establecimiento de alianzas estratégicas (cooperación)	2,14
Reducción del número de clientes (especialización)	<b>1,83</b>
Incrementar el tamaño de la organización.	<b>1,52</b>

*Fuente: elaboración propia. Resultados del estudio de campo.*

Posiblemente, la relativa baja necesidad estratégica percibida por los encuestados en varios ítems tiene su origen en que los mismos han sido respondidos por los coordinadores de grupo y no por directivos o propietarios de las empresas integrantes de aquellos grupos asociativos. Dejando de lado esa limitación, se observan algunas interesantes relaciones con el diagnóstico estratégico: a) el alto grado de necesidad mostrado hacia el incremento del mix de productos/servicios ofrecidos al mercado puede que tenga mucho que ver con el principal punto fuerte manifestado (la flexibilidad hacia requerimientos de los clientes); b) en cuanto a la mayor integración hacia delante está fuertemente relacionada con la debilidad puesta de manifiesto de contar con planes estratégicos y c) la necesidad de diversificación a nuevos sectores recoge las valoraciones hacia otras vías de negocio que ya en las fases previas al

estudio de campo se vislumbraron como impedimentos debido al tamaño de las organizaciones que cooperan en estos grupos asociativos.

Por otro lado, las estrategias consideradas como menos necesarias han sido las relativas a la *reducción del número de clientes* (media: 1,83) y a *incrementar el tamaño de las organizaciones* (media: 1,52). Este hecho puede encontrar múltiples explicaciones. Por un lado, el cambio radical de actividad está asociado a una estrategia permitida sólo para empresas más grandes, inclusive es una opción que no está bien aceptada socialmente, por lo general en pequeñas localidades del interior del país. La especialización en unos pocos clientes se considera una alternativa muy arriesgada y el incremento de tamaño se confunde con una pérdida de flexibilidad derivada de la contratación de un mayor número de empleados.

Respecto a las actuaciones públicas (Tabla 3.18), los encuestados han manifestado en general valores medios muy altos en todos los ítems (superiores a 3). Esto significa que la prioridad de las mismas debe entenderse como bastante urgente. Quizás el origen de las puntuaciones tan altas se encuentra en la percepción generalizada de cierta actitud pasiva de los políticos hacia los problemas que tiene actualmente la actividad en el que están inmersos los grupos asociativos asistidos. Además, de forma más desagregada, podemos encontrar bastante relación entre estas puntuaciones y los resultados del diagnóstico estratégico anteriormente efectuado.

Tabla 3.18: Actuaciones públicas.

Ítem	Media
Implementar ayudas gubernamentales para la contratación de personal.	<b>4,59</b>
Establecimiento de planes de financiamiento subsidiados.	<b>4,07</b>
Protección de marca y diseño.	<b>4,01</b>
Promociones municipales para la relocalización en parques industriales.	3,95
Utilización de ANR para actividades de consultoría técnica.	3,46
Utilización de crédito fiscal para capacitación de personal.	<b>3,33</b>
Potenciar el asociativismo a través de programas públicos de fomento.	<b>3,03</b>

*Fuente: elaboración propia. Resultados del estudio de campo.*

Así, las dos actuaciones públicas que se convierten como más urgentes: *implementar ayudas para la contratación de personal* (media: 4,59) y *el establecimiento de subsidios* (media: 4,07), parecen responder a la amenaza con que se valoran las trabas percibidas por el empresario respecto a la contratación/despido de personal y con la competencia con productos importados. La menor valoración que se efectúa para *potenciar el asociativismo empresarial* (3,03) debe entenderse en el contexto asociativo del presente estudio, ya que todas las empresas referenciadas por los coordinadores se encuentran cooperando en grupos empresarios asistidos desde este programa nacional.

En definitiva, el espacio estratégico de las empresas que conforman los grupos analizados puede definirse como sigue:

- a) Desde la perspectiva de los escenarios, está lleno de incertidumbre y pesimismo, especialmente entre aquellas que están viendo decrecer su posición competitiva y no encuentran formas de reposicionar su negocio.
- b) Según el diagnóstico estratégico efectuado, las causas que pueden explicar esa situación hay que buscarlas en las amenazas y debilidades que de forma general vienen observándose entre los sectores manufactureros tradicionales (continuo aumento de precios -inflación-, actuar de manera no estratégica, magnitud y tamaño de las empresas integrantes de los grupos, etc.)
- c) Algunas soluciones para esa situación (opciones estratégicas y actuaciones políticas) son valoradas de forma heterogénea en cuanto al grado de necesidad de las primeras y, homogénea, en cuanto al elevado nivel de urgencia de las segundas.

Sin embargo, la cuestión que ahora se deriva de ese diagnóstico es si estas conclusiones son generalizables a todos los grupos o, por el contrario, hay sesgos derivados de su localización o sector económico. Esto exige dar respuesta a la cuestión de si existe algún tipo de influencia o efecto moderador en las percepciones antes analizadas. Sin embargo, primero es necesario explicitar la forma en que las

agencias de desarrollo han seleccionado a los grupos asociativos que presentaron al programa SPL de entre las distintas opciones que les proporciona la gama de actividades económicas de su entramado productivo local.

### **3.3.2 Implementación del programa entre las agencias intervinientes.**

Las agencias de desarrollo en la Argentina aprovechan la amplia gama de programas de asistencia disponibles para negocios dirigidos a promover la mejora de la competitividad de empresas privadas, en particular las micro, pequeñas y medianas empresas. A pesar de la cantidad de recursos comprometidos en estos programas, en muchos casos no alcanzan los resultados esperados. Por ello la importancia y el interés de los resultados de este epígrafe, puesto que aquí se describe la implementación del programa SPL analizado entre las agencias que han intervenido en la presentación de grupos asociativos al mismo.

Para realizar este análisis de la muestra, ha sido necesario el conocimiento de *cómo surgió la idea de presentarse al programa y el rol específico que cumplió la institución* en dicha presentación<sup>20</sup>. El resultado de las observaciones a la primera consigna se presenta en la Tabla 3.19.

Llamativo es observar que de las respuestas de los coordinadores, de los gerentes de las agencias y de sus técnicos/asistentes, no surgiera el hecho de que hayan realizado estudios previos del entramado productivo local que incluya aspectos sociales, económicos o estratégicos importantes a nivel local que luego les permitiera movilizar a los sectores incluidos en la agenda estratégica del municipio o de la región. En cambio se observa que la mayor frecuencia de respuesta corresponde a la presentación de los grupos como orientación de los propios coordinadores. Esto es reflejo del

---

<sup>20</sup> Dada la imposibilidad de utilizar una escala de Likert como en los casos anteriores en donde se trataba de preguntas cerradas, se resolvió utilizar una codificación agrupando numéricamente los datos que se expresaron en forma verbal (agencias) y escrita (coordinadores) para poder luego operar con ellos como si se tratara simplemente de datos cuantitativos. Para lograrlo se partió de un cúmulo de información con una mínima homogeneidad en la variedad de respuestas o de observaciones que presentaron las elecciones de los entrevistados.

trabajo de muchos técnicos de programas de organismos públicos -por ejemplo los coordinadores de grupos Cambio Rural del INTA- que ante el conocimiento del programa, ven una posibilidad de financiamiento a los pequeños productores que asesoran y un incremento de sus propios ingresos respecto a su continuidad laboral con los grupos asociativos que les son conocidos.

En segundo orden, encontramos que los grupos presentados surgieron de reclamos hechos a las secretarías de producción y a los propios intendentes para beneficio de la actividad. Ante ello, el ejecutivo local pone a estos grupos en contacto con el programa a través de la agencia de desarrollo como forma inmediata de respuesta.

Tabla 3.19: Origen de la idea de presentarse al Programa.

Categoría de respuestas	Frecuencia (*)
A. Un empresario movilizó a otras empresas porque conocía SPL.	2
B. Existieron reclamos del sector a las autoridades municipales	21
C. La agencia ya venía movilizando a los actores del sector	12
D. Lo presentó el que luego sería el coordinador del grupo.	37
E. No sabe o no opina al respecto.	6
<i>(*) Cantidad de respuestas en cada categoría</i>	

*Fuente: elaboración propia. Resultados del estudio de campo.*

Respecto a la segunda cuestión planteada, la Tabla 3.20 y el Gráfico 3.9 indican la frecuencia de respuestas en cada categoría respecto al rol que ha sabido tener la agencia de desarrollo local que interviniera en la presentación de los grupos con planes de trabajo asociativo aprobados por el programa. Una vez más, es importante señalar el rol que le ha tocado cumplir a estas instituciones en la etapa previa a la presentación de los grupos asociativos por el programa SPL. La mayor frecuencia de respuestas ha indicado que solamente ha prestado su aval para que esos grupos puedan calificar para la asistencia o para ser una más de las varias instituciones locales que le deberían dar soporte técnico al grupo. Las restantes categorías señaladas han quedado muy relegadas respecto a la primera en la investigación realizada.

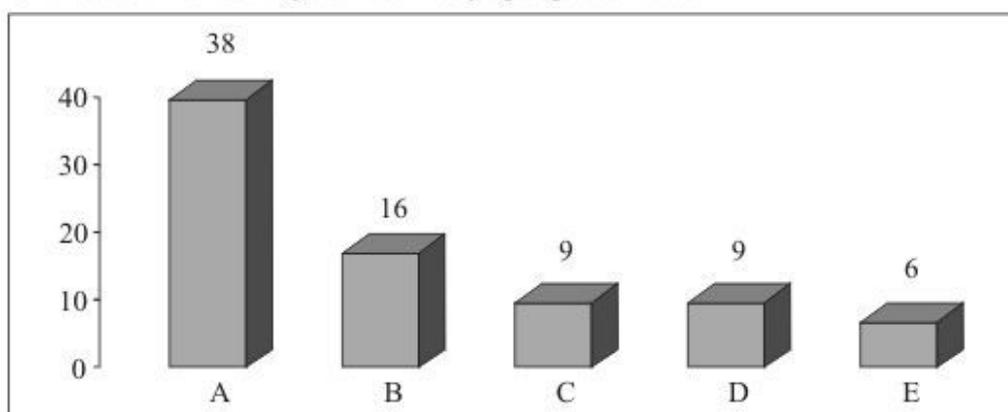
Tabla 3.20: Rol de la Agencia en los proyectos presentados.

Categoría de respuestas	Frecuencia (*)
A. Solamente prestó su aval como actor local involucrado.	38
B. Interiorizó al grupo de los alcances del Programa.	16
C. Coordinó actividades de desarrollo sectorial con el gobierno nacional.	9
D. Sugirió el coordinador, sensibilizó y movilizó a otros actores locales.	9
E. No sabe o no opina al respecto.	6

(\*) Cantidad de respuestas en cada categoría

Fuente: elaboración propia. Resultados del estudio de campo.

Gráfico 3.9: Rol de la agencia con los grupos presentados



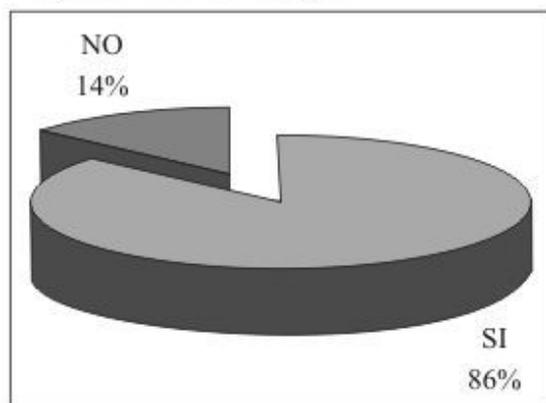
Fuente: elaboración propia. Resultados del estudio de campo.

