

- OBSERVATORIO IBEROAMERICANO DEL DESARROLLO LOCAL Y LA ECONOMÍA SOCIAL  
Revista académica, editada y mantenida por el Grupo EUMED.NET de la Universidad de Málaga.  
ISSN: 1988-2483  
Año 1 - Nro. 1 - Julio, agosto, septiembre de 2007.  
pp. 215 - 250.

## ESQUEMA DE APALANCAMIENTO INSTITUCIONAL PARA LA PROMOCIÓN Y EL DESARROLLO DE MIPYMES INDUSTRIALES EN LA CIUDAD DE TANDIL (ARGENTINA)

*Por D'Annunzio, C.; Rábago, P. L. y Mascetti, F.\**

**Resumen:** El presente trabajo analiza la problemática de las redes interinstitucionales de apoyo a emprendedores industriales. A partir de teorías y prácticas exitosas acerca del rol que tienen y debieran tener las instituciones en el proceso de emprendedorismo y las políticas de fomento para la creación, apoyo y desarrollo de las mipymes industriales, fue posible formular una introducción específica al ámbito de las mipymes del sector industrial de la localidad de Tandil (Argentina). En particular los resultados del estudio indican la presencia de un importante y vasto entramado de instituciones que cuenta con un amplio reconocimiento entre los diferentes actores sociales con fortalezas para consolidar una hegemonía institucional en la articulación de una estrategia común entre el sector público y privado. Como objetivo general se analiza y diseña un sistema, aplicable al ámbito local, que permita optimizar el rol de las distintas instituciones en el apoyo a los emprendedores nacientes y al desarrollo de los ya existentes.

---

\* Centro en Administración y Economía (CEAE), Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNCPBA), Argentina. Contacto: [dannunzio@econ.unicen.edu.ar](mailto:dannunzio@econ.unicen.edu.ar) El trabajo es producto de la tesis de Maestría del Lic. Fernando Mascetti, titulada "Esquema de apalancamiento institucional para la promoción y el desarrollo de MiPyMEs industriales de la localidad de Tandil", Maestría en Administración de Negocios (MBA), UNICEN, 2006.



## 1.- INTRODUCCIÓN

La fragilidad del espíritu empresarial argentino, unida al fuerte aumento del desempleo registrado en las últimas dos décadas ha enfrentado al sector público con la necesidad de estimular al sector privado de la economía hacia actividades orientadas a la promoción del trabajo independiente y de apoyar el lanzamiento de nuevas empresas.

Las intervenciones públicas de apoyo a la creación de nuevas empresas suelen enfrentarse a realidades específicas de la localidad/región y por lo tanto a dilemas previos a su diseño y puesta en práctica. Los problemas locales exigen respuestas diseñadas para y aplicadas a dicho nivel. Mejorar la competitividad de las empresas existentes y ayudar a la aparición de nuevas empresas, exige construir y fortalecer las instituciones locales, las organizaciones y las interacciones entre las mismas.

La debilidad o ausencia de redes institucionales en el apoyo a los emprendedores, se presenta como el principal problema a analizar en este trabajo. Acciones institucionales de acompañamiento, de coordinación de acciones y de apoyo por parte de las instituciones tutoras resultan particularmente importantes durante los primeros años de existencia de las empresas de reciente creación.

El presente trabajo hace referencia a la problemática definida desde el punto de vista de la oferta, analizando el tejido institucional de la ciudad de Tandil (Pcia de Buenos Aires, Argentina) y tiene por finalidad hacer un aporte que sirva de marco director, que sea una guía en la búsqueda de eficiencia para una coordinación integrada de las acciones y/o programas de apoyo a dichas empresas.

## 2.- ANÁLISIS DEL MARCO DE REFERENCIA.

Estudios desarrollados a nivel nacional e internacional (Reynolds, P. 1999; Varela, R., 2001; Kantis, 2001) hacen referencia al fenómeno de la empresarialidad en



términos socio-económicos, lo cual ha motivado a diferentes actores sociales a poner en marcha una variedad de políticas e instrumentos orientados a fomentar el surgimiento de nuevos empresarios y empresas. Sin embargo la realidad contextual en promedio arroja resultados aún no muy satisfactorios:

- Sólo una de cada cinco empresas que se forman subsisten al año de su creación.
- Sólo una de cada diez superan los dos años de vida.
- Hay escasa tradición y formación empresarial.

Rappoport (2001)<sup>4</sup> menciona algunas de las principales razones que afectan el normal proceso de creación y desarrollo de micro y pymes industriales en Argentina, tales como:

- Problemas de coordinación entre diversos organismos que brindan servicios o aplican políticas de apoyo a las mipymes.
- Ausencia de mecanismos de control y de análisis de los resultados de la aplicación de los diversos programas, y de marcos que permitan intercambiar y enriquecer las experiencias de gestión de las distintas regiones y de los distintos niveles de la política mipyme.
- Dificultades para el desarrollo de proyectos de riesgo, financiables con capital y no con deuda, porque los empresarios son reacios a aceptar nuevos socios por temor a la pérdida de control de la empresa.

En tal sentido, Kantis (2003)<sup>6</sup> destaca que la oferta de instrumentos de apoyo a la innovación no ha sido diseñada para atender a las necesidades de los emprendedores que desean crear una empresa y que, la gran mayoría, no llega a las firmas jóvenes. Ello se debe, fundamentalmente, a pre-requisitos existentes, a la

---

<sup>3</sup> Kantis, Hugo. Aportes para una estrategia pyme en la Argentina. Capítulo 2. Creación de empresas. Como ampliar, renovar y dinamizar la base empresarial. (2.001)

<sup>4</sup> Rappoport, Luis. Aportes para una estrategia pyme en la Argentina. Capítulo 6. Instituciones y Normas. La clave para la gestión de políticas de desarrollo empresarial. (2.001)

<sup>6</sup> Kantis, Hugo y Colaboradores. Estudio de obstáculos para la creación de empresas. Estudio B2. (2.003)



insuficiente articulación entre organismos y a los tiempos involucrados en las diversas operatorias de los instrumentos que no siempre son los que una empresa nueva puede esperar.

Payne y Losada (2.000) hacen mención a la “capacidad institucional” y la definen como la competencia o suficiencia en la configuración y relacionamiento de las instituciones para permitir que la sociedad resuelva sus problemas colectivos presentes y futuros de modo que pueda experimentar un crecimiento económico y social sostenido.

Las Iniciativas de Desarrollo Local poseen una visión más integradora que la habitual percepción sectorial de la economía, porque articulan en el territorio los diversos planos (económico, social, medioambiental, cultural e institucional), tratando de dar a ese conjunto una coherencia mayor en la estrategia de desarrollo de una dinámica empresarial vigorosa. En tal sentido, en las últimas dos décadas ha surgido un conjunto diverso de Iniciativas de Desarrollo Local, cuyo objetivo es generar actividades, empresas y nuevos empleos a través de la valorización de los recursos endógenos existentes en cada territorio y el estímulo de la innovación para facilitar los ajustes de la actividad productiva local.

Menciona Kantis (2003)<sup>9</sup> que el proceso emprendedor incluye distintas etapas y eventos sobre los que inciden distintos factores que están interrelacionados entre sí y que dan lugar a la existencia de un “Subsistema Institucional de Desarrollo Emprendedor” compuesto por un conjunto de instituciones y organizaciones formales y sus políticas directamente orientadas a promover el nacimiento y desarrollo de empresas.

