



**Informe de investigación**

# **Aportes al desarrollo productivo y la innovación en el Noroeste del Conurbano Bonaerense**

**Instituto de Estudios para el Desarrollo Productivo y la Innovación (IDEPI)**



**Diciembre 2020**

# Índice

Presentación – <i>Ariel Langer y Cintia Gasparini</i> .....	4
Palabras preliminares. Aportes al desarrollo productivo y la innovación en el noroeste del conurbano bonaerense – <i>Laura Saavedra</i> .....	7
Gestión financiera para PyMEs – <i>Darío Federman</i> .....	15
La innovación en las PyMEs en el noroeste del conurbano bonaerense – <i>Juan Ivanier y Federico Marcó</i> .....	28
Comunitaria y autogestiva: la organización de la cultura en el noroeste del conurbano bonaerense – <i>Matías Farías</i> .....	43
Intervención social y registro audiovisual. Digitalización del centro documental de SOFOVIAL – <i>Ariel Pennisi y María Iribarren</i> .....	51
Diagnóstico comunicacional de las PyMEs del sector metalmecánico para mejorar el posicionamiento de marca en el entorno digital – <i>Gisela Here, Carla Repetto y Germán Lang</i> .....	59
MUPE. Breve historia de una exploración memorial – <i>Sebastián Russo</i> .....	71
Identidad Visual para una estrategia comunicacional en el entorno digital, de los emprendimientos de la Economía Social y Solidaria, liderados por mujeres bonaerenses – <i>Carla Repetto y Germán Lang</i> .....	80



## Presentación

**Ariel Langer, Director VT- SECyT<sup>1</sup>**

**Cintia Gasparini, Directora DEPIT<sup>2</sup>**

La Universidad Nacional de José C Paz (UNPAZ), desde el momento mismo de su fundación, se concibió como una institución de educación superior comprometida con el desarrollo social, cultural y económico regional. Está ubicada en el noreste del conurbano bonaerense, región caracterizada por una fuerte presencia de pequeñas y medianas empresas comerciales e industriales, organizaciones sociales de diferente índole y pequeños emprendimientos familiares, que son las que motorizan el dinamismo socio-económico del territorio.

Y es inmersa en esta realidad territorial que pensamos la investigación, la enseñanza y la transferencia, con las particularidades, limitaciones y problemáticas específicas de un país con una estrategia inconclusa de desarrollo y desigualdades de larga data, como es la Argentina.

Al pensar la relación entre universidad y desarrollo local partimos de la premisa que los diferentes procesos productivos del país tienen mayor potencia cuando la universidad participa estratégicamente en los procesos de transformación social en la región en la que se sitúa. El enclave territorial de las universidades del conurbano se puede aprovechar para comprender las particularidades y diferencias de los espacios locales, sin obedecer dogmáticamente a un proyecto universal de ciencia. Los trabajos que se presentan en este informe se enmarcan en estas ideas y contribuyen a revelar el papel que pueden jugar las universidades a través de la ejecución de investigaciones, donde las prácticas de investigación, docencia y transferencia se dan en función del territorio, buscando generar un conocimiento integrado directamente relacionado con las

---

<sup>1</sup> Director de Vinculación Tecnológica (VT). Secretaría de Ciencia y Tecnología (SECyT), UNPAZ.

<sup>2</sup> Directora del Departamento de Economía, Producción e Innovación Tecnológica (DEPIT), UNPAZ.

características de aquél y en un marco de articulación entre gobierno, instituciones y organismos locales y nacionales.

En estos trabajos, la vinculación entre la universidad y la actividad productiva local, y también con las redes culturales y comunitarias barriales, ha facilitado la transferencia tecnológica y social, decisiva para las organizaciones que se sitúan alrededor. Y estas actividades también permitieron a la universidad fortalecer la calidad de la enseñanza y la investigación, dotando a estos procesos de contenidos prácticos territoriales.

En concreto, el proceso de transferencia de conocimiento es un proceso enriquecedor para todas las partes; para el sector productivo supone una importante fuente de innovación y mejora de la competitividad; para las organizaciones socio-culturales supone innovar, valorizar el patrimonio y los lazos sociales que han construido, para las universidades supone aumentar el valor de la docencia, formación e investigación realizada, dotándola de una aplicación práctica y del conocimiento que reside en los actores con quienes interactuamos y co-creamos conocimiento. Pero la gran beneficiaria de los procesos de transferencia de conocimiento y tecnología es la sociedad en su conjunto, ya que ello potencia el desarrollo nacional. Potenciar esta conexión entre la producción de conocimiento y los lineamientos para elaborar una estrategia de desarrollo de largo plazo para nuestro país es parte de nuestra misión.

Para finalizar esta presentación, felicitamos a los y las docentes, graduados y graduadas y estudiantes de la UNPAZ como a los actores institucionales, económicos y sociales del territorio que han trabajado colectivamente en la cogestión de los proyectos de investigación cuyos resultados resumidos se plasman en este informe, centrados en gran medida, en la vinculación y transferencia tecnológica y social. Y queremos agradecer al Instituto de Estudios para el Desarrollo Productivo y la Innovación (IDEPI) y a la Dirección de Prensa y Comunicación por la preparación de este informe.



**Palabras preliminares.  
Aportes al desarrollo  
productivo y la  
innovación**

## **Palabras preliminares. Aportes al desarrollo productivo y la innovación en el noroeste del conurbano bonaerense**

**Laura Saavedra, Directora IDEPI<sup>3</sup>**

Luego de la puesta en crisis y agotamiento del modelo económico de los noventa, emerge una nueva relación entre Estado, universidades y territorio, que se manifiesta en la última camada de creación de universidades en el Gran Buenos Aires durante el período 2004-2015. Estas instituciones se acoplaron a un nuevo rol estatal y clima de época marcados por la jerarquización y popularización de la ciencia y la promoción de la formación estratégica de los habitantes de los territorios. Este escenario, invita a reflexionar acerca de los alcances de este proceso. En esta oportunidad, este informe de investigación presenta resultados alcanzados por una serie de proyectos de investigación de la Universidad Nacional de José C Paz (UNPAZ), centrados, en gran medida, en la vinculación y en la transferencia tecnológica y social. Los mismos fueron realizados por docentes, graduados y estudiantes del Departamento de Economía, Producción e Innovación Tecnológica (DEPIT), investigadores del Instituto de Estudios para el Desarrollo Productivo y la Innovación (IDEPI), en forma conjunta con otros actores del territorio y en articulación con la Unidad de Vinculación Tecnológica de la Secretaría de Ciencia y Tecnología (SECYT) de la UNPAZ.

Los proyectos se gestionaron en base a un proceso de aprendizaje abierto, colectivo, de base territorial y de concertación entre diferentes actores institucionales, económicos y sociales del territorio. Es en el desarrollo de este proceso de construcción de conocimiento y de aprendizaje colectivo, donde la interacción generada, sus vínculos y sus posibilidades de asociatividad van moldeando un espacio para trabajar en procesos de desarrollo local en el territorio.

Las líneas de trabajo implementadas tendieron a fomentar innovaciones, buscando fortalecer la trama institucional local y se relacionaron con el apoyo a la actividad productiva local, la promoción de los derechos sociales y ciudadanos, el fortalecimiento de redes culturales y comunitarias barriales y la vinculación identidad, patrimonio socio-cultural y desarrollo local.

---

<sup>3</sup> Directora del Instituto de Estudios para el Desarrollo Productivo y la Innovación (IDEPI), UNPAZ.



El punto de partida común del conjunto de estas investigaciones es el abandono de la concepción de la innovación como un proceso de decisión individual e independiente del contexto, a beneficio de una concepción que nos muestra actores insertados y entrelazados en distintas redes de instituciones. En estos trabajos, las empresas y organizaciones han transmitido las demandas de investigación, reforzando y enriqueciendo, al mismo tiempo, el desempeño de las actividades científicas y tecnológicas.

Asimismo, es interesante resaltar que en estos trabajos la producción de conocimiento está muy vinculada a la docencia y a fortalecer las prácticas profesionales de los y las estudiantes, quienes se encuentran comprometidos en la cogestión de los proyectos.

La aspiración de este informe es poner de manifiesto la contribución de la universidad en el desarrollo local y territorial, y colaborar a responder el interrogante de cómo se puede hacer ello. El mismo incorpora un conjunto de experiencias, metodologías y reflexiones que nos hablan del papel de la educación superior en el desarrollo local.

Darío Federman, en *Gestión financiera para PyMEs*, detalla que una gran mayoría de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de la Argentina desconocen los instrumentos de gestión financiera que les permitirían optimizar el uso de sus recursos e incrementar su potencial. Menciona asimismo que este desconocimiento obedece fundamentalmente a que no disponen de recursos suficientes para incorporar a su estructura un administrador financiero. Ante ello se plantea una serie de disquisiciones teóricas y empíricas acerca de la utilización de herramientas de administración financiera en las PyMEs de José C. Paz. Dando cuenta que el desarrollo teórico de las finanzas corporativas se sustenta en la estabilidad macroeconómica y nuestro país tiene una historia signada por las recurrentes crisis, lo que implica que el abordaje habitual e intuitivo no sea recomendable. Considera que las universidades pueden cubrir esta vacancia transfiriendo a las PyMEs los principales conocimientos, herramientas y los últimos desarrollos en administración e innovación financiera. Y para ello recomienda conocer y difundir los distintos beneficios gubernamentales o no-gubernamentales que se ofrecen para pequeñas y medianas empresas, como también poner énfasis en la medición de ratios

objetivos que describan el estado de situación de las firmas y sus necesidades concretas.

Juan Pablo Ivanier y Federico Marcó, en *La innovación en las PyMEs en el noroeste del conurbano bonaerense*, abordan las características y singularidades que presentan los procesos de innovación en las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el noroeste del conurbano bonaerense. En esta línea de trabajo, plantean que las PyMEs se han posicionado como un segmento clave de los entramados industriales y fundamentales para el desarrollo económico y social, y constituyen un universo por demás complejo y heterogéneo, que se verifica en la diversidad de criterios utilizados para clasificarlas por distintos países y organismos. Aportan datos estructurados de la región noroeste del conurbano bonaerense, mencionando que hay 12.392 empresas empleadoras (micro, pequeñas, medianas y grandes, según datos del año 2018 del Ministerio de Producción), de las cuales el 46% pertenecen al municipio de Tres de Febrero, 21% a San Miguel, 13% a Malvinas Argentinas, 12% a Hurlingham y 8% a José C. Paz. El 37% se dedica al comercio, el 26% a servicios de distinto tipo y el 22% a la industria manufacturera. En el caso de José C. Paz en particular, el comercio representa el 48% y la industria solo el 9%. También rescatan los atributos cualitativos vinculados con sus modelos de gestión, la toma de decisiones y la organización del trabajo. Remarcando que, a partir de los avances realizados por el equipo de investigación (que incluyó docentes investigadores, estudiantes, graduados y graduadas de la UNPAZ), puede afirmarse que estudiar los procesos y las capacidades innovativas de las PyMEs en un entramado productivo determinado, requiere reconocer las particularidades de esas empresas, las cualidades de los empresarios y las características del contexto económico, social e institucional, desde un enfoque sistémico que dé cuenta de las relaciones entre empresas del mismo sector y otros sectores productivos, entre las empresas y las universidades, e instituciones proveedoras de insumos, tecnologías, bienes y servicios complementarios. Finalmente, consideran pertinente plantear una reflexión sobre la situación actual, marcada por la irrupción del COVID-19, que ha generado la crisis más importante de los últimos cien años.