Estas situaciones condicen con lo manifestado por los encuestados y entrevistados en cuanto a si éstos conocían el programa antes de que el grupo haya comenzado a trabajar en su faz asociativa y, por otro lado, si el grupo es consecuencia de la existencia del programa o si ya se encontraba conformado, sensibilizado y movilizado en función de objetivos comunes antes de su presentación al mismo. Los resultados de ambas cuestiones se presentan a continuación en los Gráficos 3.10 y 3.11 respectivamente.

Ambas cuestiones tienen correlación puesto que se observa que los grupos beneficiados han sido creados y movilizados en su gran mayoría debido a la presión o a las oportunidades que vieron los actores locales (coordinadores, funcionarios, agentes de desarrollo) de asistir a grupos de su región a través del programa SPL. Sus

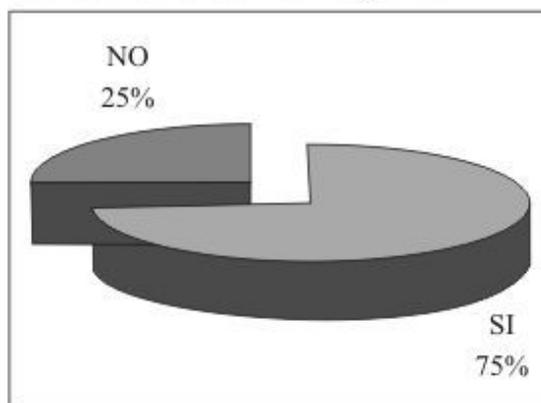
características les eran conocidas debido la difusión hecha por los propios funcionarios del programa en territorio.

Gráfico 3.10: Conocimiento de SPL previo a la presentación del Grupo.



Fuente: elaboración propia. Estudio de campo.

Gráfico 3.11: Conformación del grupo debido a la existencia del Programa.



Fuente: elaboración propia. Estudio de campo.

### 3.4. Conclusiones sobre el estudio de grupos asistidos

El análisis descriptivo y asociaciones de la muestra proporcionó un estudio contemporáneo de la situación del programa SPL en casos promedio. En él se ha podido observar que el 88,10% de los sectores económicos en los que compiten las empresas cuyos grupos asociativos han sido presentados a través de agencias de desarrollo no están incluidos en planes estratégicos a nivel local o regional (Gráfico 3.3) y que el 88,5% de las empresas que los integran son microempresas (Gráfico 3.4). Por otro lado, el 63,3% de las empresas de los grupos investigados no cuentan con actividad internacional alguna (Gráfico 3.6) y el 53% de las mismas tienen una antigüedad menor a 10 años desde su inicio en el mercado (Gráfico 3.5).

Más aún, de acuerdo al análisis de escenarios presentado, los propios entrevistados han evaluado en forma pesimista la evolución futura de las empresas, basados en un estado de salud regular de las mismas en la actualidad. Como quedó dicho en aquel momento, es muy probable que esta situación esté dada debido al tamaño de las

empresas asociadas y a los sectores económicos en los que compiten que en su mayoría no presentan entornos estratégicos favorables.

Estas son observaciones recurrentes que, según el uso que se les dé, puede resultar una espada de doble filo. La propia naturaleza del análisis detallado es un vaso medio lleno o medio vacío, ya que cualquier programa de esta naturaleza cuenta con escollos que pueden plantear retos de comunicación muy marcados. La preocupación sobre cómo se podrían implementar estos programas públicos figura de modo prominente cuando prevalecen actores con intereses particulares, en este caso intendentes, funcionarios y profesionales/técnicos independientes que pueden estar identificados con ciertos sectores o actividades y ser reticentes a coordinar acciones y trabajar en red en la implementación de políticas nacionales.

En el caso particular del programa SPL analizado se observa claramente que resulta necesario que funcionarios del más alto nivel tengan que resolver este tipo de cuestiones y proteger la función de selección y evaluación de los grupos asociativos asistidos propiciando un ambiente de transparencia que evite intereses personales y que, al mismo tiempo, detecte los riesgos que surjan al realizar la asignación de fondos a sectores con escaso interés colectivo.

Los grupos que se fomentan desde el programa deberían tener en cuenta este aspecto ya que algunas de las principales amenazas/oportunidades diagnosticadas pueden ser mayores para algunos sectores, mientras que en otros pueden dejar de serlo. Es deseable que el programa se dirija hacia aquellos sectores que importen al desarrollo estratégico del país y potencien las economías locales.

Todo esto está indicando, efectivamente, la ausencia de una política integral de desarrollo local. La misma requeriría objetivos y evaluaciones sistemáticas, regulares e instrumentadas con un criterio único y uniforme, que identificara superposiciones entre componentes (asistencia técnica, capacitación, financiamiento, etc.) entre los proyectos asistidos y entre los distintos programas existentes.

Del análisis se puede inferir que el impacto del programa sería considerablemente mayor si se incluyeran actividades de aprendizaje compartido, rigurosos parámetros de evaluación e indicadores de desempeño que sean capaces de reflejar los objetivos del programa y de generar un cierto grado de estandarización elevando los requerimientos de impacto en la economía local para la postulación de grupos.

Si bien los grupos estudiados pudieron llegar a las agencias de desarrollo por varios caminos, es necesario formularse dos preguntas básicas para su promoción al programa; una descriptiva; “¿funciona el grupo asociativo como tal?”, y la otra, analítica: “¿impacta en la economía local?”. Con ambas cuestiones se estaría viendo cuál es la oportunidad que requiere la presentación del grupo asociativo como respuesta de política, de consenso y de planificación local.

En la investigación se pudo observar que la idea de presentar al grupo asociativo se originó principalmente en la proactividad de la persona que luego fue postulada como coordinador del mismo y, en segundo término, en la oportunidad de funcionarios municipales como respuesta a reclamos sectoriales locales, dando la posibilidad de pensar que ha sido para paliar la situación de un determinado sector (cabe recordar en este punto el tamaño promedio de las empresas asistidas) o de algún tipo de amiguismo en pos de favorecer determinada posición competitiva.

Resultado de esto es el llamativo porcentaje de personas que conocían el programa con anterioridad a la presentación del grupo en contraste con el porcentaje de grupos que llevaban a cabo actividades asociativas y de cooperación empresarial en forma previa a que le hayan informado de la existencia del mismo y tomado conocimiento de sus características y particularidades.

## CONCLUSIONES, LÍMITES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

La revisión efectuada a la principal bibliografía que ha abordado el estudio de las redes empresarias ha permitido comprender que las aglomeraciones territoriales de empresas y la interacción que se promueve a través de instituciones locales de apoyo explican satisfactoriamente las economías externas y las ventajas competitivas que pueden proporcionar los sistemas productivos locales. Concretamente, el análisis de sus características sociales y económicas, su orientación estratégica y la forma en que estos tres aspectos se interrelacionan, ha ayudado a explicar cómo pueden influir en el desarrollo de un medio local como generadores de riqueza.

En el campo del desarrollo local, se ha visto que la territorialidad supone una vinculación muy fuerte con estos agrupamientos, a su vez que el fomento de los mismos como estrategia de futuro presenta un interés tecnológico, económico, social y cultural para el medio donde se localizan. La amplia revisión efectuada ha mostrado cómo el entorno local afecta al desarrollo de sus empresas y, a su vez, la forma en que éstas impactan en el medio. Derivado de esto, era de esperar que los sistemas productivos locales actúen en cierta forma como inhibidores de los procesos de radicación de otras industrias, y a su vez, se ha encontrado suficiente evidencia empírica para afirmar que también influyen significativamente en la transformación de un territorio sin tradición industrial.

El marco teórico ha concluido con el análisis del programa Sistemas Productivos Locales - Promoción de Clusters y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional de la SEPMyDR, que cuenta con una importante cantidad de grupos beneficiados con planes de trabajo asociativo aprobados. Se ha elegido como ejemplo a este programa nacional porque el conjunto de sus beneficiarios, en la mayoría de los casos, estaba caracterizado por el reducido tamaño medio de las empresas que conforman los grupos, por el escaso desarrollo estratégico de los lugares donde se asientan y con unas ventajas competitivas muchas veces difíciles de encontrar en los sectores involucrados.

Muchos de los grupos analizados muestran negativas tasas de variación de la demanda y una intensidad tecnológica muy limitada. Eso provoca, por un lado, el desarrollo de negocios en mercados poco atractivos y, por otro, bajos niveles de innovación. Por ello, no es de extrañar la tendencia observada en la formulación de opciones estratégicas y políticas públicas generalistas que no van en línea con la recomendable diversificación de las carteras de actividades generadoras de valor en cada territorio involucrado.

A su vez, el análisis realizado a los medios locales y a los subsectores que conforman este universo de grupos beneficiados confirma que no está tan claro el cumplimiento de los objetivos que se plantean desde el Estado Nacional a través de la implementación de este programa. Por un lado, porque si bien el programa de asistencia estudiado alcanza a cubrir la mayor parte del territorio nacional, se distingue claramente por dos características distintivas, tales como la falta de coordinación de acciones con los distintos órdenes locales de gobierno, como por la baja percepción estratégica de esta política de fomento por parte de los agentes locales en el territorio. Ambos elementos exigen una focalización respecto a potenciar el entorno socio-económico del medio local.

En definitiva, el marco teórico señalado y el posterior estudio de campo han permitido alcanzar el objetivo general de la investigación al permitir analizar la coordinación de acciones entre distintos órdenes de gobierno para fomentar la asociatividad empresarial en la Argentina. Aún aquellos específicos, por cuanto a) se analizaron los modelos asociativos que estructuran y dinamizan las relaciones socio-económicas en el medio local; b) se examinó la capacidad de los distintos actores/agentes para usufructuar beneficios otorgados por este programa; y c) se describió el proceso decisorio llevado a cabo por estos actores/agentes al presentar los grupos al programa estudiado.

El alcance de estos objetivos permite demostrar la idoneidad de la hipótesis planteada en la parte introductoria de la tesis al constatarse en la investigación que la

implementación de programas públicos que fomentan la asociatividad empresaria en la Argentina presenta asimetrías y desigualdades basado en:

- *Distancias identificables entre los objetivos declarados por las políticas públicas y sus resultados.*
- *Inexistencia de una orientación estratégica y visión de futuro hacia dónde debería orientarse la promoción de la asociatividad empresaria.*

Me permito señalar que trabajando en el futuro sobre estas asimetrías y desigualdades se mejorarían sustancialmente los resultados de impacto y, a la vez, se influenciaría directa y positivamente sobre el desarrollo socio-económico del territorio. En este sentido, el Ministerio de Industria debería analizar en profundidad dos cuestiones importantes:

- a) Estudiar el rol de las agencias de desarrollo, replanteándose la utilidad del mantenimiento de la Red de Agencias como canal comunicacional de sus programas, sopesando su continuidad con la creación de nodos territoriales propios que respondan política y operativamente a los lineamientos del organismo.
- b) Guiar los beneficios de sus programas hacia los sectores priorizados en el Plan Estratégico Industrial Argentina 2020<sup>21</sup>, en especial SPL que aún no cuenta con preponderancia de proyectos de los sectores priorizados por este instrumento. De esta forma se evitarían las relaciones de poder y oportunidad de los agentes/actores locales.