Algunos de los aspectos estratégicos que la bibliografía menciona, a construir territorialmente a través de instancias de concertación entre actores y mecanismos

---

<sup>9</sup> Kantis, Hugo. Estudio B2. Estudio de obstáculos para la creación de empresas y recomendaciones para su promoción. Obstáculos de las instituciones. (2003)



institucionales de organización económica en cada territorio concreto para lograr disponer de entornos innovadores de calidad en los ámbitos locales, son:

- La existencia de recursos humanos calificados.
- La vinculación del sistema de educación y la capacitación con el perfil productivo de cada territorio.
- La disponibilidad de servicios empresariales avanzados que permitan disponer de la información acerca de los mercados y las tecnologías, las líneas de comercialización, la cooperación entre empresas, etc.

En dicha línea, Veciana Vergés <sup>10</sup> distingue tres niveles de análisis en el marco de la creación de empresas: uno micro, otro meso y finalmente uno macro, analizados cada uno de ellos desde un enfoque económico, psicológico, institucional y gerencial. El interés primordial de este trabajo está centrado en el nivel institucional o sociocultural, para el cual Veciana Vergés aporta conocimientos basados en estudios realizados sobre la teoría de redes, la teoría de la incubadora y la teoría evolucionista.

Precisamente, la teoría de redes parte de la idea que la función empresarial está inserta y se desarrolla en una red de relaciones sociales. La creación de una nueva empresa necesita y se ve fortalecida o debilitada por un complejo entramado de relaciones entre el empresario, los recursos y las oportunidades<sup>15</sup>. Las relaciones entre el empresario, proveedores, clientes, bancos, organismos públicos o privados son las que constituyen la base de una red. Esa red puede verse potenciada en su funcionamiento si todos o parte de sus integrantes se han formado o capacitado en aspectos que hacen a la empresarialidad, al desarrollo no sólo de conocimientos técnicos sino también del fomento de la cooperación, del trabajo en equipo, de la articulación, por tanto el establecimiento y el mantenimiento de una red de relaciones es algo inherente a la función empresarial.

---

<sup>10</sup> Veciana Vergés, José María. Creación de empresas como programa de investigación científica. Cap. 1, en "Creación de empresas: los mejores textos". (1998)

<sup>15</sup> Op. Citada.



En este contexto de relaciones es donde asume mayor significatividad el recurso humano que ha alcanzado nuevas actitudes tendientes al cambio, a la innovación. En ese sentido, la Universidad puede asumir un rol destacable como nexo institucional, como generadora de mecanismos de incentivo para formar equipos de trabajo a partir de experiencias de gestión y de proyectos exitosos y de la educación formal dirigida al emprendedor.

Dichas redes ayudan a las nuevas empresas y a las existentes a superar sus principales limitaciones y a mejorar su capacidad de competir gracias a la creación de vinculaciones entre las instituciones que proporcionan economías de escala. En este sentido, los distritos industriales italianos, por ejemplo, han pasado a verse como el modelo ideal de interrelaciones de mipymes. En ellos, la “madeja” de relaciones sociales, basada en la profundización de la interdependencia social y empresarial/industrial, sirve de base a una organización caracterizada por la cohesión social y por los principios de colaboración y participación.

Barbero (2001)<sup>13</sup> aborda el tema de la educación y la capacitación para la empresariedad a partir de una necesidad fundamental previa que es el aprendizaje institucional para que no se diluya el conocimiento y, de esa manera, se logre potenciar los recursos públicos puestos en los programas de una manera más articulada. Promueve la idea de saber quien es y que objetivos tiene cada institución, antes de diseñar programas solapados y poco eficaces. Propone, también, el uso de lo que él denomina las doce palabras claves para la construcción de un modelo institucional de apoyo a las mipymes:

- Sensibilización
- Cooperación
- Articulación
- Confianza
- Difusión
- Demanda

---

<sup>13</sup> Barbero, Roberto. Buenas prácticas en política pyme. Experiencia internacional y enseñanzas para la Argentina. Cap. 5. En “Aportes para una estrategia pyme en la Argentina”. CEPAL. (2001)





medida, el rol central de estimular la articulación del tejido productivo y crear instancias de integración entre éste y su entorno político e institucional.

Posteriormente, a esta labor se sumaron otros propósitos como potenciar la investigación y el desarrollo tecnológico con alto impacto económico, promover la asociación empresarial, facilitar la modernización de la gestión de las empresas para aumentar la competitividad, promover el desarrollo de nuevos instrumentos financieros y contribuir al desarrollo equilibrado de la región.

Sin embargo, el proceso de Desarrollo Económico Local avanza a diferentes “ritmos” en los distintos planos institucionales que configuran la localidad. Pareciera que la sociedad tandilense busca alcanzar un “equilibrio institucional”, en el sentido de la necesidad de cambiar algunas reglas de juego para todas las instituciones y ser ellas mismas parte de ese cambio.

El presente trabajo de campo se enmarca en el análisis a formular de la institucionalidad territorial de la ciudad de Tandil y su papel en el desarrollo económico local, acotado al ámbito industrial. Aparece la necesidad de contar con una visión sistémica de las instituciones locales, en la que asume un papel importante la estrecha colaboración entre gran parte de ellas, y la armonización de los instrumentos que se adaptan a nivel local. En general existe un importante número de instituciones que permiten rescatar aspectos favorables a tener en cuenta para la elaboración de la propuesta institucional de apoyo al sector industrial de Tandil.

### 3.1- RELEVAMIENTO INSTITUCIONAL. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.

#### 3.1.1- Metodología

La investigación realizada en ocho instituciones de Tandil relacionadas con el entorno empresario industrial se formuló desde un enfoque predominantemente empírico, partiendo de las experiencias y aprendizajes existentes en la ciudad. La



investigación se efectuó como un estudio exploratorio del contexto institucional local, es decir procurando alcanzar nuevos conocimientos de la situación y poder enunciar nuevas proposiciones.

El relevamiento <sup>30</sup> de datos primarios fue elaborado en base a entrevistas realizadas a informantes claves de ocho instituciones representativas de los sectores público y empresariales de la ciudad de Tandil, que prestan servicios a microempresas y pymes, entre ellas de tipo industrial. El mismo, arroja resultados cualitativos y cuantitativos que pueden visualizarse en las tablas que se presentan.

Las instituciones consultadas fueron: Asociación de la Pequeña y Mediana Empresa de Tandil (APYMET), Cámara Empresaria de Tandil, Universidad Nacional del Centro (Área de Dinámica Organizacional- FUNIVEMP), Universidad Nacional del Centro (Convenio de Investigación CRECIC), Instituto de Desarrollo Empresarial Bonaerense (Centro IDEB Tandil), Municipalidad de Tandil (Secretaría de Desarrollo Local), Escuela Agrotécnica Dr. Ramón Santamarina y Asociación Promover, Capacitar y Educar. Cabe consignar que no todas las instituciones consultadas atienden con exclusividad la problemática de las mipymes de tipo industrial, pero sin lugar a dudas prestan, con distintos grados de relevancia, importante dedicación a este importante sector de la economía local.

### 3.1.2.- Principales resultados alcanzados

#### a) Principales objetivos institucionales en referencia a la problemática estudiada

En primer lugar los entrevistados debían destacar los tres objetivos principales de la institución que representan relacionados a la problemática en estudio y mencionarlos en orden de importancia. En este sentido se obtuvo sorprendentemente una diversidad de respuestas, situación que refleja una primera “debilidad” institucional: no contar en este sentido con objetivos claramente definidos o bien, que los mismos sean muy

---

<sup>30</sup> Trabajo de elaboración propia. (Primer semestre de 2.006)



amplios o difusos. De todas maneras, la tabla 1 brinda un cierto orden de prioridades de los objetivos.

Tabla 1: Objetivos

1) Fomentar la cultura y el espíritu empresarial.
2) Contribuir al desarrollo regional.
3) Apoyar la creación de empresas de todo tipo.
4) Contribuir a la diversificación del tejido productivo.
5) Apoyar la creación de microempresas.
6) Contribuir a la innovación y al desarrollo tecnológico.
7) Apoyar la creación de empresas de base tecnológica.