Matías Farías, en *Comunitaria y autogestiva: la organización de la cultura en el noroeste del conurbano bonaerense*, relata una caracterización de organizaciones de larga trayectoria, en su mayoría, con un rico y complejo itinerario que

atraviesan distintas coyunturas con apuestas que persisten en el tiempo. Haciendo hincapié en aquello que define y aúna la experiencia de estas organizaciones, que es su carácter autogestivo y comunitario. Poniendo de manifiesto, a la par, que la trayectoria de estas organizaciones ofrece un mapa indiciario de la experiencia argentina reciente en el noroeste del conurbano bonaerense, y que la producción cultural construida en las mismas, refleja un proyecto de educación popular a distancia del vanguardismo iluminista y de las opciones que dispone la educación así llamada formal para el pueblo. Esta caracterización la enmarca en un interesante relato del curso que ha tomado el proyecto de investigación que integra en UNPAZ y que, en parte, sus hallazgos se plasman en este escrito. Sucintamente, manifiesta como la pregunta por los «indicadores» para medir el impacto económico de la actividad cultural en el noroeste del conurbano, devino, como resultado no previsto inicialmente, en la pregunta por las formas políticas del reconocimiento social de tareas del cuidado que realizan las organizaciones mediante un variado repertorio de intervenciones. Debiendo repensar la idea de indicadores, junto con otras categorías disponibles para comprender la trama cultural -la cartografía- del noroeste del conurbano bonaerense. Asimismo, relata como el proyecto adquirió uno de los rasgos distintivos de la producción cultural de estas organizaciones: hacer con el otro, ya que fueron los y las estudiantes integrantes del proyecto los puntos de enlace que hicieron posible que se produjera este encuentro entre una inquietud con origen académico y un universo social riquísimo con reconocimiento en el territorio pero no siempre estimado en su envergadura en el campo de estudios culturales.

Ariel Pennisi y María Iribarren, en *Intervención social y registro audiovisual. Digitalización del centro documental de SOFOVIAL*, narran el proceso de revisión para la revalorización del material disponible en el mayor archivo audiovisual del noroeste del conurbano bonaerense concerniente a intervenciones sociales, experiencias de política de base, campañas de formación y fomento de la salud comunitaria, entre otras situaciones, propuesto entre un grupo de docentes y estudiantes de la UNPAZ y la organización social Sociedad de Fomento Comunicación Alternativa (SOFOVIAL). Expresan que la tarea de la digitalización no se reduce a un gesto técnico, sino que resulta consustancial a la apuesta ético política. Es un hecho eminentemente político en el sentido de una política de las interfaces entre la institución pública y los agentes comunitarios, entre la

política educativa y los saberes populares organizados. Y como, de este modo, la Universidad Pública, es decir, el Estado, patrocina la preservación del patrimonio cultural, la memoria histórica y la salvaguarda de las identidades territoriales que nos constituyen y que, en el caso del noroeste del conurbano bonaerense, en buena medida, descansan en los registros audiovisuales de SOFOVIAL. A la par, reflejan la articulación en este trabajo entre investigación-vinculación-transferencia tecnológica-docencia y territorialidad, al plasmar que la múltiple finalidad de digitalizar el archivo, organizarlo, re-catalogarlo y volverlo disponible y fácilmente accesible a la comunidad, habilita utilizar el material en actividades ligadas a las carreras de Trabajo Social, Producción de Medios Audiovisuales, e incluso al dictado de materias de las carreras del Departamento de Ciencias de la Salud y el Deporte de la UNPAZ, al trazar las bases para un seminario de historia de los movimientos sociales y las experiencias insurgentes de la pos dictadura, en el noroeste del conurbano bonaerense.

Gisela Here, Carla Repetto y Germán Lang, en *Diagnóstico comunicacional de las PyMEs del sector metalmecánico para mejorar el posicionamiento de marca en el entorno digital*, presentan los resultados de una investigación sobre la incidencia de la comunicación y el posicionamiento de marca en la adquisición y consolidación de nuevos mercados, en torno a pequeñas y medianas empresas del sector metalmecánico del noroeste del conurbano bonaerense que conforman el ForoPyME de la UNPAZ, en el marco de la Unidad de Vinculación Tecnológica. En el desarrollo de la dinámica y metodología de trabajo con las empresas como de sus resultados, dan cuenta del trabajo colectivo realizado con estudiantes avanzados y graduados de la Tecnicatura Universitaria en Diseño Editorial y Multimedial, nucleados bajo la Usina de Producción Cultural. Ese espacio de acompañamiento con base y apoyo institucional de la UNPAZ y el Departamento de Economía, Producción e Innovación tecnológica (DEPIT), conformado como un ámbito de trabajo extracurricular. Asimismo, resaltan como estudiantes y graduados pudieron desarrollar su profesionalización vinculada al mercado e interactuar de manera conjunta con las PyMEs del territorio, así como proveerles mejoras en su comunicación a los efectos de que estas empresas logren un posicionamiento estratégico en el mercado nacional, regional e internacional. Por último, cabe mencionar como muestran que esta red que sustentó el proyecto, tiene lugar dentro de una lógica en la cual la universidad es concebida como un actor fundamental para la articulación

territorial, fomentando el desarrollo de proyectos en áreas estratégicas y de vacancia, que tienen el potencial de producir y transferir conocimientos.

Sebastián Russo, en *MUPE. Breve historia de una exploración memorial*, desarrolla la interesante experiencia del Museo Universitario Popular y Experimental (MUPE), que tuvo sus inicios a mediados del 2019 en el marco de un proyecto de investigación y transferencia tecnológica y social de la UNPAZ en vínculo con el Museo Histórico J. Altube (MHJA) dirigido por Alberto Fernández. Se adentra en las especificidades de las líneas de acción de los tres grandes ejes de trabajo del museo, con el aporte en la escritura de este trabajo de integrantes del proyecto. Relata un eje denominado Memorias del Museo Eterno, a partir del cual se plantean los lineamientos teóricos del mismo, siendo un museo (de y como memoria) donde se evidencia la expresión y puesta en acto de un campo de tensiones interpretativas y se pronuncia como una retórica de lo eterno, de lo inmemorial. Otro eje de trabajo que detalla es el formativo del y desde el MUPE, a través de seminarios, talleres, encuentros que tengan a la memoria, la experimentación, lo popular, como universo de expresión, entre otras actividades. Y por último un eje vinculado a presentaciones y actividades de extensión cultural. Dando cuenta del intenso trabajo desplegado en apenas un año y medio por distintos grupos de estudiantes y docentes, que convocaron a una serie de referentes y familiares de la región noroeste que dan una base social destacada a los proyectos/producciones del MUPE. Y considerando necesario tanto difundir lo realizado como también asomarse a una mayor exploración y raigambre institucional de la "cultura local" del noroeste del conurbano bonaerense.

Carla Repetto y Germán Lang, en *Identidad Visual para una estrategia comunicacional en el entorno digital, de los emprendimientos de la Economía Social y Solidaria, liderados por mujeres bonaerenses*, describen el desarrollo de una estrategia comunicacional para visibilizar la oferta de los productos de la economía social y mejorar su comercialización, analizando y diagnosticando el modelo de negocio de 30 núcleos productivos de la economía social y solidaria (vinculados a través de la ONG Nuestras Huellas con fuerte arraigo en el territorio noroeste del conurbano bonaerense), gestionados por mujeres en situación de vulnerabilidad sostenes de hogar. Realizan un recorrido por la metodología, construcción y diseño del mensaje y análisis de sus resultados de

implementación, destacando la labor colectiva en el marco de la Usina de Producción Cultural de la UNPAZ. La cual, como se ha mencionado, está conformada por un equipo interdisciplinario de profesionales con una amplia trayectoria en la gestión de proyectos de diseño e innovación orientados a organizaciones de diversos tamaños y sectores: economía social, emprendimientos, cooperativas, PyMEs, tercer sector y sector público, como por estudiantes avanzados y graduados de la Tecnicatura Universitaria en Diseño Editorial y Multimedial de la UNPAZ. A la par, ponen de manifiesto la generación de una subjetividad emancipadora como correlato del trabajo colaborativo de diseñadores a cargo de la labor y bajo la supervisión del ámbito académico. Finalmente, resaltan que uno de los ejes para profundizar refiere a las capacidades con las que cuentan estos núcleos productivos y cómo generar los recursos y mejoras necesarias, de manera de alcanzar un nuevo posicionamiento en el entramado de consumo. Señalan además que la conformación de una red comercial de la economía social que posibilite un acercamiento entre los productores y los mercados masivos de consumidores, es uno de los grandes desafíos y concluyen con recomendaciones al respecto.

Creemos que todos los trabajos aquí plasmados constituyen aportes al desarrollo productivo y la innovación en el Noroeste del Conurbano Bonaerense, y esperamos que los mismos contribuyan a continuar pensando y trabajando en líneas de investigación, vinculación y transferencia tecnológica y social que colaboren en socavar los problemas estructurales de nuestro país.

# **Gestión financiera para PyMEs**

## Gestión financiera para PyMEs

Darío Federman<sup>4</sup>

### Introducción

Con estas líneas se intenta reflexionar acerca de las tareas realizadas, los objetivos alcanzados y las conclusiones obtenidas del proyecto de investigación financiado por la Universidad Nacional de José C. Paz (UNPAZ) denominado "La utilización de herramientas de administración financiera en las PyMEs de José C. Paz", código B0038/18, aprobado por la Res. N° 369/2018.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) de la Argentina desconocen los instrumentos de gestión financiera que les permitirían optimizar el uso de sus recursos e incrementar su potencial. Este desconocimiento obedece fundamentalmente a que no disponen de recursos suficientes para incorporar a su estructura un administrador financiero (o CFO por sus siglas en inglés).

Este proyecto se apoya en la convicción que las universidades pueden cubrir esta vacancia transfiriendo a las PyMEs los principales conocimientos, herramientas y los últimos desarrollos en administración e innovación financiera. Siendo el objetivo del mismo profundizar sobre el proceso de vinculación tecnológica desde las universidades nacionales hacia el territorio, puntualmente en el apoyo a las PyMEs en el ámbito de la administración financiera.

Para las PyMEs esa transferencia tiene un valor elevado. Al ser empresas pequeñas que no tienen estructura suficiente para incorporar a un administrador financiero, este apoyo brindado por las universidades les permite mejorar su desempeño en un área donde la vacancia es notoria.

---

<sup>4</sup> Economista (UBA) y Magíster en Finanzas (UTDT). Docente de Administración Financiera (DEPIT, UNPAZ) e Investigador del Instituto de Estudios para el Desarrollo Productivo y la Innovación (IDEPI).



## **Disquisiciones teóricas y empíricas acerca de la Utilización de Herramientas de Administración Financiera en las PyMEs de José C. Paz**

Es ampliamente reconocido que las PyMEs son agentes claves para un desarrollo económico equilibrado. El mismo debe reducir las disparidades regionales de ingreso, generar oportunidades laborales para toda la población, orientar la producción local al mercado externo, generar un proceso innovador constante e incrementar la productividad de la economía argentina.

Sin embargo, en Argentina las PyMEs son un sector rezagado cuyo acceso y disponibilidad de recursos es limitado respecto de las grandes empresas. Esta situación las ubica en una posición desventajosa en cuanto a la calidad de su gestión económica.

El tópico elegido tiene dificultad debido a que el desarrollo teórico de las finanzas corporativas se sustenta en la estabilidad macroeconómica y nuestro país tiene una historia signada por las recurrentes crisis. Esto implica que el abordaje habitual e intuitivo no sea recomendable.

Por su parte, la inestabilidad macroeconómica del país impide que el desarrollo teórico de las finanzas sea aplicable a la Argentina. Esta descripción pondrá énfasis en la administración financiera o principios de finanzas corporativas para PyMEs ya que la historia económica de Argentina está marcada por una profunda inestabilidad, y esa volatilidad se presenta en distintos planos como el monetario, el financiero, el sector externo y el crecimiento.