---

<sup>21</sup> Lanzado por la Presidenta de la Nación en Venado Tuerto, Santa Fe el 4 de octubre de 2011 ([www.industria.gob.ar](http://www.industria.gob.ar))

## *1. Conclusiones del trabajo*

En principio y como conclusión general, se observa que el programa SPL no coordina adecuadamente las acciones con los actores locales. Estos últimos son meros informantes y difusores de política. Por otro lado, que las percepciones de los actores locales se dirigen a determinados agrupamientos sin tener en cuenta sus aportes y potencialidades estratégicas para con el medio local. Ahora bien, ambas cuestiones generales requieren de matizaciones que se expondrán de acuerdo a la hipótesis planteada.

De la forma de coordinar actividades entre distintos ordenes de gobierno, se derivan hallazgos que evidencian la falta de políticas claras en cuanto al desarrollo estratégico pretendido, en este caso, desde el Ministerio de Industria de la Nación. De acuerdo a las bases del programa expresadas en su Reglamento Operativo, sería imposible que se fomenten grupos con las siguientes características encontradas en la investigación:

- Las empresas cuentan con poca antigüedad en el mercado.
- La asistencia está sobrerrepresentada por sectores primarios y de servicios en detrimento del sector industrial o de transformación.
- Los sectores asistidos rara vez están ligados a la planificación estratégica local o, al menos, incluidos en una agenda política de desarrollo local.
- El programa cuenta con una hegemonía muy grande de microemprendimientos asistidos, muchos de ellos empresas familiares precarias y grupos asociativos informales en cuanto a su constitución legal.
- La variable internacional está ausente en prácticamente todos los agrupamientos asistidos, en detrimento del objetivo del programa en cuanto al reemplazo de importaciones y la generación de actividades exportadoras con alto contenido de valor agregado.

Ese resultado sugiere una última consideración. Sería importante completar el análisis estudiando las decisiones de política nacional tomadas en el seno del propio Ministerio de Industria. Por un lado, que se cumplan los lineamientos del Plan

Estratégico Industrial Argentina 2020 en cuanto a los sectores estratégicos importantes para el desarrollo del país que deberían potenciarse y, por otro, el grado de madurez y desarrollo tecnológico que deberían tener los grupos a movilizar tras ese objetivo. La profundización de estos estudios y sus respuestas han excedido las posibilidades de esta investigación.

También se observaron las diferentes formas que posibilitan la presentación de grupos asociativos al programa. En este sentido, los resultados obtenidos indican que los mismos han accedido al programa por el conocimiento de profesionales locales que luego resultaron ser coordinadores de los mismos. En la investigación no surgió el hecho de que las agencias de desarrollo o los equipos técnicos del municipio hayan analizado las características del medio local o del grupo asociativo respecto a los sectores priorizados por el Gobierno Nacional.

Este resultado valida de forma importante el impacto que el programa ha tenido sobre el crecimiento del país al reflejar las distintas realidades que muestran los grupos asociativos asistidos. Por tanto, sugiere que el análisis previo por parte del programa de los potenciales beneficiarios esté orientado a las estrategias y políticas de la cartera Nacional.

Los resultados del estudio realizado en esta tesis, pueden servir de referencia para profundizar en dos de los aspectos que actualmente están despertando mayor interés entre los programas asistenciales: cómo fomentar actividades que brinden riqueza a las economías regionales y cómo diversificar la cartera de actividades que generen valor para el país. Por sobre todo, tal como se ha puesto de manifiesto, algunas de las principales consideraciones que deberían priorizar (desarrollo socioeconómico, generación de empleo, cuidado del medioambiente, tecnología, innovación, sustentabilidad del territorio, internacionalización de la economía, reemplazo de importaciones, entre otros) son aspectos cada vez más complejos de crear.

## *2. Limitaciones del estudio*

En este apartado, se ponen de manifiesto una serie de limitaciones metodológicas cuyo reconocimiento sirven como estímulo y motivación para próximas investigaciones. Límites que afectan principalmente a tres ámbitos diferenciados: a) los datos empleados, b) la delimitación del programa SPL y c) la definición de subsectores.

Respecto a los datos, existe un importante conjunto de restricciones que se derivan de las mediciones empleadas, del conjunto de grupos estudiado y del período de tiempo analizado. En primer lugar, para formular un diagnóstico acertado se debe usar información que represente la realidad de forma adecuada, por ello es preciso disponer de datos lo más amplio y homogéneos posibles. De no ser así, la veracidad y utilidad del análisis será muy reducida. El empleo de escalas en las respuestas a las consignas del cuestionario brindó importantes ventajas que tienen su origen en la sencillez y objetividad operativa. Sin embargo, la interpretación de sus enunciados y la exigencia a calificarlos ordinalmente sólo ha permitido recoger una parte de la información.

El conjunto de grupos estudiado, aunque está formado por un importante número, sólo abarca una parte de los mismos. El hecho de que todos ellos han sido presentados a través de las agencias de desarrollo lleva a pensar que las conclusiones obtenidas tendrían un mayor soporte si en la muestra también se hubieran incluido grupos presentados por otros organismos o directamente al programa SPL. Además, para superar el conjunto de limitaciones de los datos también sería deseable disponer de otras mediciones efectuadas sobre estos grupos asociativos a lo largo del tiempo.

La segunda limitación tiene su origen en la metodología seguida para el encuadre de la investigación exclusivamente en los grupos asociativos asistidos desde el programa SPL. Por un lado, derivadas de las bases de datos empleadas; por otro, debido a la existencia de programas similares de otros ámbitos ministeriales o de gobiernos provinciales; y, por último, por la fijación arbitraria de ciertos umbrales de su

reglamento operativo. Si bien es lógico que el Ministerio de Industria de la Nación cuente con el programa más representativo con este objetivo, no está claro qué cantidad mínima de asistencia debe tener un programa para que sus resultados sean analizados, y si esos mínimos son o no ponderables con los resultados de esta investigación o el tipo de conglomerado productivo analizado.

La tercera, respecto a la división subsectorial de las empresas. Una de las tareas previas más complejas de esta tesis ha sido clasificar a las empresas dentro de alguno de los subsectores definidos. La dificultad ha estado en que la mayoría de las empresas declaraban realizar operaciones en más de una actividad preestablecida. Para depurar esta información, he tenido que basarme tanto en la opinión del coordinador de cada uno de los grupos visitados, como en el propio criterio. Aunque el resultado de esa clasificación fue supervisado en gran medida por expertos, no cabe duda que algunas de las empresas ordenadas como, por ejemplo, primarias realmente tienen esa condición sólo en parte, ya que la otra parte de su actividad debería de incluirse en otro sector.

### *3. Futuras investigaciones*

Por último, considero que para mejorar los trabajos tendientes a estudiar la influencia de los grupos asociativos a la competitividad de un medio local se deberían abordar otros aspectos que por limitaciones temporales y económicas no me han sido posibles. El conjunto de propuestas que se plantean van en un doble sentido: a) la ampliación y superación de las deficiencias y limitaciones puestas de manifiesto anteriormente y b) el análisis de otros modelos no abordados, por ejemplo, a nivel funcional de la empresa.

En primer lugar, el estudio no ha considerado dos aspectos relacionados con las características estructurales de las empresas agrupadas como son el nivel gerencial y la familiaridad en el entorno organizativo. La introducción de las mismas en cualquier análisis proporciona siempre una perspectiva añadida desde la que se pueden

interpretar mejor los resultados obtenidos. En este sentido, la inclusión del grado de profesionalización y gerenciamiento de las empresas podría paliar en buena medida ciertas deficiencias reconocidas respecto al nivel de internacionalización de sus actividades. Por su parte, la característica de empresa familiar puede reflejar ciertos aspectos organizativos que tampoco han sido abordados.

Además, es necesario reflexionar sobre el sesgo producido en las opiniones o percepciones de los coordinadores de grupos debido a aspectos como su formación, orientación profesional u organización a la que pertenecen, y al efecto impulsor, moderador o mediador que esos aspectos ejercen en los consultados.

En el plano metodológico, la ampliación de esta tesis a otras formas de conglomerados productivos y programas asistenciales, el análisis de casos particulares que aportarían luz sobre aspectos difícilmente abordables desde un cuestionario, el uso de otras mediciones y la complementación con otro tipo de medidas que cuentan con una larga tradición en este tipo de trabajos como son: la productividad, la rentabilidad o el crecimiento, supondrían un buen aporte académico.

Por último, resulta importante indicar que el plus competitivo que determinados territorios proporcionan a sus empresas y una renovada política industrial favorable hacia el impulso de sistemas productivos locales, exige un cambio de planteamientos, tanto en el orden nacional como local, que conduzcan a soluciones menos generalistas y más activas. No se trata solamente de propiciar los instrumentos necesarios para que las empresas se puedan aprovechar completamente de ese plus, sino también de crear las condiciones necesarias para que ese plus alcance a todos los habitantes del territorio y su medioambiente.

## **ANEXOS**

## Anexo I: Proyectos asistidos por el programa SPL

Fuente: elaboración propia en base a información del Programa SPL disponible en [www.sepyme.gob.ar](http://www.sepyme.gob.ar) al 31 de marzo de 2013.

Nombre del Grupo / Proyecto	Localización	Cantidad empresas	Sector original	Organismos vinculados
Cluster TICs Rosario	Rosario, Santa Fe	7	software	UTN sede Rosario. ADER Rosario
Madereros y carpinteros de Caimancito	Caimancito, Jujuy	6	madera y muebles	Gob. de Jujuy. MTEySS. INTI. CJ Microempresa.
Mendoza Software Factory	Mendoza, Mendoza	5	software	ProMendoza. IDITS
Cluster Neuquén TICs	Neuquén, Neuquén	23	software	Univ. del Comahue. CFI. ADENEU. IFES.
El Bosón Turismo Bienestar	El Bolsón, Río Negro	6	turismo	Gob. de Río Negro. Mun. de El Bolsón. CREAM.
Grupo Apícola de Villa Ángela	Villa Ángela, Chaco	22	primario	Coop. Integrar Ltda. INTECNOR
COEMMA	San Martín, Buenos Aires	7	madera y muebles	Gob. Bs. As. Munic. de Gral. San Martín
Polo Tecnológico del Chaco	Resistencia, Chaco	7	software	Gob. del Chaco. INTECNOR
Cluster Avícola de Paraná	Paraná, Entre Ríos	6	alimentos	COPRODEPA
Carpinteros de Bovril	Bovril, Entre Ríos	6	madera y muebles	Gob. Entre Ríos. INTI Maderas.
Grupo Carpinteros de Posadas (Coop. San José)	Posadas, Misiones	24	madera y muebles	INTI Maderas. ADEMI
Carpinteros CIMAEL	Eldorado, Misiones	43	madera y muebles	ADEMIL. RITIM. INTI. ANAYADAP
Pescadores Artesanales Consorcio Puerto Lobos	Puerto Lobos, Chubut	7	primario	Gob. Chubut. CFI
Cluster Apícola de San Justo	San Justo, Santa Fe	5	primario	ADER San Justo. INTA
Grupo Asociativo de Maquinaria Agrícola	Las Parejas, Santa Fe	5	metalmecc.	INTA. INTI. ADER San Jerónimo
Grupo de Regantes Valle 16 de Octubre	Trevelin, Chubut	20	primario	INTA Esquel. PROSAP
Grupo Naval de Mar del Plata	Mar del Plata, Buenos Aires	8	metalmecc.	Pcia. Bs.As. UNMDP. MTEySS. ADE MDP