Puede apreciarse que en general las instituciones mencionan en primer término el fomento de la cultura y el espíritu emprendedor y que a pesar de que casi todas las instituciones consultadas, con excepción de la Universidad, actúan en el ámbito de Tandil se ha otorgado mucha importancia al objetivo del desarrollo. Otros objetivos como apoyar la creación de empresas de todo tipo y contribuir a la diversificación del tejido productivo guardan relación con instituciones que fomentan, además, a otros sectores de la economía –los sectores primario y terciario– y cuyas manifestaciones se desprenden de la información recogida principalmente en la Cámara Empresaria, Centro IDEB y Municipalidad.

La ubicación en último lugar relacionada a la creación de empresas de base tecnológica, se debe a que la única institución que fomenta este tipo de proyectos es la Universidad a través del Área de Dinámica Organizacional. Se trata, además, de un objetivo al que podría denominarse como “joven” en la historia de la ciudad y del país también, dado que son pocas las experiencias en los últimos 15 años referidas a incubación de empresas y creación de polos y parques científicos tecnológicos.

b) Relación de cooperación - vínculos institucionales



En este apartado se consultó a los referentes acerca de la comunicación con otras instituciones resultando que hacia fuera de la propia institución existe articulación periódica y efectiva y con un grado similar de frecuencia, entre la Secretaría de Desarrollo Local de la Municipalidad, la Asociación de la Pequeña y Mediana Empresa de Tandil y la Universidad. Un escalón más abajo aparece el Centro IDEB y la Cámara Empresaria.

En cuanto a proyectos conjuntos, cantidades y resultados de los mismos, la Universidad es la institución que mayor cantidad de proyectos conjuntos ha realizado con el resto de las instituciones consultadas; siguiéndole la Municipalidad, el Centro IDEB, la Cámara Empresaria y la Escuela Agrotécnica.

Todos los entrevistados coinciden en cuanto a que el tipo de relaciones, las negociaciones y el desarrollo de los proyectos conjuntos es de carácter cooperativa, con resultados considerados en gran parte como, exitosos y muy exitosos; indicando que la calidad de los vínculos, son muy buenos y buenos tanto con la Universidad como con el Municipio y la Cámara Empresaria. Algo menos de opiniones favorables han tenido el Centro IDEB, Apymet y la Escuela Aerotécnica.

Tabla 2: Vínculos con otras instituciones (en cantidad)

Institución	Cantidad de proyectos vinculantes	Muy exitosos y exitosos
Universidad (incluye Rectorado, CRECIC y Dinámica Organizacional): 7	9	6
Municipalidad: 6	5	5
Centro IDEB: 5	5	3
Cámara Empresaria: 5	6	5
Escuela Agrotécnica: 5	2	2
Apymet: 2	2	2
Asociación Promover, capacitar y educar	1	1

c) Instituciones que podrían mejorar el esquema de asistencia a las mipymes



Los entrevistados debían responder cuáles eran las tres principales instituciones que ellos consideraban como más apropiadas para reforzar el trabajo para la asistencia a nuevos emprendimientos y hacia las mipymes industriales existentes en la localidad.

La tabla 3 muestra el orden de elección que han tenido las instituciones en cuanto a cantidad de menciones. El Municipio resultó ser el de mayor elección entre las instituciones, pero sólo un tercio de ellos lo consideró como el más importante. La Cámara Empresaria fue mencionada en similares condiciones. En cambio, la Universidad fue nombrada menos veces, pero quienes la eligieron la posicionaron en todos los casos como la más importante. Aparecen también en las respuestas otros organismos e instituciones no locales como los Estados nacional y provincial y los Bancos (sin especificar el carácter público o privado de ellos). Cabe aclarar que cada entrevistado aportó más de una respuesta; por ello los porcentajes obtenidos no son acumulativos.

TABLA 3: Institución de mejora

Institución de mejora	Respuestas (en %)
Municipalidad	75%
Cámara Empresaria	75%
Universidad	50%
Estado nacional	25%
Estado provincial	25%
Apymet	12,5%
Bancos	12,5%
ONG's	12,5%
Otros	12,5%

#### d) Instrumentos de mejora en la asistencia a las mipymes

Los referentes de las instituciones indicaron también cuáles son los instrumentos que consideran más importantes en pos de la mejora en la asistencia para la creación y consolidación de mipymes industriales. Al igual que en el apartado anterior, los entrevistados expusieron más de una respuesta, por lo que los porcentajes obtenidos no son acumulativos.



TABLA 4: Instrumentos de mejora

Instrumentos de mejora	Respuestas (en %)
Acceso al crédito	87,5%
Capacitación	62,5%
Asistencia técnica y logística	25%
Personal adecuado	25%
Apoyo institucional	12,5%
Traslado de empresas al Parque Industrial	12,5%
Integración a la innovación productiva	12,5%
Integración a instrumentos de Ciencia y tecnología	12,5%
Desarrollo de proyectos conjuntos	12,5%
Fomentar cultura emprendedora	12,5%
Generar áreas de ventas conjuntas	12,5%
Marco normativo municipal	12,5%
Información/comunicaciones	12,5%
Análisis de mercados	12,5%
Reconstrucción del tejido social	12,5%
Interacción con las demandas empresarias	12,5%
Gerenciamiento entre emprendedores y empresarios	12,5%

Es posible observar en la tabla 4 que un porcentaje muy significativo de entrevistados menciona al crédito como el principal instrumento. Si bien existe una importante oferta crediticia tanto de instituciones bancarias públicas y privadas como de organismos de garantías recíprocas (el caso de FOGABA - Fondo de Garantías Buenos Aires - en la provincia homónima), el acceso al crédito sigue siendo un obstáculo fundamental en el inicio de las actividades empresariales. Una amplia gama de respuestas componen el resto de las respuestas, destacándose la capacitación.

Por el resto, las instituciones ofrecen respuestas un tanto disímiles entre sí, lo que permite a priori suponer que la coordinación y articulación de políticas y programas entre ellas podría ser una tarea poco sencilla en aras al apoyo de las mipymes industriales. Sin embargo a priori, las diferencias se presentan como lógicas en virtud de los diferentes objetivos planteados, del camino transitado por cada una hasta el momento y del propósito/recursos de cada una de ellas relacionadas a la actividad emprendedora; indicando entonces la factibilidad de “conciliación” en las acciones a



futuro. Por un lado, la Universidad reforzaría los instrumentos inherentes a redes de inversores, sistemas de innovación productiva y desarrollo de empresas de base tecnológica. El Municipio apunta más a la generación de un marco normativo local, a la capacitación y a la asistencia técnica de los emprendedores en general como principales instrumentos. La Apymet prioriza la difusión y el uso de nuevos esquemas de financiamiento, el traslado de empresas al Parque Industrial y espacios de alta capacitación. Finalmente, el IDEB indica que entre sus principales instrumentos se encuentra la asistencia técnica al empresario y el apoyo para el acceso al crédito.

e) Beneficiarios de los programas que ofrecen las instituciones

Para responder a esta temática, los referentes consultados tenían a disposición más de una opción. En el conjunto de respuestas se destaca que el mayor apoyo lo reciben los empresarios consolidados en sus actividades, quienes buscan ampliar la oferta de productos o ingresan en nuevos mercados para lo cual requieren del apoyo de las instituciones. El perfil más destacado de estos beneficiarios ha sido el de los “empresarios emprendedores” (entiéndase como tales a los empresarios dinámicos, innovadores, generadores permanentes de nuevos proyectos); luego le siguen los egresados universitarios y los desocupados que desean poner en marcha sus propios emprendimientos, ambos en un mismo escalón.