La Cámara Argentina de Comercio y Servicios (2018) destaca que en nuestros dos siglos de historia, producto de la inflación y la devaluación, hemos cambiado cuatro veces nuestra moneda. El Peso Moneda Nacional, creado en 1881, fue sustituido por el Peso Ley 18.188 en 1969. Entre 1975 y 1982 el dólar se devaluó más de 200.000% y se emitieron billetes de un millón de Pesos Ley. En 1983 se reemplazó el Peso Ley por el Peso Argentino. Frente a una inflación promedio del 650% anual, en 1985 entró en circulación el Austral. Solo en el año 1989 el peso se devaluó un 4.700% respecto del dólar. En el año 1991, el Peso reemplaza al Austral y entra en vigencia la Ley de Convertibilidad. Dicha Ley será discontinuada en el año 2002. Desde ese año a la fecha el dólar se ha devaluado casi un 2.000% y la inflación acumulada supera esa ratio. Si existiera una equivalencia entre el Peso

Moneda Nacional de 1881 y el Peso vigente, 1 Peso Moneda Nacional equivaldría a 0,00000000000001 pesos.

En el plano financiero la situación fue similar. Cruces y Tresbech (2011) identifican que sólo entre 1970 y 2010 la Argentina incurrió en default y/o reestructuraciones cuatro veces por una deuda total de aproximadamente USD 110 mil millones. Boggiano (2014) se retrotrae hasta el siglo XIX y encuentra otros seis eventos adicionales a considerar. En el 2020 la Argentina cerró satisfactoriamente un re-perfilamiento de su deuda en dólares, tanto con ley extranjera como ley local.

El crecimiento económico también se vio afectado por la elevada volatilidad. El Banco Central de la República Argentina (2007) tomó el período 1970-2004 y la Argentina creció en promedio menos del 1% con un desvío estándar superior a 6. América Latina creció en el entorno al 3% con un desvío estándar de 3. Este de Asia y Pacífico creció al 7% con un desvío de 2.

Según Porta (2006) esta particularidad de la economía argentina ha afectado sensiblemente al entramado productivo. Ha incrementado la mortalidad de empresas, entorpecido su proceso de aprendizaje y dificultado sus posibilidades de innovación.

Adicionalmente, el diagnóstico relativo a la volatilidad de la Argentina no es un hecho novedoso. Hace más de 30 años, Diamand (1983) propuso una de las primeras explicaciones del “péndulo argentino” describiendo las razones subyacentes al mismo.

Todo el cuerpo teórico de las finanzas se apoya sobre una ley fundamental: *“el valor temporal del dinero”*. Este principio básico de las finanzas afirma que el dinero hoy vale más que el dinero mañana.

La primera reacción o respuesta del público argentino y de los empresarios PyMES o sus administradores, es intuitiva y razonable, pero equivocada. Usualmente se afirma que la ley temporal del dinero está asociada a la elevada inflación que la historia del país presenta o a las reiteradas maxi-devaluaciones, que se han descripto brevemente en nuestro trabajo. Estos episodios han licuado

el valor de nuestra moneda y es razonable esperar que en el futuro alguno de esos eventos se vuelva a repetir y vuelva a dilapidar los ahorros en pesos.

Sin embargo, no es ésta la razón por la cual el dinero vale más hoy que mañana. Esta ley sólo indica una preferencia del ser humano sobre cuándo disponer del mismo. De hecho refiere al dinero en general, no a la moneda de la Argentina. Bien podría postularse, y se encuentra escrito reiteradas veces en textos sobre finanzas, que un dólar hoy vale más que un dólar mañana. Claro está, el dólar a nivel global no se ve afectado por la inflación o las devaluaciones de nuestro país.

Entrando en el plano corporativo, de la ley del valor temporal del dinero se derivan los principales criterios para la evaluación y la selección de proyectos. Tanto la regla del valor actual neto (VAN) como la regla de la tasa interna de retorno (TIR) parten de ese principio. Ya que suponen la posibilidad de expresar valores monetarios en un mismo momento del tiempo.

De este criterio de selección de proyectos emana una segunda ley, fundamental en la administración financiera. La ley de generación del valor que indica que las compañías deben invertir en activos, ya sean tangibles o intangibles, siempre que valgan más de lo que cuestan. O sea que su valor actual (VA) sea superior a su inversión o, dicho de otra forma, cuyo valor actual neto sea superior a cero ( $VAN > 0$ ).

Esto fue también formulado por Fisher (1930) con su “Teorema de la Separación” o “Teorema de Fisher”, que postula que las decisiones de consumo e inversión están separadas. Quienes dispongan de capital pero no de proyectos pueden unirse con quienes tienen proyectos pero no capital, a través del mercado financiero. Con lo cual, las empresas sólo deben preocuparse por maximizar su valor actual o, lo que es idéntico, llevar adelante los proyectos con valor actual neto mayor a cero. Pero para que esta separación sea llevada a cabo es necesario un mercado de capitales que funcione razonablemente bien.

Otro concepto de las finanzas corporativas que se deriva de esta construcción teórica fue propuesto por los economistas Modigliani y Miller (1958), en un teorema que lleva sus nombres. Una empresa puede ser financiada por dos vías: en su totalidad con el capital de los accionistas o una parte con capital propio y otra parte con financiación de terceros (deuda). Esta última combinación se

denomina “estructura de capital de una empresa”, donde existen muchos tipos de deudas y al menos dos tipos de capital (ordinario y preferencial).

Modigliani y Miller (1958) mostraron a través de la proposición 1 de su teorema que las decisiones de financiamiento no afectan el valor de la empresa, ya que este último está determinado por sus activos reales, no por los títulos que emite. Lo que importa son las decisiones de inversión de una empresa. En un mercado financiero que funcione debidamente el valor de la firma no varía por su elección de estructura de capital.

Habitualmente esta propiedad es conocida como “ley de conservación del valor”, que expresa que el valor de un activo se preserva independientemente de la naturaleza de su financiamiento.

La proposición 2 del teorema plantea que la tasa de rendimiento que los accionistas pueden esperar recibir se acrecienta cuando se incrementa la razón deuda-capital de la empresa. Y así es que cualquier incremento en el rendimiento esperado se corresponde exactamente con un incremento en el riesgo y, por lo tanto, en la tasa de rendimiento que piden los accionistas.

El mensaje es simple. Cuando una empresa altera su combinación de financiamiento entre deuda y capital, se altera el riesgo y los rendimientos esperados, pero el costo global de capital de la compañía no cambia.

Para que todo esto pueda ponerse en práctica es necesario que por detrás los mercados financieros funcionen razonablemente y otorguen financiamiento competitivo a las firmas.

La teoría en finanzas reconoce tres situaciones que afectan al Teorema de Modigliani y Miller (1958): i) la situación impositiva de la deuda, ii) los costos de la insolvencia financiera y iii) los costos de quiebra.

Se llama insolvencia financiera a la dificultad o incapacidad de realizar los pagos a los acreedores y esta situación es costosa. Los inversionistas expertos conocen que las empresas endeudadas pueden caer en insolvencia financiera, y esta preocupación se refleja en el valor actual de los títulos de la empresa. Los costos de la insolvencia financiera dependen entonces de la probabilidad de ocurrencia y de la magnitud de los montos comprometidos.

Por “costos de quiebra” debe entenderse uno de los rubros comprendidos dentro de los costos de la insolvencia financiera. Las quiebras corporativas ocurren cuando los accionistas ejercen su derecho de incumplimiento basado en la responsabilidad limitada que permite que los accionistas se desinteresen y le transfieran todos los activos a los acreedores. Los antes acreedores se convierten en los nuevos accionistas y los anteriores accionistas se quedan sin nada. Los costos de quiebra salen del bolsillo de los accionistas. Los acreedores se anticipan y demandan una mayor tasa de interés. Esto reduce los posibles pagos a los accionistas y reduce el valor presente de mercado de sus acciones. Obviamente, existe la insolvencia financiera sin quiebra, puesto que, no todas las compañías que están en problemas financieros terminan por quebrar.

Respecto a la cuestión impositiva, el financiamiento por deuda tiene una ventaja importante en lo relativo al impuesto a las ganancias: el interés que la compañía paga es deducible. Así, el rendimiento pagado a los acreedores escapa a los impuestos a nivel corporativo.

Habitualmente, una recomendación a las firmas es tomar dinero prestado, lo que reduce su cuenta de impuestos e incrementa los flujos de efectivo para los inversionistas en deuda y capital. El valor de la empresa después de impuestos sube por su ahorro fiscal.

Entonces la teoría prevé situaciones anómalas pero no prevé un encuadre alternativo para una situación de dificultades de acceso al crédito por circunstancias macroeconómicas.

Puede observarse que la trayectoria del armado teórico de las finanzas corporativas se apoya reiteradas veces sobre un supuesto: que existe un mercado de capitales que permite trasladar sin ineficiencias los ingresos presentes al futuro y viceversa.

Este supuesto puede darse por válido en la mayoría de las economías del mundo, en especial las desarrolladas. Sin embargo, la inestabilidad macroeconómica de nuestro país ha impedido que el mercado financiero tenga la profundidad necesaria.

Datos del Banco Mundial para el año 2016 resultan ilustrativos. El volumen negociado en acciones en los mercados bursátiles de América Latina representó el 17,5% de su Producto Bruto Interno (PBI). Para Chile, ese ratio alcanzaba los 9,7% mientras que para la Argentina no llegó a 1%. El valor de mercado de las firmas cotizantes fue 38% del PBI para América Latina; 86% para Chile y 12% para nuestro país. El crédito interno al sector privado representó el 112% del PBI en Chile y el 49% para Latinoamérica. En Argentina 14%.

En este punto es válido cuestionar la aplicabilidad del abordaje teórico tradicional de las finanzas para la Argentina. La mayoría de los conceptos desarrollados por esta disciplina, algunos de ellos detallados en este escrito, se ven cuestionados por la inexistencia de un mercado financiero que provea crédito con suficiente volumen.

Esta limitación es todavía más notoria en el caso de las PyMEs. Según información del Instituto Argentino de Mercado de Capitales (IAMC, 2018), en los últimos 10 años el financiamiento PyME en la bolsa representó el 6,7% del financiamiento total. Más del 85% de ese financiamiento se realizó a través de cheques de pago diferido.

El Observatorio PyME (2017) describe en detalle la dificultad de las pequeñas y medianas empresas para acceder al financiamiento. Para el año 2016, el 68% de las inversiones se realizaba con recursos propios, el 22% con crédito bancario, 5% a través de proveedores y 3% mediante programas públicos. El restante 2% se explica entre el mercado de capitales y otras fuentes de financiamiento. Para ese año, el total de proyectos de inversión que no eran llevados adelante por estas empresas totalizaba los USD 1.370 millones de dólares. Este monto equivale al 1,7% de la Inversión Bruta Fija informada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC).

La Unión Industrial Argentina (UIA, 2018) también identifica a la falta de crédito como uno de los rangos singulares de las MiPyMEs del país. El crédito dirigido a estas empresas representa sólo el 3% del PBI, uno de los más bajos del mundo, inferior inclusive al evidenciado en países de ingreso *per cápita* inferior.

Difícilmente pueda postularse alguna conclusión similar al Teorema de Modigliani y Miller (1958) si las PyMEs del país no tienen financiamiento fluido.

Casi no existe financiamiento bursátil, por lo tanto, ni acciones ni deuda que coticen en el mercado de valores. El resto del financiamiento no cubre sus necesidades de inversión.