Nombre del Grupo / Proyecto	Localización	Cantidad empresas	Sector original	Organismos vinculados
Grupo Productores de Damasco de San Rafael	San Rafael, Mendoza	5	primario	CDE San Rafael. IDR. PROSAP
Corredor Turístico Iguazú-Misiones Jesuíticas	Iguazú, Misiones	5	turismo	Gob. Misiones, ADEMI
Corrientes TICs	Corrientes, Corrientes	6	software	Gob. Corrientes
Cluster Informático Tucumán	S.M.Tucumán, Tucumán	8	software	UTN Tucumán. IDEP
Patagonia Cherry Group de Neuquén	Neuquén, Neuquén	7	primario	ADENEU
GREMET	Olavarría, Buenos Aires	6	metalmec.	Mun. Olavarría, IDEB. Gob. Bs. As.
Cooperativa Apícola de Ischilín	Dean Funes, Córdoba	6	primario	Mun. Dean Funes. ADEC MTEySS. ONUDI
Carpinteros Unidos de Crespo	Crespo, Entre Ríos	5	madera y muebles	Mun. Crespo. Univ. de Entre Ríos. Esc. Técnica
ATICMA Software Mar del Plata	Mar del Plata, Buenos Aires	7	software	Gob. Bs. As. MTEySS. UNMDP. ADE MDP
Aeronáutico de Mendoza	Mendoza, Mendoza	8	metalmec.	IDITS
Grupo Apícola Ceres	Ceres, Santa Fe	5	primario	ADEC Córdoba
Aromáticas Alto Valle	Cipolletti, Río Negro	6	primario	CREAR Confluencia
Turismo Icaño Catamarca	Icaño, Catamarca	8	turismo	Coop. Integrar, Ltda. ADEC Catamarca
Helvecia Apícola	Helvecia, Santa Fe	6	primario	INTA. Coop. COAR
IMA - Metalmecánica para Viñedos de Mendoza	Mendoza, Mendoza	5	metalmec.	IDITS
ClusteAR Jujuy	S.S.Jujuy, Jujuy	7	software	CJ Microempresas
Cluster TICs Rosario II	Rosario, Santa Fe	8	software	UTN Rosario. ADERR Rosario
Producción Porcina Balcarce - CEDEFUT	Balcarce, Buenos Aires	5	primario	INTA. ADE Balcarce
Cluster Neuquén TICs II	Neuquén, Neuquén	19	software	U.N. del Comahue. IFES CFI. Innovar. ADENEU
Coop. Floricultores de Mendoza	Mendoza, Mendoza	8	primario	INTA. IDR

Nombre del Grupo / Proyecto	Localización	Cantidad empresas	Sector original	Organismos vinculados
Mendoza Software Factory II	Mendoza, Mendoza	5	software	ProMendoza, IDITS
Frutillas de Coronda	Coronda, Santa Fe	6	primario	ADER San Jerónimo. INTA
Turismo Rural Somuncurá	Los Menucos, Río Negro	7	turismo	Mun. Los Menucos. Gob. Río Negro. INTA
Paseo del Bosque Santa Teresita	Santa Teresita, Buenos Aires	5	turismo	Mun. Partido de la Costa. APYME
Mieles del Estero	S. del Estero, S. del Estero	5	primario	APONA. Food Safety. FLO. IDEP Tucumán
Corrientes TICs II	Corrientes, Corrientes	5	software	Gob. Corrientes. FODIM ADE Corrientes
Cabaña Chinchillas de Paraná	Paraná, Entre Ríos	5	primario	Mun. de Paraná
Cluster de Madera de Avellaneda	Gral. Obligado, Santa Fe	9	madera y muebles	Mun. Avellaneda. INTI. ADEPRO. IDR
Carnes Diferenciadas	Balcarce, Buenos Aires	6	primario	INTA. UNMDP. ADE Balcarce
Diseño y Comunicación Visual de Jujuy	S.S.Jujuy, Jujuy	6	software	Prov. Jujuy. CJ Microempresa
Apícola Ayacucho	Ayacucho, Buenos Aires	5	primario	INTA. UNMDP. ADE Balcarce
Cooperativa Apícola La Friensa	Frías, S. del Estero	13	primario	Red Agencias del NOA. INTA. IDEP Tucumán
Apícola Avellaneda	Gral. Obligado, Santa Fe	6	primario	Mun. Avellaneda. ADER Rosario
Cooperativa Caisa Puré de Mandioca	Puerto Rico, Misiones	27	alimentos	INTA. Gob. Misiones.
Bodegas Familiares Gourmet	Luján de Cuyo, Mendoza	7	alimentos	ProMendoza. INTA. IDR
Catamarca Hoteles Boutique	Catamarca, Catamarca	7	turismo	Sec. Turismo Nación. ADE Catamarca
Pimentoneros de Salta	San Carlos, Salta	5	alimentos	Mun. San Carlos. Coop. Española. Min. A. Agrar.
Tejedoras de Susques	Susques, Jujuy	5	artesanías	Gob. Jujuy. CFI. ONG Minka
Estancias Pampeanas	Sta. Rosa, La Pampa	8	turismo	Gob. La Pampa. INTA. Pronatur. CAME.
Veta Muebles de La Pampa	Gral. Pico, La Pampa	7	madera y muebles	Gob. La Pampa. FUNPRECIT

Nombre del Grupo / Proyecto	Localización	Cantidad empresas	Sector original	Organismos vinculados
Alfareros de Casira	Casira, Jujuy	8	artesanías	ONG Minka. Gob. Jujuy Mun. Casira
Caleros de Olavarría	Olavarría, Buenos Aires	5	minería	Mun. Olavarría. ADELO. IDEB Olavarría UNICEN
Pampasoft	Gral. Pico, La Pampa	6	software	INCUBATEC. FUNPRECIT
Productores Agrícolas de La Viña	La Viña, Salta	5	primario	Gob. Salta
Forza Calefacción	Cnel. Suárez, Buenos Aires	6	metalmec.	COPRODESU
Turismo Sauce Viejo	Sauce Viejo, Santa Fe	8	turismo	Pcia. Santa Fe. CAFrank. ADER San Jerónimo
Gourmet Mendoza	San Rafael, Mendoza	6	alimentos	Pro Mendoza. IDR
Diseño Gráfico Tucumán	S.M.Tucumán, Tucumán	8	software	IDEP Tucumán
Turismo Rural Somuncurá II	Los Menucos, Río Negro	6	turismo	Mun. Los Menucos. INTA. CREAM.
Turismo Cultural Angualasto	Angualasto, San Juan	6	turismo	Gob. San Juan. INTA. U.N. San Juan
T-Disegno	S.M.Tucumán, Tucumán	5	textil	IDEP Tucumán
Productores de Chacinados Las Acequias	Las Acequias, Córdoba	7	alimentos	Mun. de Las Acequias
Exportadores de Agropartes Las Parejas	Las Parejas, Santa Fe	5	metalmec.	INTI. UTN. DAT. CIDETER
Apícola El Mojo	El Mojo, Chaco	8	primario	Gob. Chaco. Coopsol. APONA
Carpinteros de Caimancito II	Caimancito, Jujuy	16	madera y muebles	APYME Jujuy
Productores de Hongos del Norte de Bs. As.	Luján, Buenos Aires	7	alimentos	Mun. Luján. UN Luján. INTA. IDEB Moreno
Sabores de La Pampa	Gral. Pico, La Pampa	6	alimentos	Prov. La Pampa. FUNPRECIT
Turismo Cultural y Ecológico Resistencia	Resistencia, Chaco	5	turismo	Mun. Resistencia. Prov. Chaco. INTECNOR
Pecaneros Corredor Río Uruguay	Villa Elisa, Entre Ríos	19	alimentos	U. Concepción del Urug. COPRODEGU
Tacunguá	Ruiz de Montoya, Misiones	6	alimentos	Gob. Misiones. MTEySS

Nombre del Grupo / Proyecto	Localización	Cantidad empresas	Sector original	Organismos vinculados
Carpinteros de Posadas	Posadas, Misiones	5	madera y muebles	Mun. Posadas. ADEMI
Diseñadores de Salta	Salta, Salta	6	textil	Pro. Salta ProSalta
Polo Textil Avellaneda	Avellaneda, Buenos Aires	15	textil	Mun. Avellaneda
Biotecnología Pringles	Cnel. Pringles, Buenos Aires	7	biotecn.	Mun. Cnel. Pringles.
Frenos y Embragues	Barrancas, Santa Fe	5	metalmec.	INTI. ADER Santa Fe
Cooperativa Apícola Villa Elisa, Ltda.	Villa Elisa, Entre Ríos	23	primario	ADVEZ. CADEAPI. INTA. COPRODEGU
Camino de Artesanos	Vaqueros, Salta	5	artesanías	Mun Vaqueros. Univ. Católica de Salta
Productores Agrícolas Colonia de Tata Cuá	Ca. Tata Cuá, Corrientes	5	primario	IFE. INTA.
Apícola Hersilia	Hersilia, Santa Fe	10	primario	Asoc. Desarrollo Ceres y Hersilia. CCIR de Ceres
Consortio Propietarios Parque Bahía Blanca	Bahía Blanca, Buenos Aires	9	metalmec.	UTN
Apícola Salta	Salta, Salta	6	primario	Gob. Salta. INTA. ProSalta
Unión del Norte	Va. Ocampo, Santa Fe	7	alimentos	INTA. UTN Santa Fe. Gob. Santa Fe. ADER SF
Quesos de Cabra de Amblayo	Amblayo, Salta	6	alimentos	Prov. Salta. MTEySS
Cooperativa Agrícola de Cusi Cusi - CADECAL	Cusi Cusi, jujuy	7	alimentos	Com. Mun. Cusi Cusi. CJ Microempresa
Cooperativa Apícola de Paraná	Paraná, Entre Ríos	5	primario	Mun. Paraná. SENASA INTA. Junta La Picada
Confeccionistas de Prendas de Posadas	Posadas, Misiones	5	textil	Mun. Posadas
Productora Audiovisual de General Pico	Gral. Pico, La Pampa	5	industrias culturales	INAES. CPE. TDA. FUNPRECIT
Huellas de Sabores	Villa Elisa, Entre Ríos	8	turismo	“Tierra de Palmares”. COPRODEGU
Equipamiento Médico Paraná	Paraná, Entre Ríos	6	biotecn.	INTI. U.N. Entre Ríos. COPRODEPA
Coop. Frutas y Verduras Deshidratadas Maimará	Maimará, Jujuy	6	alimentos	Agencia Coop. Española. CJ Microempresa. INTA