TABLA 5: Beneficiarios

Beneficiarios	Respuestas (en %)
1) Empresarios innovadores	87,5%
2) Empresas jóvenes	60%
3) Emprendedores sociales	60%
4) Estudiantes secundarios y universitarios	60%
5) Población en general	60%
6) Parques y Polos Tecnológicos	25%
7) Otros	12,5%

f) Financiación de los proyectos

En general, la mayoría de los proyectos son financiados por entes públicos dentro de los cuales se destacan el Estado Provincial, el Estado Nacional, la Universidad y el



Municipio, en ese orden. En lo que hace a entes privados, es importante el aporte que hacen tanto la Cámara Empresaria como algunas empresas privadas. A continuación, se destacan los recursos obtenidos a través de aranceles, las donaciones privadas y los aportes del Centro IDEB y otras organizaciones no gubernamentales.

El 12,5% manifiesta que se financian con recursos propios, el 50% con apoyo externo de un solo organismo público y el 37,5% restante recibe ayuda de entre dos y cinco entes externos. Las respuestas de los entrevistados fueron más de una, por lo tanto los porcentajes obtenidos no son acumulativos.

TABLA 6: Organismos de financiación

Organismos de financiación	Respuestas (en %)
1) Estado Provincial	87,5%
2) Estado Nacional	75%
3) Universidad	50%
4) Municipio	50%
5) Cámara Empresaria	50%
6) Empresas privadas	50%
7) Aranceles por servicios	37,5%
8) Donantes privados	25%
9) Centro IDEB y otras ONG's	12,5%

g) Apoyo provincial y/o nacional para nuevos emprendimientos y para la consolidación de mipymes

Se aprecia un consenso generalizado en las respuestas brindadas por los entrevistados en cuanto a que existe un importante apoyo tanto provincial como nacional. Sin embargo, es dable destacar en este punto que todos expresaron la falta de difusión de los programas de apoyo existentes. Además, desde Apymet indican que algunos de los requerimientos de los programas son difíciles de cumplir para las empresas asociadas a esta entidad de los industriales. Desde el Municipio se afirma que las nuevas microempresas no cuentan con asistencia financiera o la misma es inadecuada en el ámbito provincial (en especial es muy lenta la disponibilidad), y que la oferta resulta de mayor aplicación en las mipymes con mayor grado de consolidación. Esta debilidad



se está subsanado en cierto modo en la actualidad, con el convenio Municipio-Banco Credicoop, para el financiamiento de planes de negocios aprobados en el Programa de Capacitación a Emprendedores PUEDA, dictado a través de un equipo de especialistas de la Universidad del Centro.

TABLA 7: Apoyo

Apoyo Provincial	%	Apoyo Nacional	%
Existe	75%	Existe	87,5%
No existe	25%	No existe	12,5%

#### h) Actividades de investigación y desarrollo en Tandil

Esta pregunta está referida al grado desarrollo que las actividades de I&D tienen en el ámbito empresarial de Tandil, teniendo en cuenta la Investigación básica, la Investigación aplicada y el Desarrollo experimental.

TABLA 8: GRADO DE DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN

Grado de desarrollo	%
Muy desarrollada	12,5%
Desarrollada	62,5%
Poco desarrollada	12,5%
Nada desarrollada	12,5%

En un porcentaje elevado, los entrevistados manifestaron que en general las actividades de investigación se encuentran desarrolladas pero que sin embargo los nuevos conocimientos obtenidos por los investigadores no llegan a las empresas, existiendo falta de conexión en tal sentido.

Como complemento de la pregunta, se consultó acerca de las acciones que realizan las empresas en tal aspecto (investigación) para afrontar los nuevos cambios de la economía. Las respuestas fueron en igual proporción entre afirmativas y negativas. Los que respondieron afirmativamente expresaron que las empresas han buscado información y se han actualizado, han adoptado nuevas tecnologías y que se ha producido una mayor vinculación de la Universidad con las empresas. Los que



contestaron en forma negativa fundamentaron que las empresas no llevan a cabo actividades de investigación por una cuestión de falta de visión empresarial, por estar atravesando situaciones de reestructuraciones y por falta de recursos, entre las principales menciones.

i) Análisis de fortalezas y debilidades de la economía local.

Las distintas instituciones relacionadas al ámbito empresarial respondieron cuales eran, a su criterio, las principales fortalezas y debilidades de distintos aspectos de la economía local.

En el cuadro siguiente se presentan, por orden de importancia, los cinco factores más relevantes, considerados como fortalezas y debilidades, que influyen en el fomento a la creación y consolidación de mipymes industriales del partido de Tandil, según la opinión de cada representante de las instituciones consultadas. Se puede observar una marcada confrontación de opiniones con respecto a algunos factores muy significativos. Uno de los más notorios es el factor de acceso al financiamiento, que es visto como una fortaleza solamente por la Universidad y como debilidad por Apymet y la Municipalidad. Algo similar ocurre con la Infraestructura de redes y el sistema de transportes y movilidad, con más detractores que adherentes. En cambio, hay una opinión generalizada acerca del sistema técnico-científico (Universidad/Investigación) al considerarlo como una fortaleza de la economía local.

El mapa institucional presentado indica que en Tandil existe un importante entramado de instituciones que, en mayor o menor medida, tienen como función el apoyo a la creación y fortalecimiento de mipymes industriales y que, además, cuentan con un amplio reconocimiento entre los distintos actores. Si bien el conjunto de acciones desarrolladas por las principales instituciones tendientes a facilitar el desarrollo empresarial se ha visto incrementado en los últimos años, resulta aún insuficiente. Las empresas en marcha son las que más se favorecen con los mecanismos de apoyo a las mipymes.



Entre las principales fortalezas institucionales se destacan la visión compartida de los diferentes actores en cuanto a la necesidad de promover una mejor articulación interinstitucional, los recursos humanos calificados disponibles, la calidad del sistema científico-tecnológico y la búsqueda permanente de aprendizaje colectivo. En cuanto a las limitaciones encontradas, las más importantes se centran en las dificultades para el acceso a financiamiento adecuado y razonable para las mipymes, la falta de un proyecto sustentable en el largo plazo que contemple ideas fuerza prioritarias, localización e infraestructura pública básica.

En el ámbito de fomento de los programas de innovación tecnológica orientados a las industrias de Tandil actualmente se destaca la participación de la Universidad Nacional del Centro a través del Área de Dinámica Organizacional cuya función principal es fomentar, dirigir y evaluar los programas institucionales de apoyo a la actividad productiva, creados desde una concepción estratégica y de vinculación entre el conocimiento que aporta la investigación científica y su aplicación concreta en las empresas. Estos programas son canalizados al Parque Científico y Tecnológico desarrollado por la Universidad y por un conjunto de empresas privadas que se han sumado al proyecto de cogestión público-privada de innovación productiva. El Parque está constituido por los Polos de Software, Agroindustrial y de Materiales de Avanzada.