Como se explicó, el objetivo es acercar una propuesta de los principales puntos que las universidades nacionales deben considerar a la hora de transferir sus conocimientos al territorio.

Si las universidades se proponen mejorar la gestión financiera de las PyMEs de su entorno, es recomendable que le presten atención a dos ítems: i) Beneficios gubernamentales y ii) Principales ratios descriptivos de la situación de la firma.

Dentro de estos beneficios se destaca la denominada “Ley PyMEs” (Ley N° 27.264) que tiene por objeto el fortalecimiento competitivo de aquellas PyMEs que desarrollen actividades productivas en el país. Los beneficios fiscales creados por esta Ley son los siguientes:

- a. Eliminación del Impuesto sobre la Ganancia Mínima Presunta: Para todas las PyMEs (micro, pequeñas y medianas) a partir de los ejercicios iniciados a después del 1 de enero de 2017.
- b. Impuestos sobre débitos y créditos: Las micro y pequeñas empresas podrán computar el 100% como pago a cuenta del Impuesto a las Ganancias. Las industrias manufactureras medianas (tramo I) podrán descontar el 50%. El descuento se podrá hacer en las Declaraciones Juradas y de los anticipos de ese impuesto. No tienen esta ventaja todas las demás empresas medianas.
- c. IVA: Las micro y pequeñas empresas podrán pagar el saldo del impuesto a los 90 días. Quedan afuera del beneficio las medianas del tramo I y II.
- d. Promoción de inversiones: Las micro, pequeñas y medianas empresas podrán descontar en el Impuesto a las Ganancias el 10% de las inversiones en bienes de capital y obras de infraestructura; y en la medida que surjan saldos a favor por esas inversiones en el IVA se recibirá un bono que sirve para descontar contra otros impuestos nacionales.
- e. Alivio fiscal: Se elevan los umbrales de retención de IVA, en 135%, y de percepción de Ganancias. Para las micro empresas se otorgan certificados de no retención de IVA automático.

La Ley incluye también beneficios para la recuperación productiva, para promover la producción y simplificar la carga administrativa.

Para acceder a los beneficios impositivos, las PyMEs deben realizar un trámite de inscripción desde la página Web de la AFIP, dentro del servicio denominado “PyME Solicitud de categorización y/o Beneficios”. A partir de la información que se brinda, la Secretaria de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa, calculará un promedio para categorizar a quienes hayan solicitado este beneficio y determinará si se encuadra dentro de la categoría de PyME. Aceptada la solicitud, se podrán visualizar el mensaje en el servicio “e-ventanilla” o en el “Sistema Registral”, en el menú “Consultas” las categorizaciones de “Empresa PyME”.

La Resolución de la SEPYME N°11/2016 y la Comunicación “A” 5934/2016 del Banco Central de la República Argentina (BCRA) establecen los montos anuales de facturación de ventas para que una empresa sea considerada micro, pequeña o mediana empresa.

La tasa de interés que cobra la AFIP para financiar los planes de facilidades de las PyMEs se ubica entre 2 y 6 puntos porcentuales sobre la tasa máxima de plazo fijo pagada por el Banco Nación. Esto significa dos puntos porcentuales menos que las grandes empresas.

Otro elemento dentro de los beneficios gubernamentales es el proyecto de “Ley de Financiamiento Productivo”, que modifica la denominada “Ley de Mercados de Capitales”. Esta ley tiene un apartado para las MiPyMEs previendo que en todas las operaciones comerciales en las que una micro, pequeña o mediana empresa este obligada a emitir comprobantes electrónicos originales (Factura o Recibo) a una empresa grande, se deberán emitir Facturas de Crédito electrónicas MiPyMEs. Las mismas tendrán carácter de título ejecutivo, pudiendo ser negociadas en mercados autorizados por la Comisión Nacional de Valores (CNV), gozando de oferta pública y les será aplicable el tratamiento impositivo correspondiente a los valores negociables con oferta pública. También podrán ser negociadas por operaciones de factoraje, cesión, descuento y o negociación de facturas.



Este instrumento les permitirá acceder a un financiamiento alternativo al habitual “descuento de cheque”, ampliando las alternativas de financiamiento y reduciendo su costo.

La UIA (2018) destaca que casi el 80% del crédito tomado por la MiPyMEs está relacionado a líneas de crédito gubernamentales. El 52% por la Línea Financiamiento para la Producción y la Inclusión Financiera (ex LCIP) y el 26% a través del Régimen de Bonificación de Tasas. A la fecha se está revisando la continuidad de estos incentivos o su reemplazo por un Fondo Nacional de Desarrollo Productivo (FONCEP). Sea cual fuese la alternativa que finalmente se elija, debe tenerse presente la dependencia de estas empresas hacia el financiamiento con apoyo gubernamental.

Actualmente, y como respuesta a los conflictos que se han evidenciado en la economía argentina a partir de la expansión de la pandemia, el entramado PyME se ha visto fuertemente afectado. Pero dentro de esa adversidad también han aparecido nuevos instrumentos de apoyo, por ejemplo el programa de Asistencia al Trabajo y la Producción (ATP).

La administración financiera como disciplina fue pensada y desarrollada en base a países que tienen una trayectoria de estabilidad macroeconómica a lo largo de los años. Ese no es el caso de nuestro país y por lo tanto la mayor parte de sus propuestas no son aplicables a las pequeñas y medianas empresas.

### **Reflexiones finales**

A lo largo de este trabajo se describió tanto la inestabilidad macroeconómica como los canales a través de los cuales ésta inhabilita a buena parte del desarrollo de las finanzas corporativas.

Esta situación plantea un desafío para las universidades que se proponen transferir conocimientos a las PyMEs de su territorio. Este escrito propone dos líneas de acción bien definidas que radican en conocer y difundir los distintos beneficios gubernamentales o no-gubernamentales que se ofrecen para pequeñas y medianas empresas, como también poner énfasis en la medición de ratios objetivos que describan el estado de situación de las firmas y sus necesidades concretas.

Se espera que este ensayo sirva a futuros investigadores del área de transferencia en la simplificación de su tarea, enfocándolo en los aspectos que han resultado más efectivos a lo largo de nuestra experiencia.

### **Bibliografía de referencia**

Banco Central de la República Argentina (2007). Política Monetaria en Contextos de Incertidumbre, Cambio de Régimen y Volatilidad Pronunciada. Estudios BCRA N° 4. Disponible en:

<http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/Investigaciones/politicamonetaria.pdf>

Banco Mundial. Datos de libre acceso. Disponible aquí:

<https://datos.bancomundial.org/>

Boggiano, M. (2014). *Historia Del Default En Argentina. Carta Financiera*. Disponible en: <http://www.cartafinanciera.com/tendencia-actual/historia-del-default-en-argentina/>

Brealey R., Myers S. y Allen F. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas*, México, McGraw Hill.

Cámara Argentina de Comercio y Servicios (2018). *Historia de la moneda argentina*. Unidad de Estudios y Proyectos Especiales. Disponible en:

[http://www.cac.com.ar/data/documentos/16\\_Historia%20de%20la%20moneda%20argentina.pdf](http://www.cac.com.ar/data/documentos/16_Historia%20de%20la%20moneda%20argentina.pdf)

Cruces J. y Tresbech C. (2011). *Sovereign Defaults: The Price of Haircuts*. Paris School of Economics. Disponible en:

<https://www.parisschoolofeconomics.eu/IMG/pdf/Cruces-Tresbesch-oct2011.pdf>

Diamand, M. (1983). *El Péndulo Argentino, ¿Hasta Cuándo?* Conferencia sobre Medidas de Cambio Político Económico en América Latina organizada por Vanderbilt University, de Nashville, Tennessee, Estados Unidos. Disponible en:

<http://psocialista.org/economia/?p=120>

Fisher, I. (1930). *The Theory of Interest*. New York, Estados Unidos. The Macmillan Co.

Instituto Argentino de Mercado de Capitales (2018). Financiamiento a través del Mercado de Capitales. Informe marzo de 2018. Disponible en:

[http://iamcmediamanager.prod.ingeccloud.com/mediafiles/iamc/2018/4\\_9/0/11/42/731796.pdf](http://iamcmediamanager.prod.ingeccloud.com/mediafiles/iamc/2018/4_9/0/11/42/731796.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). *Series trimestrales de Oferta y Demanda Globales. Años 2004-2017*. Disponible en:

[https://www.indec.gob.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=9&id\\_tema\\_3=47](https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=9&id_tema_3=47)

Modigliani, F y Miller, M. (1958). *The Cost of Capital, Corporate Finance and the Theory of the Investment*. American Economic Association.

Porta, F. (2006). "Especialización productiva e inserción internacional: evidencias y reflexiones sobre el caso argentino" en Lugones, G. y Porta, F. (comp). *Enfoques y metodologías alternativas para la medición de las capacidades innovativas*; ANPCYT-REDES; Buenos Aires. Disponible en:

[file:///C:/Users/dfederman/Downloads/27237195.EI26\\_Porta-Especializacion\\_productiva\\_2005.pdf](file:///C:/Users/dfederman/Downloads/27237195.EI26_Porta-Especializacion_productiva_2005.pdf)

Observatorio PyME (2017). *Necesidades y Fuentes de Financiamiento en PyMEs Industriales*. Informe Especial. Disponible en:

<http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2017/10/Informe-Especial-Necesidades-y-fuentes-de-financiamiento-en-PyME-industriales.pdf>

Unión Industrial Argentina (2018). *Los instrumentos de Financiamiento PyME como un motor para potenciar el desarrollo*. Disponible en:

[www.uia.org.ar/download.do?id=6743](http://www.uia.org.ar/download.do?id=6743)

# **La innovación en las PyMEs en el noroeste del conurbano bonaerense**

## La innovación en las PyMEs en el noroeste del conurbano bonaerense

Juan Pablo Ivanier<sup>5</sup>

Federico Marcó<sup>6</sup>

### Introducción

Este trabajo exhibe los avances realizados en el proyecto “La innovación en las PyMEs en el noroeste del conurbano bonaerense” presentado en el marco de la Convocatoria a Proyectos de Investigación Científica y Tecnológica, 2018, Universidad Nacional de José C Paz (UNPAZ). El proyecto, además del objetivo propio de la investigación, buscó promover la formación de estudiantes incentivando su activa participación en las tareas, publicaciones y exposiciones.

En lo referido a la investigación se planteó la necesidad de estudiar las características y singularidades que presentan los procesos de innovación en las pequeñas y medianas empresas ubicadas en el noroeste del conurbano bonaerense. Se lograron avances en la revisión bibliográfica sobre los conceptos centrales, se indagó sobre fuentes secundarias que permitieran conocer el entramado productivo local, se expuso el trabajo en las III Jornadas Académicas de la Licenciatura en Administración de la UNPAZ<sup>7</sup>, en las Jornadas de Estudios Organizacionales de la FCE-UBA<sup>8</sup> y se publicó un artículo en la revista de Administración y Economía de UNPAZ<sup>9</sup>. Si bien, debido a la pandemia del COVID-

---

<sup>5</sup> Magíster en Psicología Empresarial y Organizacional (Universidad de Belgrano). Licenciado en Economía Empresarial (Universidad Torcuato Di Tella). Técnico en Periodismo Deportivo (DeporTEA). Especialización en Docencia Universitaria en curso (UNTREF). Docente investigador y profesor regular (UNTREF, UNPAZ, UB). Coordinador académico de la Especialización en Marketing Estratégico e Innovación en Ventas (UNTREF virtual). Investigador Categoría V del Programa de Incentivos. Dirección y participación en proyectos de investigación. Consultor con experiencia en el sector público y privado, especializado en el análisis y diseño organizacional, formulación y gestión de proyectos, reingeniería de procesos y proyectos de implementación de Sistemas Informáticos (ERPs, como SAP).