Nombre del Grupo / Proyecto	Localización	Cantidad empresas	Sector original	Organismos vinculados
Coop. Productores de Dulce de Leche San Jorge	San Jorge, Misiones	6	alimentos	INTA. FECOPAN
Coop. Apicultores de Qualitas Mar del Plata	Mar del Plata, Buenos Aires	5	primario	APYME. INTA. Mun. Gral. Pueyrredón
Pampasoft II	Gral. Pico, La Pampa	7	software	INCUBATEC. FUNPRECIT
Tomate Triturado	San Javier, Misiones	8	alimentos	FECOPAM
Grupo de Innovación Tecnológica	Rosario, Santa Fe	6	metalmec.	APYME. ADER Rosario
Transporte Vertical	CABA	6	metalmec.	ADIMRA
PROINCH Chaco	Saenz Peña, Chaco	7	metalmec.	INTA. INTI. UTN Resistencia. INTECNOR
Cooperativa Agropecuaria Pira Cuá Ltda.	Bella Vista, Corrientes	5	primario	UNNE. INTA. ADE Bella Vista
COOPROSURCO	Col. Mota, Corrientes	7	primario	Prov. Corrientes. INTA. SENASA. ADE Formosa
Flores de Las Banderitas	Las Banderitas, Buenos Aires	5	primario	INTA. AMBA. METySS
Cluster Tecnológico de Río Cuarto	Río Cuarto, Córdoba	8	software	Mun. Río Cuarto
Grupo Productores Oleaginosas del NO	Lincoln, Buenos Aires	5	primario	Mun. Lincoln. Gob. Bs. As.
Cooperativa Agropecuaria Nueva Esperanza	Pje. Gentil, Misiones	6	alimentos	FECOPAM
Cluster Electrónico de Salta	Salta, Salta	6	alimentos	Escuela San Remo. Gob. Salta. METySS
Editoriales Infantiles en Acción	CABA	5	alimentos	Cámara del Libro
Carpinteros de Ushuaia	Ushuaia, T. del Fuego	10	madera y muebles	Gob. T. del Fuego. INTA Centro Metrop. Diseño
Muebles SU MODULO	Cnel. Suárez, Buenos Aires	5	madera y muebles	Mun. Cnel. Suárez. INTI. UNICO
Cerveza Artesanal Saporoshi	Oberá, Misiones	6	alimentos	Mun. Oberá. CRIPCO. ADEMI
UNESA Consorcio de Cooperación	San Francisco, Córdoba	6	metalmec.	Dundación ExportAR. Standard Bank
Cooperativa Colonia Las Tunas	Co. Las Tunas, Entre Ríos	5	alimentos	Mun. San Jaime. INTA. Prov. Entre Ríos

Nombre del Grupo / Proyecto	Localización	Cantidad empresas	Sector original	Organismos vinculados
Productores Diaguaitas de Santa María	Santa María, Catamarca	12	alimentos	INTA. Mun. Sta. María
Productores Yerba Mate de Colonia Liebig	Co. Liebig, Corrientes	5	alimentos	Mun. Colonia Liebig
Bodegueros de Tupungato	Tupungato, Mendoza	5	alimentos	Mun. Tupungato
CER Patagonia	Pto. Madryn, Chubut	5	metalmecc.	Univ. San Juan Bosco. FONTAR. INTI
Cluster Tecnológico de San Francisco	San Francisco, Córdoba	11	software	Mun. San Francisco. UTN San Francisco
Madereros de Ituzaingó	Ituzaingó, Buenos Aires	5	madera y muebles	Mun. Ituzaingó. UTN. CAFYDMA
TICs Santa Fe	Santa Fe, Santa Fe	8	software	Univ. Nac. del Litoral. UTN. ADE Santa Fe
Magros del Sudeste Cordobés	Inriville, Córdoba	9	alimentos	FUNDACO. Univ. Nac. Villa María
Textil y Diseño de Salta	Salta, Salta	6	textil	Prov. de Salta
Grupo Innovación Aplicada del Sudeste	Bahía Blanca, Buenos Aires	16	primario	INTA. UNMDP. Univ. Nac. del Sur
Matadero de Seclantás	Seclantás, Salta	6	alimentos	INTA Seclantás. Mun. Seclantás
Mieles de Monte Nativo de Córdoba	San Marcos Sierra, Córdoba	10	primario	Mun. San Marcos Sierras. Univ. Nac. Córdoba
Cooperativa de Mujeres Artesanas de Formosa	Ing. Juárez, Formosa	5	artesanías	Fund. Gran Chaco. Plan Nacional de Diseño
Coop. Agropecuaria GEA de Emprendedores Arequito	Arequito, Santa Fe	6	primario	Escuela San Remo. Gob. Salta. METySS
Grupo Santa Fe 2020 Micro Usina Láctea	Santa Fe, Santa Fe	18	metalmecc.	CGE. Min. Agricultura. APYME. INTI Lácteos
Cooperativa Olivícola Los 12 Olivos, Ltda.	Catamarca, Catamarca	6	primario	Gob. Catamarca. INTA. Univ. Nac. Catamarca
Yerba Biodinámica la Abundancia	Puerto Rico, Misiones	5	alimentos	Gob. Misiones. INTA. Mun. Puerto Rico
Cooperativa PPR TV Canal 4 Mar de Ajó	Mar de Ajó, Buenos Aires	6	industrias culturales	Mun. Partido de la Costa. Gob. Bs. As.
Fabricantes Aberturas de Aluminio y PVC	Cnel. Suárez, Buenos Aires	6	metalmecc.	Mun. Cnel Suárez. COPRODESU
Cooperativa Agropecuaria Girpat, Ltda.	Gral. Roca, Río Negro	5	alimentos	Mun. San Jaime. INTA. Prov. Entre Ríos

Nombre del Grupo / Proyecto	Localización	Cantidad empresas	Sector original	Organismos vinculados
Cooperativa Minera MTI La Brava, Ltda.	Palpalá, Jujuy	6	minería	METySS. Min. Desarrollo Social
Productores Porcinos de Guaminí	Guaminí, Buenos Aires	5	alimentos	MAA. INTA. Mun. Guaminí
Ce.Pe.De. Software Libre	CABA	6	software	INAES. FECOOTRA. Mun. San Martín
Cooperativa Agropecuaria Samadí, Ltda.	El Soberbio, Misiones	7	alimentos	Gob. Misiones. INTI. INTA. METySS
Gualamba Chaco Textil	Resistencia, Chaco	7	textil	Gob. Chaco. METySS. CECUAL
Cooperativa Textil Escalada, Ltda.	Los Ralos, Tucumán	5	textil	Gob. Tucumán. INTI. Min. Desarrollo Social
Cooperativa Unión de Trabajadores Sanluisenses	S.L. del Palmar Corrientes	5	textil	Mun. Corrientes. CGERA CGE
Cooperativa de Producción Agroindustrial Perla del Sur	Formosa, Formosa	12	alimentos	Prov. Formosa. INTI. TECSA.
Elefante Negro Textil de Corrientes	Corrientes, Corrientes	6	textil	FECOTRA. EL Vértice. Mun. de Corrientes
Agroindustrial de 9 de Julio	9 de Julio, Buenos Aires	5	metalmec.	Fund. Trascendiendo. INTI. EET N° 2

## **Anexo II: Cuestionario**

La investigación contó con un único cuestionario dirigido a los coordinadores de grupos asociativos. En el mismo se utilizaron preferentemente preguntas cerradas para facilitar las respuestas. Para su elaboración se tuvo en cuenta las recomendaciones listadas en Miquel, Bigné y Lévy (1996): sencillez, brevedad, precisión y relevancia.

Para su diseño se observaron los siguientes criterios:

1. Que sea fácil de cumplimentar, en cuanto a que no fuera demasiado largo, que los enunciados de las preguntas no indujesen a ambigüedades, ni tampoco se pedía información que pudiera ser considerada como confidencial (por ejemplo, niveles de facturación)
2. Posibilidad de hacer comparaciones y obtener conclusiones claras, esto se ha conseguido al trabajar mayormente con preguntas cerradas.
3. Devolución inmediata, ya que en su totalidad se realizó por medio de entrevistas personales.

El cuestionario se ha estructurado en los siguientes apartados:

- Datos de identificación del grupo y del encuestado, escenario competitivo y actividad productiva: esta sección ofrece información sobre las características socioculturales del entrevistado, la actividad que desarrolla en el ámbito del grupo, cuestiones relacionadas con sus percepciones sobre la situación actual/futura y con la estrategia del grupo asociativo asistido desde el programa.
- Factores estratégicos del entorno: esta sección pretende que de forma abierta los entrevistados realicen juicios subjetivos sobre la forma en la que están afectando los factores estratégicos al entorno.
- Determinantes de la competitividad: en esta sección se recoge información comparativa valorando la posición competitiva y de gestión del grupo asociativo respecto a sus competidores y a otras organizaciones en relación con unos determinantes de competitividad propuestos.

- Estrategias de gestión: en esta sección se analiza el grado de necesidad de las estrategias propuestas.
- Actuaciones públicas: en esta sección se pretende valorar la urgencia de las principales demandas realizadas por el sector PYME a las administraciones públicas locales, provinciales y nacionales.

Las preguntas definidas para el cuestionario han sido fruto de un trabajo previo que se incluyó dentro de una investigación más amplia. Para su definición se procedió de acuerdo al siguiente desarrollo secuencial:

- 1º) Para acceder al *estado de situación* sobre el grupo asociativo, se recopiló amplia información de los distintos informes mantenidos en el programa SPL y a fuentes estadísticas disponibles en institutos provinciales y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- 2º) Con el fin de bucear más a su compleja realidad, la información obtenida en esa fase fue contrastada y ampliada mediante la realización de entrevistas personales semiestructuradas a funcionarios y coordinadores territoriales de la Dirección Nacional de Desarrollo Territorial y Comercio Exterior de la SEPMyDR.
- 3º) Para sintetizar, priorizar y operativizar los resultados obtenidos en la fase anterior, en *aspectos clave* se desarrollaron paneles con expertos en desarrollo local.

Una vez que se obtuvieron por un lado los aspectos clave de los agrupamientos empresariales asistidos por el programa y, por otro, los objetivos de la presente investigación, se definieron las cuestiones, escalas y los ítems. Éstos han variado en función del fin que se perseguía y se han distinguido las siguientes 5 situaciones:

1. Para el estudio del perfil del entrevistado y sus percepciones, y de la estrategia de gestión del grupo asociativo, se han empleado preguntas cerradas y abiertas.
2. Para la determinación de los factores estratégicos del entorno, se ha utilizado una escala formada por 10 ítems, que han servido para captar la diversidad que los encuestados tienen respecto a las principales amenazas y oportunidades del entorno. La escala Likert de 5 puntos elaborada para tal fin recoge las

apreciaciones de los expertos en términos generales. De acuerdo con la misma, el encuestado ha evaluado la influencia de esos factores entre valores comprendidos entre 1 y 5 (donde 1 indica *afecta de forma muy negativa* y 5 *afecta de forma muy positiva*).