El Área de Dinámica Organizacional promueve una batería de nuevos instrumentos - desarrollados por la Secretaría de Ciencia y Tecnología de la Nación- con la finalidad de facilitar los procesos de impulsión del desarrollo de inversiones de riesgo, en especial herramientas financieras para la creación de nuevas empresas con un perfil fuertemente tecnológico, en el marco de una sólida asociación con instituciones públicas y privadas interesadas en construir una plataforma de apoyo a la creación de nuevas empresas innovadoras y de base tecnológica que, a la vez, se insertará en una red de instituciones vinculadas con el campo del capital de riesgo en la Argentina. Algunos instrumentos promovidos son:



- Línea Start - Up: está destinada a apoyar iniciativas de negocios elaboradas por científicos con vocación empresaria, incluyendo acciones como formulación del plan del negocio, incubación y acceso a fuentes de capital semilla.
- Línea de financiamiento “Capital Semilla”: es un mecanismo para posibilitar que los desarrollos científico-tecnológicos se transformen en negocios empresarios concretos. Los proyectos apoyados por la Línea Start - Up y/o que pertenezcan a una Incubadora de Empresas tienen prioridad en esta etapa del financiamiento.
- Redes de Angeles Inversores: se trata del apoyo a redes de ámbitos locales, alentadas por universidades, incubadoras de empresas, parques y polos tecnológicos y programas de emprendedores bajo la forma de subsidios parciales para la creación de las mismas y de sus plataformas informáticas de funcionamiento.
- Foros de Capital de Riesgo: en este campo de actividad se apoyan los esfuerzos de entidades interesadas en crear organizaciones profesionales que articulen contactos de negocios entre emprendedores de base tecnológica e inversores ángeles, de capital semilla o de capital de riesgo, en espacios público/privados, con atractivo para los agentes del mercado. Estos foros son encuentros entre emprendedores que buscan capital y los inversores interesados en identificar oportunidades de negocios.

El Área de Dinámica Organizacional funciona como un articulador entre los programas dependientes de la SECyT, y los proyectos en proceso de incubación en el Parque Científico Tecnológico de la Universidad. Cabe destacar que, producto de los esfuerzos compartidos entre el sector público y privado, existen iniciativas concretas tendientes a la puesta en marcha de nuevas empresas innovadoras y de base tecnológica avanzada. Entre las más importantes se cuentan las empresas relacionadas con las Tecnologías de la Información, Automatización de procesos, Materiales Avanzados para la aplicación en la industria metalmecánica y nuevas Tecnologías en la Producción de alimentos veterinarios. Las nuevas empresas provienen de “spinn - off” universitarios y de “spin - out” de empresas existentes.



En particular, el caso de la UNICEN muestra un claro perfil institucional marcado por la formación de profesionales y la generación de conocimiento científico, a lo cual se ha agregado la formación de emprendedores y la creación de empresas de base tecnológica producto de su compromiso con el desarrollo regional a través de políticas activas de vinculación universidad-empresa-sociedad.

Hay dos indicadores exitosos en la experiencia UNICEN: el aumento de la pertinencia de las actividades científico tecnológicas a los requerimientos empresariales/industriales de la región y al mismo tiempo la inserción laboral de sus graduados como profesionales independientes o a través de la generación de empresas propias.

Institución	Fortalezas	Debilidades
Apymet	Difusión de cultura industrial. Sistema técnico-científico. Especialización sectorial. Disponibilidad de RR.HH. Calidad de vida.	Infraestructura de redes. Sistema de transporte y movilidad. Acceso al financiamiento. Entorno político local. Sistema educativo.
Centro IDEB Tandil	Sistema técnico-científico. Disponibilidad de RR.HH. Calidad de vida. Costo del trabajo. Sistema educativo.	Servicios a las empresas. Sistema de transporte y movilidad.
Escuela Agrotécnica Ramón Santamarina	Sistema educativo. Sistema técnico-científico. Calidad de vida. Disponibilidad de RR.HH. Entorno político local.	Servicios a las empresas. Costo de vida. Cooperación. Difusión de la cultura industrial. Calidad y cantidad de información.
Municipalidad. Sec. de Desarrollo Local	Infraestructura de redes. Servicios a las empresas. Sistema de transporte y movilidad. Calidad de vida. Entorno político local.	Acceso al financiamiento para microempresas. Difusión de la empresarialidad. Capacidad innovativa. Disponibilidad de RR.HH. Costo del trabajo.
Asociación "Promover,	Sistema Educativo. Servicios a las familias.	Costo de vida. Difusión de la



capacitar y educar”	Sistema técnico-científico. Calidad de vida. Sistema de transporte y movilidad.	empresarialidad Modelos de gestión de las empresas. Difusión de la cultura industrial. Entorno político local.
Cámara Empresaria	Servicios a las empresas. Infraestructura de redes. Difusión de la empresarialidad Sistema técnico-científico. Cooperación.	Capacidad innovativa. Costo de vida. Sistema de transporte y movilidad. Acceso a créditos. Entorno político local.
Universidad - CRECIC	Disponibilidad de RR.HH. Sistema técnico - científico. Servicios a las empresas. Capacidad innovativa. Difusión de la cultura industrial	Infraestructura de redes. Cooperación. Acceso al crédito. Difusión de la empresarialidad. Modelos de gestión de las empresas.
Universidad - Dinámica Organizacional - Funivemp	Sistema técnico-científico. Capacidad innovativa. Acceso a financiamiento. Sistema educativo. Disponibilidad de RR.HH	Infraestructura de redes. Sistema de transporte y movilidad. Servicios a las empresas. Difusión de la empresarialidad. Entorno político local.



Fuente: Elaboración propia

### 3.1.3. Análisis de los resultados

Ante los resultados alcanzados la pregunta a formular es si es posible intervenir articuladamente en los procesos de creación y desarrollo de empresas en el ámbito de la ciudad de Tandil?. Por qué?. Para qué?. Cómo?.

La respuesta más compleja de hallar, sin dudas, es la referente a cómo intervenir en los procesos de creación y desarrollo de empresas, no por falta de conocimientos ni de basamento a partir de otras experiencias, sino más bien por razones de índole cultural institucional, factor que frena en gran medida las potencialidades de un aceitado funcionamiento del entramado institucional local.

El arco institucional de Tandil ha fundamentado en las entrevistas efectuadas, la necesidad de contar con instituciones públicas, semipúblicas y privadas fuertes, capaces de generar espacios de fomento a la creación de nuevas empresas y de apoyo a las ya existentes. Responsables de las instituciones consultadas han manifestado como motivos esenciales la necesidad de planificar integralmente las potencialidades de la localidad/región y profundizar la formación de los cuadros empresariales, dado que se deben establecer mayores compromisos e intentar un salto cualitativo desde la propia comunidad.

Intervenir en dichos procesos en el sector industrial local tiene, por cierto, más ventajas que desventajas: la existencia de numerosas instituciones, historia y tradición industrial -básicamente de perfil metalmecánica-; una Universidad al servicio de la innovación y de la formación de recursos humanos y; una ciudad con un estándar de vida superior al promedio de otras de la región, constituyéndose en centro de referencia permanente.



Para qué intervenir, es decir cual es el objetivo de crear y desarrollar empresas de tipo industrial en Tandil está ligado a sus fundamentos, pero principalmente porque el objetivo esencial debe ser la creación de empleo y autoempleo a partir de un sector dinámico que pueda acompañar el crecimiento de la economía en general e ingresar en un estadio de desarrollo; que la industria sea uno de los motores de desarrollo de Tandil, pero que resulte acorde a los cambios contextuales. Para ello, el sector necesita de un protagonismo activo de las instituciones vinculadas, no alcanza con las leyes del mercado solamente.

Lo más complejo resulta, ante la existencia de una amplia diversidad de instituciones, encontrar el modo de intervenir en los procesos de creación y desarrollo de mipymes industriales, de manera de evitar o reducir la falta de coordinación en el accionar, detectadas en el diagnóstico obtenido de las entrevistas realizadas.

El criterio central que debiera adoptar el modelo de apalancamiento institucional local debe apoyarse en un esquema de colaboración no competitiva entre las instituciones y en la definición de acuerdos de largo plazo. Las instituciones poseen fortalezas sobre las que pueden apuntalarse y rasgos que las diferencian de otras. Sobre esas competencias se debe trabajar y establecer límites consensuados de labor, sin que ello signifique la conformación de compartimentos estancos, todo lo contrario, el concepto de equipo y labor de redes siempre debe estar presente.