<sup>6</sup> Licenciado en Administración (UBA). Maestría en Economía y Desarrollo Industrial (UNGS). Especialización en Docencia Universitaria para Ciencias Económicas (UBA). Docente investigador y profesor regular (UNPAZ, UNAJ y UBA). Investigador Categoría V del Programa de Incentivos. Asesor de la Dirección de Vinculación Tecnológica en UNPAZ. Consultor con experiencia en el sector público y privado.

<sup>7</sup> Bianchi, Flores Servian, Ivanier, Loguzzo, Marcó, Melano, Pedernera y Torres (Junio de 2018). La innovación en las PyMEs en el noroeste del conurbano bonaerense. *III Jornada de la Lic. en Administración*. UNPAZ.

<sup>8</sup> Bianchi, Flores Servian, Ivanier, Marcó, Melano, Pedernera y Torres (Noviembre de 2019). La innovación en las PyMEs en el noroeste del conurbano bonaerense. *II Jornadas de Estudios Organizacionales* organizado por el Centro de Estudios Organizacionales (C.E.O.) - IADCOM – FCE – UBA. ISSN 2469-0538.

<sup>9</sup> Bianchi, Flores Servian, Melano y Pedernera (2019). Perspectivas teóricas en torno a la innovación en PyMEs. *Ec-Revista de Administración y Economía* Año II | N° 3, JULIO 2019 UNPAZ, ISSN: 2591-

19 no se logró llevar adelante de forma completa el trabajo de campo, se logró planificar y formalizar las etapas bien diferenciadas que el trabajo contemplaba (presentación metodológica, sensibilización cualitativa, estudio cuantitativo).

A continuación, se describen algunos de los hallazgos logrados y se plantean reflexiones y desafíos detectados tanto durante la implementación de la primera etapa del proyecto como a partir de la incidencia de la pandemia y las medidas de aislamiento preventivo, que obligaron a muchas empresas a revisar, adaptar y cambiar sus procesos productivos, comerciales y administrativos.

### **Caracterización de las PyMEs argentinas y el entramado productivo de la región noroeste del conurbano bonaerense**

Hasta mediados de la década de 1970, las PyMEs tenían un papel secundario en la economía mundial. Con la pérdida de predominancia del sistema productivo fordista, se producen una serie de cambios relacionados con la globalización de la economía y la especificidad de la demanda, que plantean la necesidad de una mayor flexibilidad para atender a clientes más diferenciados. En ese nuevo escenario, el tamaño de las grandes empresas parece dejar de ser una ventaja competitiva ya que las PyMEs presentan mayor rapidez para diversificar su producción con menores costos asociados a ello; a la vez que les resulta menos problemático adecuar la mano de obra a las nuevas necesidades (Braidot, Formento y Nicolini, 2003).

En las últimas décadas, las PyMEs se han posicionado como un segmento clave de los entramados industriales y fundamentales para el desarrollo económico y social, en función no sólo de su peso relativo y su capacidad empleadora, sino también por ser demandantes de recursos humanos calificados, generando mejoras en la distribución del ingreso (Goldstein y Kulfas, 2011), su flexibilidad para atender a las demandas del mercado, actuar como proveedoras de insumos para grandes empresas (Ferraro y Stumpo, 2011) y fortalecer las relaciones sociales e institucionales en el territorio donde operan. A su vez, muchas PyMEs poseen predisposición para adaptar sus procesos productivos a los cambios e incorporar innovaciones, frente a entornos cada vez más volátiles, inciertos, complejos y ambiguos.

---

6696. Investigadoras del Proyecto “La innovación en las pymes en el noroeste del conurbano bonaerense”, código de proyecto UNPAZ B0039 / 2018. Director: Juan Pablo Ivanier, co-director Aníbal Loguzzo. Profesor investigador Marco Federico, tutor colaborador del presente trabajo.

Las PyMEs constituyen un universo por demás complejo y heterogéneo, hecho que se verifica en la diversidad de criterios utilizados por distintos países y organismos. Entre los más utilizados se encuentran el nivel de ventas, medido como facturación anual; la cantidad de personas ocupadas y el valor de sus activos. Las distintas definiciones operativas adquieren relevancia en tanto permiten regular el acceso de las empresas a políticas de promoción a partir de criterios normativos, pero también dificultan la comparabilidad de los análisis entre distintos países y regiones.

En el caso de Argentina, en los programas de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores (perteneciente al actual Ministerio de Desarrollo Productivo) se ha establecido un registro MiPyME para la inscripción de micro, pequeñas y medianas empresas que realizan sus actividades en el país, pertenecientes al sector servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Dentro de este registro (requerido para acceder a los programas de promoción) pueden inscribirse monotributistas, profesionales, comerciantes y pequeñas y medianas empresas; y su categoría depende principalmente de los montos de las ventas totales anuales, si bien se establecen algunas consideraciones respecto a la cantidad de empleados y monto de activos<sup>10</sup>. Los límites establecidos recientemente establecen las siguientes categorías<sup>11</sup>:

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
<b>Micro</b>	19.450.000	9.900.000	36.320.000	33.920.000	17.260.000
<b>Pequeña</b>	115.370.000	59.710.000	247.200.000	243.290.000	71.960.000
<b>Mediana - Tramo 1</b>	643.710.000	494.200.000	1.821.760.000	1.651.750.000	426.720.000
<b>Mediana - Tramo 2</b>	965.460.000	705.790.000	2.602.540.000	2.540.380.000	676.810.000

Fuente: Registro MiPyME (2020).

El ex Ministerio de Producción y Trabajo, al disponer su información estadística, distingue por la **cantidad de empleados**; las microempresas (1 a 9 empleados); las

<sup>10</sup> De acuerdo a la información disponible en <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp> las empresas con actividad principal dentro de “Intermediación financiera y Servicio de Seguros” o “Servicios Inmobiliarios” deben cumplir un parámetro adicional al de ventas totales anuales, establecido por el valor de sus activos. Por su parte, las actividades comisionistas o de agencias de viaje se observarán de acuerdo a cantidad de empleados.

<sup>11</sup> La clasificación corresponde a la establecida de acuerdo a la Resolución 69/2020 con fecha 22 de junio de 2020. Obtenida de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/231104/20200624>.

pequeñas (de 10 a 49); las medianas (de 50 a 200) y las grandes (más de 200). La Fundación Observatorio PYME (FOP) utiliza un criterio similar pero distinguiendo entre ramas de actividad. De acuerdo con el “Informe Especial: Definiciones de PyME en Argentina y el resto del mundo” (FOP, 2013)<sup>12</sup>, las categorías son las siguientes:

<b>Categoría</b>	<b>Industria</b>	<b>Servicios a la producción</b>	<b>Comercio Mayorista</b>	<b>Software y Ss Informáticos</b>	<b>Construcción</b>
<b>Micro</b>	Hasta 10	Hasta 5	Hasta 5	Hasta 5	Hasta 5
<b>Pequeña</b>	Entre 11 y 50	Entre 5 y 20	Entre 5 y 20	Entre 5 y 20	Entre 5 y 20
<b>Mediana</b>	Entre 51 y 200	Entre 21 y 150	Entre 21 y 150	Entre 21 y 150	Entre 21 y 150

Fuente: FOP (2013)

Con relación a la experiencia en otros países de la región, en Brasil predominan los criterios basados en ventas anuales. En Chile, el Ministerio de Economía utiliza un criterio de facturación indexado, mientras que el Código de Trabajo se basa en la ocupación.

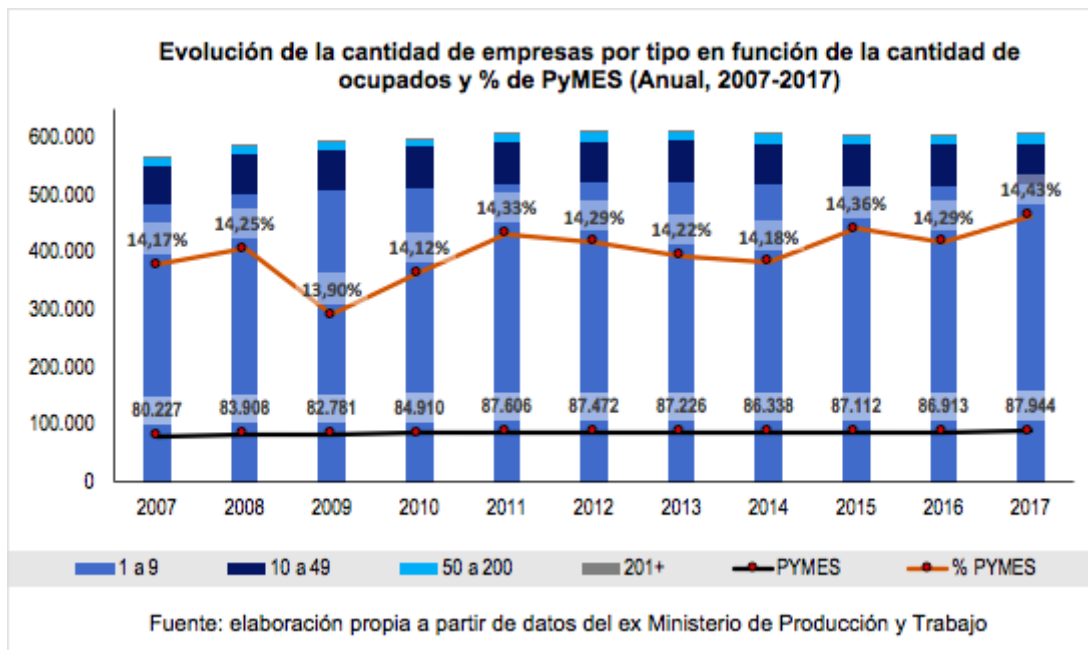
En general, puede afirmarse que los criterios basados en cantidad de personal resultan más estables que los vinculados con el nivel de ventas, sobre todo en economías inflacionarias o con alto nivel de informalidad debido a la existencia de ventas no declaradas.

De acuerdo con los datos recabados del ex Ministerio de Producción y Trabajo<sup>13</sup>, para el año 2017 se contabilizaban 609.393 empresas empleadoras, de las cuales 605.854 corresponden a la categoría de micro, pequeña y mediana empresa (MiPyME, utilizando el criterio de ocupación establecido por FOP para empresas industriales). El 85% entraban en la categoría de micro empresa y 14,43% PyMES (87.944 empresas).

<sup>12</sup> Disponible en [https://www.observatoriopyme.org.ar/wp-content/uploads/2014/09/FOP\\_IE\\_1304\\_Definiciones-de-PyME-en-Argentina-y-el-resto-del-mundo.pdf](https://www.observatoriopyme.org.ar/wp-content/uploads/2014/09/FOP_IE_1304_Definiciones-de-PyME-en-Argentina-y-el-resto-del-mundo.pdf)

<sup>13</sup> Datos obtenidos de <https://gpsempreras.produccion.gob.ar/datos-y-analisis/>





En términos de empleo, según los datos provistos por el Ministerio, las microempresas representan el 20,5% de la cantidad de ocupados, las pequeñas y medianas el 44,3%, mientras que las grandes empresas representan el restante 35%<sup>14</sup>. Entre las principales actividades, los servicios representan el 39%, el comercio mayorista y minorista el 30% y la industria manufacturera 10% del total de empresas empleadoras de Argentina. Si nos enfocamos en las empresas pequeñas y medianas, sin embargo, la incidencia del sector manufacturero industrial es mayor (20% aproximadamente).

Según datos relevados por la Fundación Observatorio PyME (Donato, 2016), en Argentina las PyMEs de todos los sectores, excluida la agricultura, generan el 44% de la riqueza, lo cual la asemeja a los países más desarrollados donde llega al 51%.