3. Asimismo, para determinar cuál es la valoración de la posición competitiva, a los encuestados se les ha propuesto opinar a través de una escala Likert de 5 puntos formada por 12 ítems. De acuerdo con la misma, el encuestado ha evaluado su posición respecto a los principales competidores y a otras instituciones locales cuyo objetivo es el mismo entramado productivo local.
4. Para recoger el juicio que los coordinadores tienen sobre las estrategias propuestas, se les ha exigido que opinen a través de una escala Likert de 5 puntos formada por 7 ítems, sobre la que han juzgado la idoneidad de esas estrategias para la supervivencia del grupo respecto a los indicadores propuestos (donde 1 indica *nada necesaria* y 5 *muy necesarias*). De esta forma se pueden conocer las opiniones que los encuestados tienen sobre el grado de necesidad de las estrategias propuestas.
5. De igual forma se ha procedido con las actuaciones públicas. En este caso, se ha exigido que prioricen temporalmente algunas demandas recogidas en la anterior fase de la investigación (revisión de informes y literatura). Para ello, se presenta un bloque de 7 ítems sobre los que han valorado de 1 a 5 la urgencia y pertinencia de las medidas llevadas a cabo desde el programa (donde 1 *no necesaria* y 5 *necesaria urgentemente*).

IDENTRIFICACIÓN: NOMBRE DEL GRUPO .....

NOMBRE DEL ENTREVISTADO .....

- 1.1. Sexo: Hombre; Mujer
- 1.2. Edad: ..... años
- 1.3. Relación: Coordinador; Técnico; Empresario; Miembro Agencia
- 1.4. Estudios: Primarios; Secundarios; Terciarios; Universitarios; Postgrados
- 1.5. Máximo título educativo: .....
- 1.6. ¿Cómo calificaría el estado de salud actual del grupo? Bueno; Normal; Regular; Malo
- 1.7. ¿En qué año se constituyó el grupo? .....
- 1.8. ¿Cuál fue el motivo por el que se constituyó el grupo? .....

- 1.9. ¿Cómo surgió la idea de presentarse al Programa Sistemas Productivos Locales?
- 1.10. ¿Qué rol cumplió la agencia de desarrollo en esta presentación a la SEPyME?
- 1.11. ¿Conocía el Programa antes de que se conformara el grupo? Si; No
- 1.12. ¿El grupo se conformó debido a la existencia del Programa? Si; No
- 1.13. ¿Cuál es la evolución que está siguiendo el grupo luego de haber sido aprobado su proyecto por el Programa? Creciente; Se mantiene; Decreciente
- 1.14. ¿Cuál es la evolución que están siguiendo las empresas integrantes del grupo? Creciente; Se mantiene; Decreciente
- 1.15. Actualmente, ¿qué porcentaje medio de las actividades individuales de las empresas que conforman el grupo es debido a la asociatividad? .....%
- 1.16. ¿La actividad llevada a cabo por el grupo asociativo, está comprendida en algún tipo de planificación estratégica territorial consensuada? Si; No
- 1.17. ¿Cuál es la antigüedad de las empresas que conforma el grupo asociativo?  
a) ..... años; b) a) ..... años; c) ..... años; d) ..... años; e) ..... años;  
f) ..... años; g) ..... años; h) ..... años; i) ..... años.
- 1.18. Indique la cantidad de empresas integrantes del grupo asociativo que se adapta a las siguientes condiciones respecto al comercio internacional: a) ..... empresas no exportan ni importan; b) ..... empresas no exportan e importan; c) ..... empresas exportan y no importan; d) ..... empresas exportan e importan.

## SIGNIFICATIVIDAD DE LOS FACTORES ESTRATÉGICOS DEL ENTORNO

¿De qué forma cree que ESTÁ AFECTANDO al grupo asociativo los siguientes factores estratégicos del entorno? Encadre con un círculo la respuesta, siendo (1) afecta de forma muy negativa, (2) negativa, (3) indiferente, (4) positiva y (5) afecta de forma muy positiva.

2.1.	<i>La dependencia de los proveedores.</i>	1	2	3	4	5
2.2.	<i>La dependencia de los distribuidores.</i>	1	2	3	4	5
2.3.	<i>Las limitantes para el comercio exterior.</i>	1	2	3	4	5
2.4.	<i>La relación precio/dólar.</i>	1	2	3	4	5
2.5.	<i>Cierre de importaciones esenciales para la producción</i>	1	2	3	4	5
2.6.	<i>Los cambios en los hábitos de consumo.</i>	1	2	3	4	5
2.7.	<i>La existencia próxima de competidores en todas las fases de la cadena de valor.</i>	1	2	3	4	5
2.8.	<i>El continuo aumento de precios (inflación)</i>	1	2	3	4	5
2.9.	<i>Que la mayoría de las empresas utilicen estrategias competitivas muy similares.</i>	1	2	3	4	5
2.10.	<i>La poca sensibilidad política mostrada hasta el momento al problema del sector.</i>	1	2	3	4	5

## IMPORTANCIA DE LOS DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD

Respecto de los siguientes indicadores, señale la situación que más se ajusta al comparar su grupo con las empresas que no están asociadas y pertenecen al mismo sector económico -competidores nacionales y regionales-. Encuadre con un círculo la respuesta, siendo (1) es mucho peor que sus competidores, (2) es algo peor, (3) está en la media, (4) es algo mejor y (5) es mucho mejor que sus competidores.

3.1.	<i>En la flexibilidad técnico/productiva de las organizaciones.</i>	1	2	3	4	5
3.2.	<i>En la innovación (diseño, fiabilidad, etc.)</i>	1	2	3	4	5
3.3.	<i>En la dimensión de las organizaciones.</i>	1	2	3	4	5
3.4.	<i>En la localización geográfica de las organizaciones.</i>	1	2	3	4	5
3.5.	<i>En el modelo descentralizado para la toma de decisiones.</i>	1	2	3	4	5
3.6.	<i>En la flexibilidad del personal.</i>	1	2	3	4	5
3.7.	<i>En el nivel de calificación del personal.</i>	1	2	3	4	5
3.8.	<i>En la reputación e imagen de marca.</i>	1	2	3	4	5
3.9.	<i>En el precio de los productos/servicios ofrecidos.</i>	1	2	3	4	5
3.10.	<i>En el establecimiento y consecución de un plan estratégico.</i>	1	2	3	4	5
3.11.	<i>En la experiencia del sector.</i>	1	2	3	4	5
3.12.	<i>En el nivel alcanzado con la estrategia de cooperación.</i>	1	2	3	4	5

## IDONEIDAD DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

A partir de la situación actual en la que se encuentra el grupo asociativo y de las estrategias que se transcriben a continuación, Opine del 1 al 5 EL GRADO DE NECESIDAD DE ÉSTAS PARA SU GRUPO, siendo (1) nada necesaria; (2) algo necesaria; (3) necesaria; (4) bastante necesaria y (5) muy necesaria.

4.1.	<i>Incrementar el tamaño de las organizaciones.</i>	1	2	3	4	5
4.2.	<i>Establecimiento de alianzas estratégicas (cooperación)</i>	1	2	3	4	5
4.3.	<i>Mayor integración hacia delante (control de la distribución)</i>	1	2	3	4	5
4.4.	<i>Diversificación hacia nuevos sectores.</i>	1	2	3	4	5
4.5.	<i>Especialización en algún nicho de mercado.</i>	1	2	3	4	5
4.6.	<i>Incrementar el mix de productos/servicios.</i>	1	2	3	4	5
4.7.	<i>Reducción del número de clientes (especialización)</i>	1	2	3	4	5

## PRIORIDAD EN LAS ACTUACIONES PÚBLICAS

Respecto de la situación actual que vive su grupo, y de las situaciones públicas que se transcriben a continuación, Establezca del 1 al 5 SU IDONEIDAD O PRIORIDAD TEMPORAL, siendo (1) no necesaria; (2) necesaria a largo plazo; (3) necesaria a medio plazo; (4) necesaria a corto plazo y (5) necesaria urgentemente.

5.1.	<i>Potenciar el asociativismo.</i>	1	2	3	4	5
5.2.	<i>Implementar ayudas gubernamentales para la contratación de personal.</i>	1	2	3	4	5
5.3.	<i>Protección de marcas y diseños.</i>	1	2	3	4	5
5.4.	<i>Establecimiento de planes de financiamiento subsidiados.</i>	1	2	3	4	5
5.5.	<i>Utilización de crédito fiscal para capacitación de personal.</i>	1	2	3	4	5
5.6.	<i>Utilización de aportes no reembolsables para actividades de consultoría técnica.</i>	1	2	3	4	5
5.7.	<i>Promociones municipales para la relocalización en parques y sectores industriales planificados.</i>	1	2	3	4	5

6.1 ¿Cómo calificaría el estado de salud actual de las empresas que forman parte del grupo asociativo? Bueno; Normal; Regular; Malo.

6.2 ¿Cuál cree que será la evolución futura del estado de salud de las empresas que forman parte del grupo asociativo? Mejorará; Seguirá igual; Empeorará.

### Anexo III: Tablas de contingencia

Para estudiar las asociaciones entre las variables cuantitativas de la muestra del estudio de campo se ha empleado la técnica de tablas de contingencia. El estadístico *Chi-cuadrado* contrasta la hipótesis nula de independencia entre las variables. Así que para *p-valores* menores de 0,05 (nivel 95%) se rechaza esa hipótesis y, por tanto, se acepta que existe cierta asociación o dependencia entre las variables analizadas (Siegel y Castellán, 1970).

En el caso de que existiese asociación entre las dos variables, la potencia de esa relación bivalente puede medirse a través del cálculo de las medidas de asociación (Siegel y Castellán, 1970). Cuando ese análisis de asociación se hace sobre tablas de 2x3 variables o superiores se utiliza el estadístico *Coficiente C de Crammer*. Si el valor de ese estadístico está muy próximo a 0 se interpreta que no existe ninguna asociación y si es a 1, la relación entre ambas es muy alta.

Para determinar si las clasificaciones iniciales de respuestas están asociadas entre puntuaciones de dos conjuntos de variables categóricas *A*, con categorías  $A_1, A_2, \dots, A_j$  y *B*, con categorías  $B_1, B_2, \dots, B_i$ , se arreglan las frecuencias dentro de la siguiente tabla de contingencias:

	$A_1$	$A_2$	...	$A_j$	Total
$B_1$	$n_{11}$	$n_{12}$	...	$n_{1j}$	$R_1$
$B_2$	$n_{21}$	$n_{22}$	...	$n_{2j}$	$R_2$
⋮	⋮	⋮		⋮	⋮
$B_i$	$n_{i1}$	$n_{i2}$	...	$n_{ij}$	$R_i$
Total	$C_1$	$C_2$	...	$C_j$	$N$

Fuente: Siegel y Castellán (1970) pp. 262

En cada tabla, se pueden tener frecuencias esperadas para cada celda (los  $E_{ij}$ ), al determinar qué frecuencias se esperarían que ocurrieran si no existiera asociación entre las dos variables, esto es, las frecuencias esperadas en cada celda si las variables

fueran independientes o no relacionadas. Mientras mayor sea la discrepancia entre esos valores esperados y los valores observados, más alto es el grado de asociación entre las dos variables y, por tanto, más grande el valor del *Coficiente C de Crammer*.