A los efectos de ir avanzando en la determinación de un esquema válido resulta importante separar el abordaje del tema en dos partes: una referida al nacimiento de empresas industriales y a la formación de emprendedores con un perfil adecuado; y la otra, concerniente a la consolidación de mipymes en marcha, ya que según el estadio de análisis serán diferentes las instituciones que estén en condiciones de aportar conocimientos y sugerir programas pertinentes:

a) Nacimiento de empresas mipymes y formación de emprendedores.

Los liderazgos dispersos, pero a la vez la marcada presencia del Municipio en la arena local, pareciera indicar que el proceso de incentivo para la creación de empresas



industriales debiera partir desde la definición de un objetivo estratégico por parte del principal actor local que es la Municipalidad, aprovechando las fortalezas de una ciudad con historia y cultura industrial, además de apoyarse en un ambiente industrial actual favorable. El Municipio debiera trazar un Plan Estratégico Industrial y comenzar el Plan de Acción con actividades relacionadas a la formación de emprendedores<sup>1</sup> industriales y el fomento de determinadas tipologías de industrias, acordes al plan Estratégico que diseñe. La formación de nuevos emprendedores podría llevarse adelante en forma conjunta con instituciones ligadas a la educación, principalmente con la Universidad y en función de las demandas sectoriales detectadas. La difusión de la cultura industrial sería conveniente realizarla en forma articulada con las asociaciones gremiales empresarias más representativas, entre ellas Apymet y Cámara Empresaria.

Relativo al nacimiento de empresas, la formulación de los proyectos de inversión y la financiación de los que resulten factibles no sólo técnica y económicamente sino viables para el Plan Estratégico Industrial local, es importante que se canalicen a través de los organismos habilitados para cumplir tal función, tal el caso del Centro IDEB u otras instituciones, como el Consejo Profesional de Ciencias Económicas y la Universidad -especialmente a través de la Facultad de Ciencias Económicas-, capaces de formular y evaluar con criterio profesional la factibilidad de nuevos emprendimientos.

Lo apuntado en los párrafos precedentes no es un tema menor si se pretende eficiencia en la acción y coherencia entre objetivos y planes estratégicos. El Municipio debería “tercerizar” aquellas cuestiones técnicas en dichas instituciones y reservar su capacidad de coordinación con las instituciones que se han mencionado como cooperadoras en el proceso de creación de empresas y formación de emprendedores.

---

<sup>1/</sup> En esta línea, desde septiembre de 2006 se encuentra en marcha el Programa de Capacitación PUEDA.



Paralelamente al proceso de creación y formación, el Municipio tiene la responsabilidad indelegable de planificar y gestionar la infraestructura - comunicaciones, vías de acceso a la ciudad, logística, servicios y espacios comunes -que promueva y posibilite la radicación de nuevas empresas en parques industriales, parques tecnológicos y/o incubadoras de empresas.



Un aspecto a considerar en la definición del objetivo estratégico de ciudad industrial deseada será la articulación con el Observatorio Pyme Regional constituido en forma de pacto territorial, que servirá de insumo permanente a través de la obtención de información comparable para la toma de decisiones en materia de políticas sobre mipymes.

Con respecto al perfil ideal de emprendedor deseado, en la etapa de formación y de estímulo a la creación de nuevas empresas, es difícil definir un único beneficiario aunque podrían direccionarse las acciones hacia la educación formal, por una parte, estimulando y consolidando identidades personales de carácter emprendedor con orientación a la industria local y regional, tarea que puede asumir la Universidad. Por otra parte y, en armonía con el objetivo estratégico de ciudad industrial deseada, se deberían contemplar a aquellos beneficiarios que tengan un perfil más bien técnico-operativo, a través de cursos dirigidos al sector en que puedan desenvolver sus aptitudes (por ej. tornería, matricería, fundición, soldaduras, elaboración de alimentos, etc.). Sobre estos perfiles sería conveniente articulen Centros de Oficios, Apymet, Cámara Empresaria, Escuelas Técnica y Agrotécnica.

#### b) Desarrollo de mipymes industriales

Se ha expresado en este trabajo que en Tandil existe un conjunto variado e importante de instituciones dedicadas a la problemática de las mipymes y se ha diagnosticado una cierta “flaqueza” relacional entre ellas, ya sea por superposición de instituciones dedicadas a tratar idénticas situaciones o debilidades que impiden una adecuada coordinación.

En tal sentido y en relación al proceso de apuntalamiento del desarrollo de las empresas del sector, se plantea la necesidad de establecer límites claros y precisos de actuación de cada institución vinculada. Ello permitiría hacer más eficiente el uso de los recursos económicos, técnicos y humanos con que cuenta cada institución, aprovechando las fortalezas en forma conjunta.



Por otra parte, uno de los instrumentos más requeridos por los empresarios es el acceso al crédito; ellos consideran, además, que la facilitación de este proceso provocaría mejoras sustanciales en la consolidación de industrias existentes. El aspecto crediticio puede ser visto, como mínimo, desde dos ópticas diferentes: el acceso a información (o difusión de las líneas disponibles) y la propia gestión del crédito. En el primer caso las debilidades son comunes a casi todas las instituciones, el empresario pocas veces cuenta con información oportuna. Un Centro de Información, con personal técnico capacitado podría disminuir las asimetrías y los tiempos perdidos por el empresariado, algo similar a lo que desarrolló durante algunos años el Centro IDEB Tandil. En cuanto a la gestión para la obtención del crédito podría pensarse en la asistencia/acompañamiento desde el mismo Centro de Información en contacto directo con el organismo correspondiente, ya sea provincial, nacional o internacional.

Otro requerimiento importante mencionado por las instituciones es la capacitación, tanto del empresario como del personal. En ese sentido, Tandil posee fortalezas educativas en todos los niveles. El rol protagónico debiera ser asumido por la Universidad en lo que hace a capacitación de empresarios innovadores y continuar el camino de la innovación tecnológica con aplicación a productos y procesos de la industria, básicamente manufacturera.

El esquema institucional para que resulte eficiente debe tener presente la capacitación en oficios que se presumen estratégicos para el sector industrial y en el diseño y desarrollo de los cursos deben participar sin dudas las Escuelas Agrotécnica Ramón Santamarina y Técnica Felipe Senillosa, como también el Centro de Oficios dependiente de la Universidad en la Sede Barrial de Villa Aguirre, todas ellas de manera coordinada con Apymet, entidad que puede representar cabalmente las necesidades de capacitación a pedido de los industriales.

En relación a los beneficiarios del esquema de apalancamiento institucional para la consolidación de empresas existentes, sería oportuno enfocar los esfuerzos en los



empresarios innovadores y en los que, por la especialidad industrial, se conviertan en estratégicos para la consecución del objetivo central a definir políticamente.

#### 4.- PROPUESTA DE UN ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO

Antes de presentar el esquema gráfico que representa las relaciones posibles entre las instituciones es necesario definir un modelo de gestión de apoyo a las mipymes, para lo cual se considera más conveniente el de tipo “semipúblico”, donde participen en forma equitativa tanto el sector público como el privado a través de las organizaciones más activas del medio local. El fundamento obedece a que el Estado, en este caso el municipal, debe ejercer un rol muy preponderante, fijando los grandes lineamientos de política industrial, sin que ello signifique un avasallamiento a las demás instituciones que pueden jugar un papel fundamental en la cooperación institucional, y que permita generar un ambiente de confianza perdurable en el tiempo.