En lo que se refiere a la región noroeste del conurbano bonaerense, se encuentran 12.392 empresas empleadoras (micro, pequeñas, medianas y grandes, según datos del año 2018) de las cuales el 46% pertenecen al municipio de Tres de Febrero, 21% a San Miguel, 13% a Malvinas Argentinas, 12% a Hurlingham y 8% a José C. Paz. El 37% se dedica al comercio, el 26% a servicios de distinto tipo y el

<sup>14</sup> La participación de las PyMEs en el empleo es todavía mayor si se consideran los puestos no registrados (Donato, 2016).

22% a la industria manufacturera. En el caso de José C. Paz en particular, el comercio representa el 48% y la industria solo el 9%<sup>15</sup>.

### **Elementos cualitativos de la gestión de las PyMEs**

Las PyMEs componen un objeto de estudio con características cualitativas específicas vinculadas con sus modelos de gestión, la toma de decisiones y la organización del trabajo.

En este sentido, se destaca el fuerte involucramiento del núcleo fundador de la empresa tanto en la toma de decisiones estratégicas como en su implementación (Kantis, 1998). El trabajo suele organizarse en estructuras simples, con una línea media poco desarrollada que lleva a un gerenciamiento personalizado y un acortamiento de la distancia entre los objetivos y los comportamientos de la organización; predominan los mecanismos de coordinación basados en la supervisión directa, lo que diferencia a las PyMEs de grandes empresas con mayor grado de especialización y normalización de sus procesos. Otro rasgo característico es la primacía de los vínculos de confianza por sobre los profesionales, dado que los familiares suelen ocupar lugares decisivos dentro de la empresa.

La toma de decisiones suele darse de forma centralizada y flexible, basada en la experiencia y la intuición del dueño. En general, no se detectan ni se desarrollan procesos de planificación específicos y formalizados, sino que se privilegian las decisiones cortoplacistas, a partir de información obtenida de relaciones directas con clientes y proveedores, y un conocimiento más artesanal originado en la experiencia que tiende a ser tácito y concentrado en el núcleo directivo.

La gestión centralizada, intuitiva y no necesariamente profesional, sumado a la ausencia de sistemas de información o la baja formalización de procesos que dificultan el crecimiento organizacional, constituyen debilidades de las PyMEs. A esto pueden agregarse las dificultades de acceso a recursos claves (como información, tecnología y financiamiento) y el bajo control sobre su entorno, lo

---

<sup>15</sup> Datos de noviembre de 2018, generados por el Ministerio de Producción. Secretaría de Transformación Productiva. Subsecretaría de Desarrollo y Planeamiento Productivo. Obtenidos de [https://datos.gob.ar/dataset/siep-gps-empresas/archivo/siep\\_3.41](https://datos.gob.ar/dataset/siep-gps-empresas/archivo/siep_3.41)

cual las expone a una mayor incertidumbre elevando sus costos de transacción respecto de empresas más grandes (Noteboom, 1998).

Sin embargo, ante esas debilidades, algunas PyMEs logran desarrollar ciertas capacidades que permiten reducir su impacto como desarrollar redes de contacto con otras empresas (Szarka, 1998; Carson, Cromie y McGowwan, 1995) que sirven de fuente de información; el desarrollo de estrategias de diferenciación en nichos de mercado sobre los cuales pueden adquirir un conocimiento directo permitiéndoles desarrollar una capacidad de reacción rápida para aprovechar oportunidades, apoyada en su trato directo con los clientes; la flexibilidad por su estructura simple y el conocimiento del mercado adquirido de manera directa.

En este marco, las habilidades de los empresarios y empresarias juegan un rol central en el desempeño de las empresas. Su capacidad para liderar los procesos de desarrollo y aprendizaje organizacional, para pensar de manera estratégica, reconocer tendencias en el mercado, identificar oportunidades (Kantis, 1998), utilizar redes de contacto (de producción, personales y sociales; Szarka, 1998) e identificar sus competencias principales.

Si bien pueden identificarse diversas cualidades comunes, también pueden detectarse diferencias dentro del segmento PyME, lo cual permite caracterizarlo como un sector heterogéneo. Estas diferencias no se refieren sólo a las establecidas con la cantidad de empleados, facturación, sector productivo o región, sino también a su sistema productivo y capacidad competitiva. En este sentido, pueden distinguirse aquellas intensivas en tecnología, las intensivas en conocimiento y las más tradicionales que operan en mercados más estables y no suelen introducir tecnología. Este último grupo es el más numeroso entre las PyMEs, incluso en los países más desarrollados (Mochi, 2010).

Esto nos refiere al concepto de capacidades dinámicas, definido por Teece y Pisano (1994), como la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para adaptarse a entornos de rápido cambio. Para Eisenhardt y Martin (2000), están constituidas por procesos estratégicos y organizativos específicos en mercados dinámicos, mediante la manipulación de recursos, hacia nuevas estrategias para crear valor, lo cual permite trascender la idea de competitividad de costo.

En función de lo anterior, el estudio de las diferencias entre las PyMEs, a fin de identificar capacidades distintivas para un desarrollo competitivo más dinámico, requiere hacer foco en las características estructurales, en las aptitudes y actitudes del núcleo empresario o emprendedor, dado su profundo involucramiento en la gestión empresarial.

### **Abordajes sobre la innovación**

Schumpeter resaltó la importancia de los procesos innovativos en el desarrollo económico y estableció la diferencia entre la invención, la innovación y la difusión. La primera categoría la definió como aquel producto o proceso que ocurre en el ámbito científico-técnico y perdura en el mismo. La innovación, en cambio, la relacionó con un cambio de índole económico, vinculado a su explotación. La difusión hace referencia a la transmisión de la innovación y es la que permite que un invento se convierta en un fenómeno económico-social.

El concepto de innovación puede definirse como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), un proceso, un método de comercialización, un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa (Manual de Oslo, OCDE, 2005), la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

En este sentido, la innovación puede ser entendida no sólo en el sentido schumpeteriano de surgimiento de innovaciones radicales, sino especialmente como un proceso en el cual la dimensión incremental y de aprendizaje juega un rol central y es determinante para el crecimiento de la productividad. Este concepto engloba los productos, los procesos y los métodos que las empresas son las primeras en desarrollar y aquellos que han adoptado de otras empresas u organizaciones (Romero, Rébora y Camio, 2010).

### **Los procesos de innovación**

Barletta, Robert y Yoguel (2012) conciben la innovación como un fenómeno sistémico que resulta de un proceso interactivo, incesante y no lineal de generación, difusión y aplicación del conocimiento. Esta dinámica está caracterizada por la existencia de complementariedades tecnológicas y de conocimiento y por la retroalimentación en los procesos de aprendizaje de las firmas y otras instituciones. El cambio tecnológico a nivel de la firma debe concebirse, entonces, como un proceso continuo de absorción o creación de

conocimiento, determinado en parte por insumos externos y en parte por la acumulación pasada de habilidades y conocimientos. Se trata en general de actividades de tipo incremental y alto grado de informalidad aunque con estabilidad y continuidad de los equipos de trabajo (Boscherini y Yoguel, 1996).

Innovar implica la combinación de diferentes tipos de conocimientos, competencias, capacidades y recursos, en procura de una ventaja competitiva, que lejos de ser pasiva, implica la realización de esfuerzos explícitos tendientes a mejorar o crear competencias y capacidades tecnológicas. Las actividades de innovación involucran tanto los esfuerzos en procura de generar nuevos conocimientos como los de adquirir, adaptar o desarrollar conocimientos existentes, así como, en general, a las diversas formas de incrementarlos y explotarlos (Lugones, s/f).

En este sentido, adquieren relevancia las capacidades dinámicas entendidas como el conjunto de rutinas que permiten a la firma desarrollar ventajas competitivas, entendidas éstas como la posibilidad de innovar, adaptándose, compitiendo y diferenciándose en el cambiante entorno que rodea a la empresa (Barletta, Robert y Yoguel, 2012). Por ello, cobra vital importancia el conocimiento tácito; las habilidades, competencias y técnicas organizativas que van desarrollándose de forma incremental, partiendo de experiencias previas y ventajas anteriores (Sztulwark, 2005), al estilo *learning by doing* o *learning by using*.

Otro aspecto relevante para el desarrollo de propuestas de valor innovativas requiere enfocarse en la capacidad de tender redes y construir alianzas estratégicas sobre vínculos de confianza y cooperación con proveedores y clientes, entidades financieras y comerciales, instituciones educativas, científicas y tecnológicas, y con el sector institucional público (Dini, Ferraro y Gasaly, 2007). De este modo, la competitividad ya no depende únicamente de los costos individuales de cada empresa, sino de múltiples factores, lo que involucra necesariamente acciones territoriales (Mochi, 2010).

Para estudiar las posibilidades de las PyMEs de desarrollar o incorporar innovaciones, ya sean de tipo radicales o, fundamentalmente, incrementales, se requiere complementar el análisis de las capacidades de la firma, sus rutinas de aprendizaje y las cualidades y actitudes del núcleo empresario (formación, experiencia, estilo de liderazgo, propensión al riesgo, toma de decisiones, etc.),

con un análisis del ecosistema (tejido empresarial local, organizaciones productoras de conocimiento -en particular universidades-, servicios de apoyo, acceso a financiamiento, programas públicos, etc., así como en la dinámica de interrelación entre estos diversos actores). La cooperación entre firmas heterogéneas y la vinculación con otras organizaciones constituye un medio para incrementar las capacidades y recursos y, por lo tanto, para mejorar la eficiencia de los esfuerzos de innovación; esto habilita la posibilidad de acceder a recursos estratégicos externos como financiamiento, tecnología, conocimiento, recursos humanos, entre otros.

### **Reflexiones del COVID-19**

La pandemia y las consecuentes medidas de aislamiento afectaron las operaciones de las PyMEs, principalmente a las pequeñas, en los sectores de la construcción, manufactura y comerciales (FOP, 2020)<sup>16</sup>. Este complejo escenario incluye retracción del consumo, paralización del comercio internacional y el turismo, pérdida de clientes y proveedores, cortes en las cadenas de pagos, falta de acceso al crédito, entre otros. Las medidas de asistencia financiera establecidas por el gobierno nacional (ATP y los créditos subsidiados) resultaron positivas, si bien muchas empresas debieron apelar a sus reservas para afrontar la caída de la actividad y otras tuvieron que suscribir acuerdos de suspensiones y reducción de jornada con disminución salarial.

La situación también obligó a que muchas empresas deban adoptar nuevas formas de producir y de comercializar, incorporando nuevas tecnologías y adecuando o transformando sus procesos productivos hacia la producción de insumos y equipos requeridos para enfrentar la crisis sanitaria.

Un caso de particular importancia está dado por las tecnologías digitales. Su incidencia en las actividades empresariales no se inicia con la crisis sanitaria, sino que es una tendencia creciente desde comienzos de este siglo; pero la coyuntura produjo una fuerte aceleración en su adopción y forzó procesos de transformación que se mantenían pendientes en las agendas de muchas PyMEs.

---

<sup>16</sup> Encuestas realizadas por la Fundación Observatorio PyME (FOP, 2020) revelaron que en el mes de abril más de un 50% de las empresas MiPyMEs se encontraba en situación no operativa, mientras que un 36% de las empresas estaba parcialmente operativa. Para mayo, al habilitarse varias actividades, el 85% de las empresas estaban operativas, si bien de manera limitada, incluyendo casi la totalidad de las medianas.