Para calcular el *Coficiente C de Crammer* se calcula primero el estadístico *Chi-cuadrado* ( $X^2$ ). La siguiente tabla contiene la distribución muestral del mismo y proporciona la probabilidad asociada con los valores hallados en cada caso.

df	Probabilidad según $H_0$ de que $\chi^2 \geq X^2$													
	0,99	0,98	0,95	0,90	0,80	0,70	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,02	0,01	0,001
1	0.00016	0.00063	0.0039	0.016	0.064	0.15	0.46	1.07	1.64	2.71	3.84	5.41	6.64	10.83
2	0.02	0.04	0.10	0.21	0.45	0.71	1.39	2.41	3.22	4.60	5.99	7.82	9.21	13.82
3	0.12	0.18	0.35	0.58	1.00	1.42	2.37	3.66	4.64	6.25	7.82	9.84	11.34	16.25
4	0.30	0.43	0.71	1.06	1.65	2.20	3.36	4.88	5.29	7.78	4.49	11.67	13.28	18.46
5	0.55	0.75	1.14	1.61	2.34	3.00	4.35	6.06	7.29	9.24	11.07	13.39	15.09	20.52
6	0.87	1.13	1.64	2.20	3.07	3.83	5.35	7.23	8.56	10.64	12.59	15.03	16.81	22.46
7	1.24	1.56	2.17	2.83	3.82	4.67	6.35	8.38	9.80	12.02	14.07	16.62	18.48	24.32
8	1.65	2.03	2.73	3.49	4.59	5.53	7.34	9.52	11.03	13.36	15.51	18.17	20.09	26.12
9	2.09	2.53	3.32	4.17	5.38	6.39	8.34	10.66	12.24	14.68	16.92	19.68	21.67	27.88
10	2.56	3.06	3.94	4.86	6.18	7.27	9.34	11.78	13.44	15.99	18.31	21.16	23.21	29.59
11	3.05	3.61	4.58	5.58	6.99	8.15	10.34	12.90	14.63	17.28	19.68	22.62	24.72	31.26
12	3.57	4.18	5.23	6.30	7.81	9.03	11.34	14.01	15.81	18.55	21.03	24.05	26.26	32.91
13	4.11	4.76	5.89	7.04	8.63	9.93	12.34	15.12	16.98	19.81	22.36	25.47	27.69	34.53
14	4.66	5.37	6.57	7.79	9.47	10.82	13.34	16.22	18.15	21.06	23.68	26.87	29.14	36.12
15	5.23	5.98	7.26	8.55	10.31	11.72	14.34	17.32	19.31	22.31	25.00	28.26	30.58	37.70
16	5.81	6.61	7.96	9.31	11.15	12.62	15.34	18.42	20.46	23.54	26.30	29.63	32.00	39.29
17	6.41	7.26	8.67	10.08	12.00	13.53	16.34	19.51	21.62	24.77	27.59	31.00	33.41	40.75
18	7.02	7.91	9.39	10.86	12.86	14.44	17.34	20.60	22.76	25.29	28.87	32.35	34.80	42.31
19	7.63	8.57	10.12	11.65	13.72	15.35	18.34	21.69	23.90	27.20	30.14	33.69	36.19	43.82
20	8.26	9.24	10.85	12.44	14.58	16.27	19.34	22.78	25.04	28.41	31.41	35.02	37.57	45.32
21	8.90	9.92	11.59	13.24	15.44	17.18	20.34	23.86	26.17	29.62	32.67	36.34	38.93	46.80
22	9.54	10.60	12.34	14.04	16.31	18.10	21.34	24.94	27.30	30.81	33.92	37.66	40.29	48.27
23	10.20	11.29	13.09	14.85	17.19	19.02	22.34	26.02	28.43	32.01	35.17	38.97	41.64	49.73
24	10.86	11.99	13.85	15.66	18.06	19.94	23.34	27.10	29.55	33.20	36.42	40.27	42.98	51.18
25	11.52	12.70	14.61	16.47	18.94	20.87	24.24	28.17	30.68	34.38	37.65	41.57	44.31	52.62
26	12.20	13.41	15.38	17.29	19.82	21.79	25.34	29.25	31.80	35.56	38.88	42.86	45.64	54.05
27	12.88	14.12	16.15	18.11	20.70	22.72	26.34	30.32	32.91	36.74	40.11	44.14	46.96	55.48
28	13.56	14.85	16.93	18.94	21.59	23.65	27.34	31.39	34.03	37.92	41.34	45.42	48.28	56.89
29	14.26	15.57	17.71	19.77	22.48	24.58	28.34	32.46	35.14	39.09	42.56	46.69	49.59	58.80
30	14.95	16.31	18.49	20.60	23.36	25.51	29.34	33.53	36.25	40.26	43.77	47.96	50.89	59.80

## BIBLIOGRAFÍA

- Albornoz, F., Milesi, D. y Yoguel, G. (2004). *Tramas productivas en viejos sectores: metodología y evidencia en la Argentina*. Revista Desarrollo Económico 43, pp. 172.
- Albuquerque, F. (1997). *La importancia del desarrollo local y la pequeña empresa para América Latina*. Revista de la CEPAL. 63. pps. 147-160.
- Albuquerque, F. (2004). *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina*. Revista de la CEPAL. 82. pps. 157-171.
- Aldrich, H. y Zimmer, Ch. (1985). *Entrepreneurship through social networks*, en D. L. Sexton, and R. W. Smilor: *The art and science of entrepreneurship*. Ballinger Publishing Co.
- Bagella, M. y Becchetti, L. (2000). *The competitive advantage of industrial district*. Nueva York. Physica-Verlag.
- Becattini, G. (1993). *El distrito industrial marshalliano como concepto socio-económico*, en F. Pyke, G. Becattini y W. Sengenberger (comp.): *Los distritos industriales y las pequeñas empresas*. Madrid. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Colección Economía y Sociología del Trabajo, vol. I. ps. 61-79
- Becattini, G. (2000). *Industrial sectors and industrial districts: tools for industrial analysis*. European Planning Studies, vol. 10, N° 4, pp. 483-493.
- Becattini, G. (2004). *Industrial districts: a new approach to industrial change*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Becchetti, L. (2000). *Distretti industriali: identità e performance*. Seminario sobre *Internazionalizzazione del distretti industriali*. <http://www.ice.it>.
- Bisan, R. y Guttmann, G. (2005). *Acumulación y tramas agroalimentarias en América Latina*. Revista de la CEPAL, 87. pps. 115-129.

- Bramanti, A. y Senn L. (1993). *Entrepreneurs, firm "milieu": three different specifications of networking activities*, en D. Maillant, N. Quevit, M. and L. Senn (Eds): *Reseaux d'innovation y milieux innovateurs: un pari pour le developpement regional*. Neuchâtel. GREMI-EDES.
- Brenner, T. (2000). *An identification of local industrial clusters in Germany. Papers on economics & evolution*. Mark Planch Institute, <http://www.mpiew-jena.mpg.de/english/staff/WP0304.pdf>.
- Britto, J. (2001). *Industrial competitiveness and inter-firm cooperation: an analysis of stylised models of inter-firm networks*. Rio de Janeiro. Working Paper. Fluminense Federal University.
- Brukley, P. y Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. Londres. MacMillan.
- Brusco, S. (1992). *El concepto de distrito industrial: su génesis*, en F. Pyke, G. Becattini y W. Sengenberger (comps.): *Los distritos industriales y las pequeñas empresas*. Madrid. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Colección Economía y Sociología del Trabajo, vol. 1.
- Bueno, E. (1996). *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Madrid. Ed. Pirámide.
- Casaburi, G. y Peirano, C. (2000). *Políticas públicas pro-competitivas. El valor de los clusters*. Novedades Económicas. Compendio, IERAL/Fundación Mediterránea, agosto/diciembre.
- Cobos, G. N. (2001). *Desarrollo local y pobreza: desigualdades socioterritoriales*. Pontificia Universidad Católica de Ecuador.
- Casson, M. (1995). *The organization of international business*. Vermont. E. Elgar Pub.
- Curran, J.; Jarvis, R.; Blackburn, R. A. y Black, S. (1993). *Networks and small firms: constructs, methodological strategies and some findings*. International Small Business Journal, vol. 11, N° 2, pp. 13-25.
- Delfini, M., Dubbini, D, Lugones, M. y Rivero I. (2007). *Introducción en innovación y empleo en tramas productivas de Argentina*. Buenos Aires. Universidad Nacional de General Sarmiento. Prometeo.

- Dirven, M. (Comp) (2005). *Aglomeraciones entorno a los recursos naturales en América Latina y el Caribe*. Libro 88, CEPAL. Pps.19-27
- Ebers, M y Jarillo, J. C. (1998). *The construction, forms, and consequences of industry networks*. International Studies of Management & Organization, vol. 27, N° 4, pp. 3-21.
- Fernández, J. C. y Arranz, N. (1999). *Las redes de cooperación empresarial: ¿una organización para el próximo milenio?*. Dirección y Organización, N° 21, pp. 12-19.
- Fernández, V. (1996). *Determinantes de la localización de las empresas industriales en España: nuevos resultados*. Economía Industrial, N° 308, pp. 149-161.
- Fernández, Z. (1994). *La banca universal: un futuro en entredicho*. Papeles de Economía Española, N° 58, pp. 262-275.
- Formbrun, C. J. (1982). *Strategies for network research in organizations*. Academy of Management Review, vol. 7, N° 2, pp. 280-291.
- Games, A. y Rofman, A (2012). *Planificación regional: recuperación y desafíos para la agenda pública de Argentina*. Ensayos de Economía. Universidad de Colombia. Vol. 22, pp. 61-80.
- García, E. (1993). *La cooperación empresarial: una revisión de la literatura*. Información Comercial Española, N° 714, pp. 87-94.
- García, E. (1993). *La cooperación empresarial: una revisión de la literatura*. Información Comercial Española, N° 714, pp. 87-94.
- García, E. (1996). *El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas: tendencias actuales*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 5, N° 3, pp. 109-132.
- Ghosal, S, y Bartlett, C. A. (1990). *The multinational corporation as an interorganizational network*. Academy of Management Review, vol. 15, N° 4, pp. 603-625.

- Giner, J. M. y Santa María, M. J. (2002). *Territorial systems of small firms in Spain: an analysis of productive and organizational characteristics in industrial districts*. *Entrepreneurship & Regional Development*, núm. 14, pp. 211-228.
- González Gómez, D. (2011). *Asociatividad productiva. Modelo de la pirámide modular para el análisis local de grupos asociativos (ALGA)*. Primer Foro Mundial de Agencias de Desarrollo Local. Sevilla. Disponible en [www.foromundialdel.org](http://www.foromundialdel.org).
- Gómez Minujín, G. (2005). *Competitividad y complejos productivos: teoría y lecciones de política*. Serie Estudios y Perspectivas N°27, CEPAL. pps. 1-147
- Grandori, A y Soda, G. (1995). *Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms*. *Organization Studies*, vol. 16, N° 2, pp. 183-214.
- Granovetter, M. S. (1985). *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*. *American Journal of Sociology*, vol. 91, pp. 481-510
- Guerrieri, P. y Pietrobelli, C. (2000). *Models of industrial districts, Evolution and changes in technological regimens*. DRUID Summer Conference. "The Learning Economy Firms, Regions and Nation Specific Institutions".
- Gulati, R. y Gargiulo, M. (1999). *Where do interorganizational networks come from?*. *American Journal of Sociology*, vol. 104, N° 5, pp. 1439-1493.
- Gulati, R., (2000). *Strategic networks*. *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 203-215.
- Hite, J. M y Hesterly, W. S. (2001). *The evolution of firm networks: from emergence to early growth of the firm*. *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 275-286.
- Human, S. E. y Provan, K. G. (1997). *An emergent theory of structure and outcomes in small firm strategic manufacturing networks*. *Academy of Management Journal*, vol. 40, N° 2, pp. 368-403.
- Inkpen, A. C. y Tsang, E. W. (2005). *Social capital, networks, and knowledge transfer*. *Academy of Management Review*, vol. 30, N° 1, pp. 146-165.