Con este modelo definido, es posible operar desde lo que se denominaría un “Centro Pyme”, una especie de agencia IDEB aggiornada, independiente de todas las instituciones locales pero a la vez interconectada con todas y cada una de ellas y con el contexto inmediato y mediato. Cada institución actuaría cuando resulte apropiado disponer de sus fortalezas y en el momento preciso, con la finalidad de optimizar los roles.

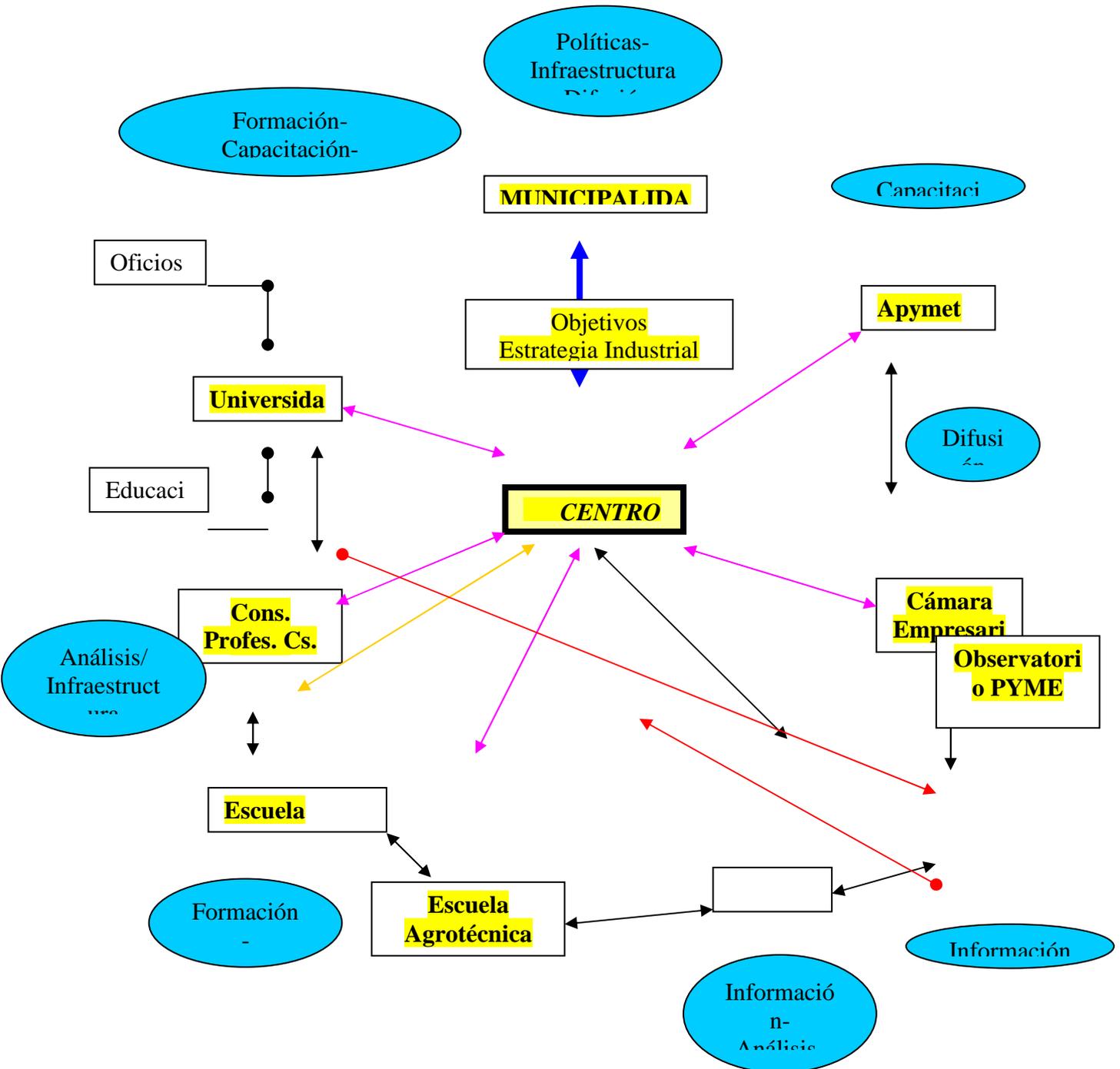
El esquema expuesto debajo presenta un conjunto de instituciones con condiciones para conformar lo que se denominaría el “CENTRO PYME”, espacio en el cual articularían las instituciones mencionadas en forma de red. Algunas no fueron relevadas en la etapa de recopilación de información para este trabajo, pero resultan importantes como nuevas integradoras de esta propuesta, tales los casos del Observatorio Pyme y del Consejo Profesional de Ciencias Económicas. En el gráfico pueden observarse óvalos de color azul que representarían el o los roles principales de cada entidad de manera de hacer más eficiente el funcionamiento del sistema, a fin de evitar acciones superpuestas.



Es conveniente que el punto de partida sea el Municipio de Tandil, quien fije las prioridades en materia de política industrial mipyme con objetivos y estrategias claras para que, posteriormente, desde el espacio articulador se vayan generando las acciones de apoyo a la creación y desarrollo de las empresas y de los emprendedores. El rol central del Estado local debe enfocarse en propiciar un clima de confianza para las empresas, invirtiendo en infraestructura básica y en difundir sus objetivos; allí radican sus fortalezas. La infraestructura es de exclusividad estatal, con los posibles aportes de recursos que provengan de organismos externos al sistema, como puede ser el Ministerio de la Producción cuando apoya la creación o mejoras en los parques industriales, polígonos industriales, incubadoras, zonas francas y clusters, entre otros.



Estado Nacional, Estado Provincial, Bancos, Secyt, ONGs, otros organismos e



Fuente: Red de relaciones institucionales - Elaboración propia, 2.006



En cuanto a la difusión de la empresarialidad, de la cultura empresarial industrial, difusión de rondas de negocios, ferias y exposiciones locales, nacionales e internacionales es fundamental la participación de Apymet y Cámara Empresaria junto al Municipio y otros organismos externos.

La Universidad jugaría un papel muy destacado en aquellos aspectos relacionados con la difusión de la cultura emprendedora, la educación formal de emprendedores y en la capacitación técnica en oficios, como también en el desarrollo de habilidades gerenciales en empresarios con experiencia. Desde el Centro Pyme, puede articular programas junto a las Escuelas Técnica y Agrotécnica y fundamentalmente con Apymet, dado que esta última proporcionaría las demandas en capacitación tanto empresarial como del personal técnico-operativo.

Desde otra perspectiva, la Universidad es muy sólida en investigación para la innovación en productos y procesos industriales y agroindustriales con los cuales se podría articular. A ello, debe agregarse el fluido contacto que mantiene con los organismos de financiación de los proyectos de Ciencia y Técnica aplicada, por lo tanto sería oportuno que se aprovechen estas fortalezas para apoyar el desarrollo industrial, sin necesidad de transitar por otros caminos lentos y complejos a través de instituciones que no cuentan con el know-how suficiente en esta especialidad.

La financiación de nuevos emprendimientos y el apalancamiento para la consolidación de los ya existentes sería el rol principal que cumpliría el Centro IDEB ya que posee una vasta experiencia en evaluar proyectos de inversión y en obtener la financiación más adecuada - según la tipología de empresa y de productos - en los múltiples organismos públicos y semipúblicos tanto del ámbito provincial como nacional.

El Centro IDEB, además, podría articular con el Consejo Profesional de Ciencias Económicas en la etapa de formulación de proyectos productivos. De esa manera, se



fortalecería el vínculo existente entre ambas instituciones y el Ministerio de la Producción provincial y otros organismos, además de asegurar calidad y objetividad profesional en el análisis de proyectos. Así, el Municipio hará transferencia de actividades operativas que no son justamente sus fortalezas, además de reducir el riesgo de la subjetividad en la elección de determinados proyectos con más tinte social que productivo.