Esto continuará siendo relevante en un escenario pospandemia, en el cual la posibilidad y la capacidad para incorporar nuevas tecnologías y adaptar los procesos productivos y comerciales (por ejemplo, con la incorporación del teletrabajo), establecerá una brecha entre las PyMEs. En este sentido, si bien los sectores de actividad resultan determinantes, también se hacen notorias las diferencias en cuanto a su flexibilidad y capacidad de adaptación.

### **Conclusiones y reflexiones**

El trabajo realizado logró cumplir sus objetivos referidos a revisión bibliográfica y del estado del arte, en temas tales como la definición y caracterización, desde la administración de las PyMEs en la Argentina, del concepto de innovación, las características del proceso de innovación y su implicancia para la competitividad de los entramados productivos. A su vez, se avanzó significativamente sobre la planificación del trabajo de campo en tres etapas que, a partir de la situación de COVID, no pudieron implementarse de forma integral.

A partir de los avances realizados por el equipo de investigación (que incluyó docentes investigadores, estudiantes, graduados y graduadas de la UNPAZ) puede afirmarse que estudiar los procesos y las capacidades innovativas de las PyMEs en un entramado productivo determinado requiere reconocer las particularidades de esas empresas, las cualidades de los empresarios y las características del contexto económico, social e institucional, desde un enfoque sistémico que dé cuenta de las relaciones entre empresas del mismo sector y otros sectores productivos, entre las empresas y las universidades, e instituciones proveedoras de insumos, tecnologías, bienes y servicios complementarios.

En este sentido, resulta conveniente abordar el estudio de la innovación desde la propia realidad de cada entramado productivo y sus PyMEs, planteando las oportunidades de mejora que puedan llevar adelante, en términos de innovaciones incrementales a partir de sus capacidades de absorción y explotación de nuevos conocimientos; así como formas en las cuales se pueda potenciar la articulación con otras empresas y sus capacidades de aprendizaje.

Por otro lado, independientemente de los aportes científicos conseguidos sobre el estudio de las capacidades de innovación en las PyMEs, consideramos relevante destacar otros logros vinculados a este proyecto como: la incorporación

de estudiantes, graduadas y graduados que no habían formado parte de una investigación con anterioridad -quienes han participado de publicaciones y presentaciones en jornadas científicas-, así como el desarrollo de una metodología de trabajo que permitió avanzar de manera ordenada y planificada acorde con los objetivos de la investigación. De esta forma, la experiencia significó un aprendizaje virtuoso para el equipo de trabajo, que detectó y afrontó desafíos, generó nuevas preguntas que promovieron un verdadero trabajo colaborativo entre la dirección de la investigación, los docentes investigadores, graduados, graduadas y estudiantes de la Licenciatura en Administración de la UNPAZ.

Finalmente, consideramos pertinente plantear una reflexión sobre la situación actual, marcada por la irrupción del COVID-19, que ha generado la crisis más importante de los últimos cien años. La pandemia ha planteado grandes incertidumbres para los gobiernos, las empresas y la sociedad en general. Sin embargo, pueden plantearse dos certezas: las PyMEs tendrán un rol central para la recuperación productiva, la generación de empleo y la distribución del ingreso y, en segundo lugar, se requerirá de la vinculación entre las empresas, el gobierno y el sistema científico tecnológico, para fortalecer la competitividad de los entramados productivos locales y apoyar su reactivación.

### **Bibliografía de referencia**

Barletta, F. y Yoguel, G. (2012). Complementariedades de conocimiento, estrategias de conectividad de innovación en firmas Industriales Argentinas. *Rev. De Economía Política de Bs. As.*, 6(11), 49-80.

Bianchi, G., Flores Servian, D., Ivanier, J., Loguzzo, A., Marcó, F., Melano, S., Pedernera, B. y Torres, F. (Junio de 2018). La innovación en las PyMEs en el noroeste del conurbano bonaerense. *III Jornada de la Lic. en Administración*. UNPAZ.

Bianchi, G., Flores Servian, D., Ivanier, J., Marcó, F., Melano, S., Pedernera, B. y Torres, F. (Noviembre de 2019). La innovación en las PyMEs en el noroeste del conurbano bonaerense. *II Jornadas de Estudios Organizacionales* organizado por el Centro de Estudios Organizacionales (C.E.O.) - IADCOM — FCE — UBA. ISSN 2469-0538.

Bianchi, G., Flores Servian, D., Melano, S. y Pedernera, B. (2019). Perspectivas teóricas en torno a la innovación en PyMEs. *Ec-Revista de Administración y Economía* Año II, N° 3, Julio 2019. José C. Paz: UNPAZ



Boscherini, F. y Yoguel, G. (1996). La capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas: el caso de las PyMEs exportadoras Argentinas. *CEPAL, documento de trabajo núm. 71*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/9758-la-capacidad-innovativa-fortalecimiento-la-competitividad-firmas-caso-pymes>

Braidot, N., Formento, H., y Nicolini, J. (2003). *Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas PYMES industriales y de servicios: Enfoque basado en los sistemas de administración para la Calidad Total*. Instituto de Industria. Diagnóstico para empresas PyMEs industriales y de servicios. Disponible en: [https://www.biblioteca.fundacionicbc.edu.ar/images/0/02/Calidad\\_Total\\_1-00.pdf](https://www.biblioteca.fundacionicbc.edu.ar/images/0/02/Calidad_Total_1-00.pdf)

Carson, D., Cromie, S., McGowan, P. y Hill, J. (1995). *Marketing and entrepreneurship in SMEs. An innovative Approach*. New Jersey: Princeton Hall.

Donato, V. (2016). Informe 2015-2016: evolución reciente, situación actual y desafíos para 2017. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Fundación Observatorio Pyme.

Dini, M., y Stumpo, G. (2011). *Políticas para la innovación en las pequeñas y medianas empresas en América Latina*. Santiago de Chile: Publicaciones de las Naciones Unidas.

Eisenhardt, K. y Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities. What are They? *Strategic Management Journal*. J., 21: 1105-1121 pages.

Ferraro, C. (2011). "Apoyando a las pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe". Sede de la CEPAL en Santiago (Estudios e Investigaciones), Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Ferraro, C. y Stumpo, G. (comp.) (2010). *Políticas de apoyo a las pymes en América Latina*. CEPAL: Santiago de Chile. Julio 2010.

Fundación Observatorio PyME (FOP) (2013). Informe Especial: Definiciones de PyME en Argentina y el resto del mundo. Disponible en [https://www.observatoriopyme.org.ar/wp-content/uploads/2014/09/FOP\\_IE\\_1304\\_Definiciones-de-PyME-en-Argentina-y-el-resto-del-mundo.pdf](https://www.observatoriopyme.org.ar/wp-content/uploads/2014/09/FOP_IE_1304_Definiciones-de-PyME-en-Argentina-y-el-resto-del-mundo.pdf)

Fundación Observatorio PyME (2018). *15° seminario-taller para especialistas en Pyme*.

Goldstein, E. y Kulfas, M. (2011). "Alcances y limitaciones de las políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Debates para un nuevo marco conceptual y de

implementación". Sede de la CEPAL en Santiago (Estudios e Investigaciones) 35367, Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Kantis, H. (1998). Capacidad estratégica y respuestas empresariales de las Pymes: Elementos conceptuales y evidencias del caso argentino; en *Desarrollo y gestión de PyMEs: Aportes para un debate necesario*. Universidad Nacional de General Sarmiento: Los Polvorines.

Lugones, G. (s/f.). Módulo de capacitación para la recolección y el análisis de indicadores de innovación. *Banco Interamericano de Desarrollo, working paper 8*.

Mochi, S. (2010). Aglomerados productivos, institucionalidad y competitividad en las PyMEs. Tesis de Maestría (Director Francisco Gatto), Maestría en política y gestión de la ciencia y tecnología (UBA).

OCDE (2005). *Oslo Manual: Guidelines for collecting and Interpreting Innovation Data*. 3rd Edition. Eurostat.

Resolución 69/2020. Ministerio de Desarrollo Productivo, Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores. Buenos Aires, 24 de junio de 2020. Disponible en <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/231104/20200624>

Romero, M., Rébora, A. y Camio, M. (2010). Un índice para "medir" el nivel de innovación tecnológica en empresas intensivas en el uso de tecnología Rai. *Revista de Administración e innovación*, 7(1), 3-20. Disponible en: [www.redalyc.org/articulo.oa?id=97317009002](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97317009002)

Szarka, J. (1998). Las Redes y la Pequeña Empresa; en *Desarrollo y gestión de PyMEs: Aportes para un debate necesario*. Universidad Nacional de General Sarmiento: Los Polvorines.

Teece, D. y Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, Volume 3 (pp. 537—556).

**Comunitaria y  
autogestiva: la  
organización de la  
cultura en el noroeste  
del conurbano  
bonaerense**

## **Comunitaria y autogestiva: la organización de la cultura en el noroeste del conurbano bonaerense**

**Matías Farías<sup>17</sup>**

En 2017 un grupo de docentes y estudiantes de las tecnicaturas en Producción de Medios Audiovisuales y en Producción y Diseño de Videojuegos, presentamos un proyecto de investigación titulado *“Cartografía socioeconómica de la cultura en el noroeste del conurbano bonaerense”*<sup>18</sup>. Inicialmente, nos proponíamos construir diversos indicadores, establecer regularidades y especificidades a fin de determinar la incidencia del sector en la economía y el empleo regional, entre otras variables, como propiciar la coordinación entre el ámbito académico y las organizaciones referenciales de la cultura territorial. Abriendo la posibilidad de establecer convenios de intercambio con la Universidad Nacional de José C Paz (UNPAZ) e impulsar el trabajo interdisciplinario a través de la conformación de equipos con docentes de la Licenciatura de Administración, la Tecnicatura en Producción de Medios Audiovisuales, la Tecnicatura en Gestión y Producción de Videojuegos y el Centro de Producción Audiovisual (CEPA).

El proyecto fue mutando notablemente en el transcurso de la investigación. En rigor, algunos de los objetivos fueron ganando mayor preponderancia respecto de otros que, inicialmente, parecían ser los orientadores de la búsqueda. De los enumerados en el párrafo anterior, podríamos decir que propiciar un espacio de encuentro entre UNPAZ y las organizaciones culturales activas en el noroeste del conurbano fue adquiriendo mayor relevancia ante la producción de indicadores cuantitativos de incidencia del sector en la economía. No porque este último objetivo sea desdeñable (al contrario: cobra aún más vigencia en el contexto de la pandemia por COVID-19), sino más bien porque debíamos repensar la idea de indicadores, junto con otras categorías disponibles para comprender la trama cultural -la cartografía- del noroeste del conurbano bonaerense.

---

<sup>17</sup> Profesor en Filosofía (UBA). Trabaja en el área del Pensamiento Argentino y Latinoamericano y en la historia reciente Argentina. Es docente en UNPAZ, UBA (FFyL) y UNIPE. Investigador en IDEPI.

<sup>18</sup> El proyecto es dirigido por Cintia Gasparini y co-dirigido por Mariana Branchuk. Han integrado el proyecto (a lo largo de todo su desarrollo o en diversas etapas del mismo) María Iribarren, José Guerr Prado, Ricardo Esquivel, Néstor Arriola, Nadia Ponce, Fernando Romero López, Maximiliano Díaz, Fabián Acosta y Matías Farías.

Hemos publicado algunos avances donde analizamos las transformaciones que se dieron en el marco de esta investigación.<sup>19</sup> Por citar un ejemplo paradigmático, los estándares clásicos disponibles para iniciar los relevamientos cuantitativos discriminaban tres tipos de ítems para clasificar la producción cultural según el tipo de organización y financiamiento: sector público, privado y organizaciones no gubernamentales. Ninguno de ellos era adecuado, empero, para identificar las características de las organizaciones culturales y para dar cuenta de su historia y versatilidad en el tiempo.