- INTI (2004). Instituto Nacional de Tecnología Industrial. *Generación y transferencia de tecnología industrial para el desarrollo productivo*. Ministerio de Industria. Disponible en [www.industria.gob.ar](http://www.industria.gob.ar) pp 211-214.
- Jarillo, J. C. (1988). *On strategic networks*. Strategic Management Journal, vol 9, pp. 31-41.
- Johanson, J. y Mattson, L. G. (1988). *Internationalisation in industrial systems. a network approach*, en N. Hood and J. E. Valhle (Eds.): *Strategies in global competition*. Londres. Grom Helm, pp. 287-314.
- Jones, C. (1997). *A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms*. Academy of Management Review, vol. 22, N° 4, pp. 911-945.
- Knoke, D. y Kuklinski, J. H. (1983). *Network analysis*. Beverly Hills, Sage Pub.
- Kogut, B. (2000). *The network as knowledge generative rules and the emergence of structure*. Strategic Management Journal. Vol. 21, pp. 405-425.
- Lacoste Y. (1989). *O escamotamento de um problema capital e diferenção dos níveis de análise y As diferentes ordens de grandeza e os diferentes níveis de analise espacial. Geografia, isso serve, em primeiro lugar, para fazer a guerra*. Papirus. Campinas.
- Langlois, R. N. y Robertson, P. L. (1995). *Firms, market and economic change. A dynamic theory of business institutions*. Nueva York. Routledge.
- Madoery, O. (2000). *Proyecto local como alternativa de desarrollo*. Universidad Gastón Dachary. Misiones. Disponible en [www.dachary.edu.ar](http://www.dachary.edu.ar).
- Markussen, A. (1996). *Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts*, Economic Geography, vol. 72, pp. 293-313.
- Marshall, A. (1890). *Principles of economics*. Traducción al español de la 8ª edición inglesa (1963), Madrid. Editorial Aguilar.
- McEvily, B. y Zaheer, A. (1999). *Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities*. Strategic Management Journal, vol. 20, N° 2, pp. 1133-1158.

- Menguzzato, M. (1992). *La cooperación empresarial. Análisis de su proceso*. Valencia. IMPIVA.
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*. Barcelona. Editorial Ariel.
- Miles, R. E. y Snow, C. C. (1992). *Causes of failure in network organizations*. California Management Review, vol. 34, N° 4, pp. 53-72.
- Ministerio de Industria (2010). *Sistemas productivos locales. Políticas públicas y desarrollo económico*. Disponible en [www.industria.gob.ar](http://www.industria.gob.ar)
- Ministerio de Industria (2011). *Plan Estratégico Industrial 20 20*. Disponible en [www.industria.gob.ar](http://www.industria.gob.ar)
- Ministerio de Industria (2013). *Programas y beneficios disponibles para la industria argentina*. Disponible en [www.industria.gob.ar](http://www.industria.gob.ar)
- Miquel, S., Bigné, S. y Lévy, J. P. (1996). *Investigación de mercados*. Madrid. Ed. McGraw Hill.
- Möller, K. y Svahn, S. (2003). *Managing strategic nets: a capability perspective*. Marketing Theory, vol. 3, N° 2, pp. 201-226.
- Naclerio, A. (2010). *Sistemas productivos locales: políticas públicas y desarrollo económico*. Buenos Aires. Programa Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD. pps. 27-31.
- Naclerio, A. (2011). *Política cluster*. Documento de trabajo del Ministerio de Industria disponible en [www.industria.gob.ar](http://www.industria.gob.ar).
- Navas, J. E y Guerra, L. A. (1996). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid. Ed. Civitas.
- Oliver, A. L. (1998). *Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships*. Organization Studies, Fall, 1-36.

- Paniccia, I. (1998). *One, a hundred, thousands of industrial districts. Organizational variety of local networks of small and medium-sized enterprises*. *Organization Studies*, vol. 4, N° 19, pp. 667-699.
- Paniccia, I. (1999). *The performance of industrial districts. Some insights from the Italian case*. *Human Systems Management*, vol. 18, N° 2, pp. 141-159.
- Parr, J. B. (2002a). *Agglomeration economies: antiquities and confusions*. *Environment and Planning*, vol. 34, pp. 717-731.
- Parr, J. B. (2002b). *Missing elements in the analysis of agglomeration economies*. *International Regional Science Review*, vol. 25, N° 2, pp. 151-168.
- Perrow, C. (1992). *Small-firms networks*, en N. Nohria and R. G. Eccles: *Networks and organizations. structure, forms and actions*. Massachusetts. Harvard Business School Press, Boston.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantages of the nations*. Nueva York. The Free Press.
- Porter, M. E. (2003). *The economic performance of regions*, en *Regional Studies* 37 issue 6&7. Agosto/Octubre. Boston, pps. 549-578.
- Pyke, F. y Sengenberger, W. (1993). *Los distritos industriales y las pequeñas empresas I. Distritos industriales y cooperación empresarial en Italia*, F. Pyke, G. Becattini y W. Sengenberger (comp..) Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid.
- Recio, A. (1994). *Flexibilidad laboral y desempleo en España (reflexiones al filo de la reforma laboral)*, en *Cuadernos de Relaciones Laborales* N°5. Madrid. Editorial Complutense.
- Richardson, H. W. (1969). *Regional economics: location theory, urban structure and regional change*. Londres. Weidenfeld and Nicolson.
- Rofman, A. (1995). *Las economías regionales. Un proceso de decadencia estructural*. en Bustos, P. (comp..) *Más allá de la estabilidad*. Fundación Friedich Ebert. pp. 161 - 189.

- Rosenfeld, S. (1997). *Bringing business clusters into the mainstream of economic development*. European Planning Studies 5. pps. 3-23.
- Sánchez, J. E. (1992). *Geografía Política*. Madrid. Ed. Síntesis.
- Sen, A. y Kliksberg, B. (2010) *Primero la gente*. Buenos Aires. Fondo Editorial Consejo.
- Siegel, S. y Castellan, J. (1970) *Estadística no Paramétrica aplicada a las ciencias de la conducta*. México DF. Ed. Trillas.
- Snodgrass, R. (1993) *Temporal data bases - Theory, design and implementation*. California. The Benjamin Cummings Pub. Co.
- Szarka, J. (1990). *Networking and small firm*, International Small Business Journal, vol. 8, N° 2, pp. 10-22.
- Tattara, G. y Volpe, M.. (2003). *Las redes de los distritos industriales italianos: la Terza Italia*, en Bosherini, F. y Novick: M. *Más allá de los distritos industriales: el nuevo concepto de territorio en el marco de la economía global*. Madrid. Miño y Dávila.
- Thorellim, H. B. (1996). *Networks: between markets and hierarchies*. Strategic Management Journal, vol. 7, pp. 37-51.
- Tomas, J. A. (1997). *Dinámica industrial e innovación en la Comunidad Valenciana. Análisis de los distritos industriales del calzado, cerámica, mueble y textil*. Valencia. IMPIVA.
- Trigllia, C. (1992). *Trabajo y política en los distritos industriales de la Tercera Italia*, en Pyke, F., Becattini, G. y Sengenberger, W. *Los distritos industriales y las pequeñas empresas. Distritos industriales y cooperación interempresarial en Italia*. Madrid. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. ps 215-243.
- Vázquez, A. (1999). *Desarrollo, redes e innovación*. Madrid. Lecciones sobre desarrollo endógeno. Pirámide.
- Vazquez Barquero, A. (1986) *Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo*. Madrid. Ed. Pirámide.

- Vazquez Barquero, A. (2000) *Infraestructuras, territorio y desarrollo local*. ICE. N° 757. pps. 83-93.
- Weber, A. (1929). *Theory of location of industries*. Chicago. The University of Chicago Press. pps. 109-122
- Welch, D. E. y Welch, L. S. (1996). *The internalization of process and networks: a strategic management perspective*. Journal of International Marketing, vol. 4, núm. 3, pp 11-28.
- Williamson, O. E. (1979). *Transaction cost economics. The governance of contractual relations*. Journal of Law and Economics, N° 22, pp. 223-261.

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1:	Definición de redes	16
Tabla 1.2:	Perspectivas de estudio en las redes	23
Tabla 1.3:	Conceptos de Marshall sobre las ventajas de las aglomeraciones territoriales	25
Tabla 1.4:	Tipología de economías de aglomeración	26
Tabla 2.1:	Resumen líneas de asistencia Programa SPL	65
Tabla 3.1:	Tabla resumen de la metodología	74
Tabla 3.2:	Asociación entre tamaño y plan estratégico local	82
Tabla 3.3:	Asociación entre antigüedad y plan estratégico local	82
Tabla 3.4:	Asociación entre actividades estratégicas y sector económico	83
Tabla 3.5:	Asociación entre tamaño y sector económico	83
Tabla 3.6:	Asociación entre antigüedad y sector económico	84
Tabla 3.7:	Asociación entre tamaño y actividad internacional	85
Tabla 3.8:	Asociación entre antigüedad y actividad internacional	86
Tabla 3.9:	Asociación entre plan estratégico y actividad internacional	86
Tabla 3.10:	Asociación entre sector económico y actividad internacional	87
Tabla 3.11:	Resumen del tipo de relación entre las variables de la muestra	87
Tabla 3.12:	Relación entre el estado de salud actual y la evolución futura	91
Tabla 3.13:	Relación entre el estado de salud del grupo y la evolución futura	93
Tabla 3.14:	Factores estratégicos del entorno	94
Tabla 3.15:	Factores estratégicos internos	95
Tabla 3.16:	Matriz FODA	96
Tabla 3.17:	Necesidades estratégicas	97
Tabla 3.18:	Actuaciones públicas	98
Tabla 3.19:	Origen de la idea de presentarse al Programa	101
Tabla 3.20:	Rol de la agencia en los proyectos presentados	102

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Cuadro 1.1:	Redes estratégicas	22
Cuadro 2.1:	Distribución sectorial de los proyectos	68
Cuadro 3.1:	Origen provincial de los grupos encuestados	77
Cuadro 3.2:	Sectores económicos involucrados	77
Cuadro 3.3:	Sectores incluidos en un plan estratégico local	78
Cuadro 3.4:	Tamaño de empresas por nivel de facturación	79
Cuadro 3.5:	Antigüedad en el sector	80
Cuadro 3.6:	Actividad internacional	80
Cuadro 3.7:	Valoración sobre la situación actual y futura	90
Cuadro 3.8:	Valoración sobre la evolución del grupo e individual	92
Cuadro 3.9:	Rol de la agencia con los grupos presentados	102
Cuadro 3.10:	Conocimiento de SPL previo a la presentación del grupo	103
Cuadro 3.11:	Conformación del grupo debido a la existencia del programa	103

## ÍNDICE DE MAPAS

Mapa 2.1: Instituciones pertenecientes a la Red de Agencias SePyMEyDR por región geográfica	55
Mapa 2.2: Distribución regional de los proyectos	67