## 5.- CONCLUSIONES

La debilidad o ausencia de redes interinstitucionales de apoyo a emprendedores industriales, se presentó como el principal problema a abordar en este trabajo. A partir de teorías y prácticas exitosas acerca del rol que tienen y debieran tener las instituciones en el proceso de emprendedorismo y las políticas de fomento para la creación, apoyo y desarrollo de las mipymes industriales, fue posible formular una introducción específica al ámbito de las mipymes del sector industrial de la localidad de Tandil (Argentina).

El relevamiento de información realizado en las principales instituciones de dicha localidad y su posterior análisis, permitió trazar un panorama de fortalezas y debilidades en el contexto específico. Concretamente, el diagnóstico efectuado da muestra de la presencia de un importante y reconocido marco institucional que constituye a priori una fortaleza, sin embargo la debilidad de su entramado trae como consecuencia que diferentes sectores cuenten con liderazgos dispersos sin objetivos estratégicos en común.

Partiendo de dicha base de análisis se buscó como objetivo el diseño de un sistema integrado capaz de delinear una propuesta tendiente a optimizar los factores institucionales positivos y a reforzar aquellos aspectos más débiles del entramado, para que el conjunto de las instituciones alcance instancias más fuertes y articuladas de acción sobre la base de premisas claras que permitan trabajar a nivel meso fortaleciendo la competencia sistémica de las instituciones existentes.



El trabajo efectuado permite formular las siguientes recomendaciones centrales:

- a) El “modelo” institucional y el programa de actividades, debe construirse desde lo local, sin perder la visión de conjunto. Las instituciones e instrumentos a aplicar deben formar parte de una política industrial mipyme integral, continua, articulada con el sistema financiero, con una alta participación de las entidades intermedias empresariales y con la colaboración de la universidad. A partir de allí, debieran generarse los escalones superiores (provincial y nacional) en una relación de permanente retroalimentación.
- b) El aprendizaje institucional conjunto es una necesidad fundamental para que no se diluya el conocimiento, se potencien los recursos públicos y se genere tejido institucional. Para ello, las instituciones locales debieran definir las políticas mipymes con la participación del sector público-privado; fijar objetivos claros a partir de lo local y sectorial; definir presupuestos que permitan optimizar los recursos; evaluar y difundir los resultados; coordinar las acciones descentralizadas y fomentar la articulación permanente entre los organismos públicos y privados. El sector privado, a través de sus entidades empresariales, actuaría en la adecuación de los objetivos generales y definición de los programas y de las actividades, con la participación de las instituciones ligadas a la temática de la mipyme industrial. De esta manera, se lograría fortalecer a las entidades empresariales en su rol de prestadoras de servicios y desarrollo de nuevas actividades y de sus capacidades negociadoras, preservando el aprendizaje institucional.
- c) Se debería considerar conjuntamente la cooperación empresarial sectorial y la cooperación del tejido institucional, además de generar un ambiente de confianza perdurable en el tiempo, a través de acciones como la concientización en las empresas instaladas, la definición de nuevos emprendimientos y sistemas productivos con potencialidades y el apoyo a casos testigos exitosos que puedan servir como mecanismo multiplicador. Por su parte, la cooperación empresarial sectorial se podría manifestar a través de distintos mecanismos y herramientas como la integración vertical, la integración horizontal, la



especialización productiva, las redes de compras, inversiones conjuntas para equipos con grandes capacidades productivas, consorcios tecnológicos, entre otros.

d) En general la actuación emprendedora requiere en nuestro país de estímulos externos para emprender y las intervenciones más eficaces suelen ser los instrumentos financieros, normativas que faciliten el inicio de las actividades, sistemas de apoyo a la innovación, procesos de incubación de empresas o un simple incentivo tributario. La propuesta debiera contemplar:

- Que la educación ayude a desarrollar y consolidar identidades personales de carácter emprendedor.
- Que las políticas públicas promuevan, mediante estímulos razonables, identidades empresarias que ofrezcan oportunidades sustentables de desarrollo.
- Que las iniciativas, orientadas al apoyo para la creación y desarrollo de empresas sean tanto financieras, de información, de formación, de consultoría y de infraestructura (Albuquerque, 2004)<sup>33</sup>.

La propuesta de diseñar un sistema de apalancamiento ha pretendido transformarse en un aporte para el mejoramiento del rol de las instituciones consultadas, además de evaluar la necesidad de incorporar otras instituciones que podrían sumar conocimientos, metodologías de trabajo e información relevante.

De ninguna manera este trabajo resolverá totalmente las debilidades institucionales que se han detectado, pero efectúa un análisis integrado para un funcionamiento más eficiente de instituciones interconectadas alrededor de un determinado sector de actividad, de manera tal que cada institución comprometida con las mipymes industriales de Tandil pueda intervenir optimizando sus funciones y sus recursos, conociendo como y con quienes articular a fin de reducir las brechas entre las necesidades empresariales y la oferta institucional disponible. Asimismo, se trata de

---

<sup>33</sup> Albuquerque, F. "Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: un análisis comparativo." Informe CEPAL-GTZ. (2.004).



presentar un trabajo que sirva de guía en la búsqueda de la mejora interinstitucional y que facilite el debate académico y político de la temática mipyme, un tanto trascendental para el desarrollo de la ciudad de Tandil.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alburquerque, F. (2.004). "Desarrollo Económico Local y descentralización en América Latina: un análisis comparativo.", CEPAL- GTZ.
- Barbero, R. (2.003) "Buenas prácticas en política pyme. Experiencia internacional y enseñanzas para la Argentina", en Aportes para una Estrategia Pyme en la Argentina, Ed. CEPAL. Capítulo 5.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (1.998). Documento "Promoción y Mantenimiento de agrupaciones y redes para el fomento de las pymes".
- Costamagna, P. (2.000). Seminario Munipymes 2.000. El nuevo rol de los municipios. Análisis de casos de la Municipalidad de Rafaela.
- D'Annunzio, C. (2000), "Iniciativa de Desarrollo Económico Local. La articulación y las interacciones entre Instituciones. El Estudio de caso de Tandil", Proyecto CEPAL - GTZ, Chile, LC/R.2003, Pág.1/68, Julio.
- Kantis, H. y otros. (2.003). Estudio B2: Estudio de obstáculos para la creación de empresas y recomendaciones para su promoción. Obstáculos de las instituciones. Mimeo, UNGS.
- Kantis, H., Federico, J. y Martinez Riva. (2.001). Estudio B1: Estudio de obstáculos para la creación de empresas y recomendaciones para su promoción. Obstáculos de los empresarios. Mimeo, UNGS.
- Kosacoff, B. (1.997). "Estrategias empresariales en la transformación industrial argentina", en "Plan Estratégico para Rafaela".
- Lundvall, Richard. (2.003). "Sistemas de innovación y política tecnológica". CEIL/CONICET.



- Rappoport, Luis. (2.001), “Instituciones y normas. La clave para la gestión de políticas de desarrollo empresario” en Aportes para una Estrategia Pyme en la Argentina. CEPAL, Capítulo 6.
- Rearte, A, D’Annunzio, C. y Rábago P. (1.999). “Desarrollo local y creación de empresas”. IV Simposio Nacional de Análisis Organizacional. Buenos Aires.
- Veciana Vergés, J.M. (2.003). “Creación de empresas como programa de investigación científica”, en Creación de empresas: los mejores textos. Arnal, J (Coordinador). Editorial Ariel.
- Velasco Barroetabeña, R. (2.003). “Políticas para la creación de nuevas empresas”, en Creación de empresas: los mejores textos. Arnal, J (Coordinador). Editorial Ariel.