Esa inadecuación categorial inicial coincidió con la necesidad de profundizar lazos entre los diversos actores involucrados en este proyecto. De algún modo, el proyecto adquirió uno de los rasgos distintivos de la producción cultural de estas organizaciones: hacer con el otro. Ello se entiende mejor si se tiene en cuenta que dentro del propio equipo de investigación se daba la situación de que algunos de sus miembros, los/as estudiantes, formaban parte de, o conocían directamente (en algunos casos desde hacía bastante tiempo) la experiencia de estas mismas organizaciones. Fueron los/as estudiantes integrantes del proyecto los puntos de enlace que hicieron posible que en el marco de este proyecto de investigación se produjera este encuentro entre una inquietud con origen académico y un universo social riquísimo con reconocimiento en el territorio pero no siempre estimado en su envergadura en el campo de estudios culturales.

Desearía entonces referirme brevemente aquí a una de las producciones surgidas al interior del proyecto en el momento en que se recalibraron sus objetivos: un conjunto de entrevistas que dará lugar a una publicación (en este momento en proceso de edición) que ofrece más que indicadores, indicios cualitativamente relevantes para comprender la trama cultural comunitaria en el noroeste del conurbano bonaerense. Indicios que, según argumentamos al final, permiten abordar en mejores condiciones el problema político de los indicadores económicos.

Las organizaciones culturales entrevistadas fueron siete: Culebrón Timbal, Sofovial, FM Tinkunaco, Red El Encuentro, Editorial Cantamañanas, Mutual

---

<sup>19</sup> Ver María Iribarren, Matías Farías, "Del gabinete al barr(i)o: modos otros de investigar la producción cultural", en *Contornos del NO*, año 3 (2019), n°3, pp. 77-82. Disponible en: <https://publicaciones.unpaz.edu.ar/OJS/index.php/ic/article/view/495/447>

Primavera y Saturno 5. Las entrevistas fueron realizadas entre el año 2017 y 2019, pero todas están siendo revisadas en la actualidad por los/as entrevistados/as. Ello no sólo porque la pandemia del COVID-19 ha generado una situación extraordinaria que es necesario comenzar a pensar (y ello no es posible sin el reconocimiento de su impacto tanto global como singular en el campo de la cultura), sino también porque muchas entrevistas se hicieron sin tener en cuenta que podían ser publicadas a futuro. Por estas dos razones, entonces, se tornó necesaria la instancia de revisión.

En una publicación de esta índole es desde luego más importante el testimonio y la reflexión que las propias organizaciones han producido sobre su experiencia que cualquier intento de desglose que inevitablemente pondría al descubierto su carácter pretencioso. Por esta razón deseamos simplemente aquí enumerar algunos aspectos que consideramos de relieve para pensar en qué términos el proyecto político, cultural y educativo de las Tecnicaturas en Industrias Culturales, pero también UNPAZ en su conjunto, se enriquece tomando nota de este entramado cultural, como así también en qué términos las estructuras de toda índole que moviliza nuestra universidad podrían constituirse en un andamiaje en condiciones de potenciar aún más estas singulares formas de organización del poder y la cultura popular.

Si tuviéramos que señalar un rasgo común de organizaciones tan diversas como las entrevistadas ese sería, en principio, su larga trayectoria. Sólo dos de las entrevistadas surgen apenas después de la creación de UNPAZ; tres de ellas triplican y dos duplican los años de la universidad. Se trata, pues, de organizaciones con un rico y complejo itinerario que atraviesan distintas coyunturas con apuestas que persisten en el tiempo. Ello no significa que el proyecto político cultural que tienen para el territorio se mantenga invariable a lo largo del tiempo. Pero esas transformaciones no obedecen únicamente, según surge en las entrevistas, a los no pocos y bruscos cambios de coyuntura, sino también a decisiones que se asumen en virtud de reorientar los objetivos de las organizaciones, en el marco de un proceso auto-reflexivo que está en la base también de la autoconciencia que tienen los actores de los proyectos políticos y culturales que llevan adelante.

Lo que define y aúna la experiencia de distintas organizaciones es su carácter autogestivo y comunitario. No se trata de atributos dados de antemano, sino que

surgen y se consolidan en el propio despliegue de estos proyectos, aunque constituyen marcas que incluso inciden en el modo en que los actores definen su identidad. En algunos casos, el carácter autogestivo es producto de un proceso de autonomización que surge en sintonía con la redefinición de la intervención territorial e incluso con el momento mismo en que algunas de estas organizaciones avanzan en la dimensión cultural del proyecto. Es el caso de las organizaciones que se alejan de sus orígenes, ligados con centros comunitarios ideados bajo la doctrina social de la Iglesia o que intentan reformular lo que entienden que es un modelo estatal de asistencia (o asistencialista), para de ese modo construir lazos desde distintas formas de la creación cultural popular. En otros casos, el carácter autogestivo define la impronta de la organización ya en sus inicios, pero exige un ejercicio reflexivo en vistas a profundizar sus rasgos o a redefinir sus estrategias en un escenario conflictivo que oscila entre la disputa o la absorción del proyecto por parte de organismos gubernamentales y la necesidad de generar instancias de interlocución e incluso alianzas con los mismos. Como sea, la dimensión autogestiva es la vía por la cual estas organizaciones hacen suya una interpretación singular del camino abierto por la democracia en Argentina en los años '80, al mismo tiempo que en base a esta apuesta cada proyecto se recorta de otros promovidos por el así llamado sector público, privado o no gubernamental.

El carácter comunitario, a su vez, constituye la forma territorial en que cobra textura la apuesta autogestiva. La comunidad tampoco es algo dado de antemano, sino que estas organizaciones componen una trama comunal en el despliegue mismo del proyecto. De aquí que sus acciones e intervenciones transgredan las tajantes distinciones analíticas entre el momento de la producción, la circulación y el consumo. En efecto, en algunas de estas organizaciones la producción no aparece dissociada de las formas de su circulación y de sus destinatarios, con lo cual la idea misma de obra de arte es radicalmente reformulada. Se trata en muchos casos de una obra en proceso y comunitaria, que surge a partir de una pregunta, una idea o una acción desplegada y compartida con otros, y que suele desafiar las expectativas y con ello las creencias instituidas, pero que al mismo tiempo realza voces, tonos, figuras o mitos de la cultura popular. Si en algunos casos la idea misma de autor y obra es cuestionada, en otros la intervención apunta a democratizar la obra

como así también a la figura misma del artista. También los géneros artísticos son desafiados en estas propuestas.

Esta experiencia autogestiva y comunitaria suele tener como referencias teóricas y políticas diversas estrategias y saberes producidos en el contexto de la comunicación popular (muchas de las cuales formaron parte del conjunto de premisas compartidas para el impulso de la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual, conocida como Ley de Medios) pero, fundamentalmente, la pedagogía del oprimido de Paulo Freire. Esta dimensión es central por dos razones: por un lado, porque inscribe el proyecto de transformación de los modos de comprensión del mundo social en el suelo mismo de la cultura popular, radicalizando la idea gramsciana de que en la cultura popular existen núcleos de buen sentido capaces de desafiar la soldadura siempre contingente entre estructura y superestructura al interior de un bloque histórico; y porque incorpora a la producción cultural en el marco de un proyecto de educación popular a distancia del vanguardismo iluminista y de las opciones que dispone la educación así llamada formal para el pueblo. Ello no implica una ruptura tajante con la escuela, sino una relación conflictiva que combina su cuestionamiento con formas posibles de articulación con docentes y directivos de la misma.

La trayectoria de estas organizaciones ofrece un mapa indiciario de la experiencia argentina reciente en el noroeste del conurbano bonaerense. Sin embargo, lo hacen en términos singulares, no hay posibilidad de trazar aquí nexos y causalidades lineales. Todas ellas son alcanzadas por las diversas crisis económicas, políticas y sociales (1989, 2001, 2020) en los términos en que las crisis sociales golpean a las clases populares, pero en algunos casos los miembros de estas organizaciones desarrollaron en esos contextos críticos un conjunto de estrategias que las potencian. Buena parte de las organizaciones han procurado alimentar a niños, niñas y jóvenes dentro de propuestas que desandan la relación de «patronazgo» para formular otro tipo de vínculo social. Han contado con el protagonismo destacado de mujeres de los barrios populares, que han ejercido, como dice una de las entrevistadas, un feminismo de la praxis antes que académico, sin renegar por ello de las producciones teóricas y políticas que han ganado notable visibilidad a partir del movimiento *Ni una menos*, que revalorizan la acción colectiva que estas organizaciones desarrollan desde hace tiempo.



En contextos socialmente críticos, algunas de estas organizaciones se vuelven referencias comunitarias centrales, en la medida en que canalizan tareas relativas al cuidado en un mundo social implosionado y/o explosionado. A la inversa, no necesariamente crecen en igual proporción escenarios que, sin dejar de ser nunca dramáticos en términos sociales, no alcanzan la misma agudeza crítica que los momentos antes aludidos. Es necesario pensar aquí entonces la paradoja que implica el despliegue de políticas económicas y sociales que apuntan a la distribución del ingreso, como las que tuvieron lugar entre 2003 y 2015, que no siempre han alcanzado a potenciar esta trama comunitaria, ya sea porque o bien no consiguieron conmover una configuración estructural largamente sedimentada de desigualdades sociales, o bien porque, cuando consiguieron amortiguar esas desigualdades, lo hicieron al interior de una dinámica que reforzó más al mercado laboral que a la producción de vínculos comunitarios.

Llegamos aquí al último punto que nos interesa dejar planteado con estas reflexiones. Dijimos al comienzo que el proyecto buscaba pensar cómo medir el impacto económico de la actividad cultural en el noroeste del conurbano; y cómo construir, además, los indicadores que permitieran dar cuenta de este fenómeno. El rumbo de la investigación nos condujo, empero, a otro tipo de itinerario. Pero en realidad, ya hecha buena parte del recorrido, podríamos decir que hemos avanzado en ese objetivo aparentemente dejado de lado. Autogestiva y comunitaria, la intervención política y cultural de estas organizaciones consiste en nutrir con alimentos y símbolos la vida popular en el noroeste del conurbano bonaerense. Son, en este sentido, protagonistas de lo que hoy comienza a conceptualizarse (o a aparecer en estos términos en agendas ampliadas del debate público) como “economías del cuidado”. Hay un debate, pues, abierto, sobre las formas del reconocimiento social y político de estos cuidados, claramente impulsadas por el movimiento feminista en sus diversas vertientes, pero también por otro tipo de organizaciones y perspectivas teóricas y políticas. En la situación de crisis social que atraviesa actualmente la Argentina, este debate se torna urgente: ¿El reconocimiento de los cuidados debe pensarse como una vía para alentar la profundización de la relación salarial? ¿Deben reconocerse, en cambio, esos cuidados, desde una perspectiva que asocie ciudadanía con ingresos? ¿De qué modo ese reconocimiento permitiría reforzar la trama comunitaria en que esos cuidados se inscriben? ¿O seguiremos

desconociendo esos cuidados a la espera de que, tranquilizada la macroeconomía, se subsanen las desigualdades sociales con políticas focalizadas en lo micro, aun cuando ello suponga políticas de reconocimiento de derechos?

La pregunta por los «indicadores» deviene, como resultado no previsto inicialmente en las premisas de esta investigación, en la pregunta por las formas políticas del reconocimiento social de tareas del cuidado. Estas organizaciones se han hecho cargo de estas tareas desplegando un variado repertorio de intervenciones que incluye merenderos, murgas, películas documentales, videos en proceso, ferias del libro, programas de televisión, radios comunitarias (y la lista sigue) que portan una promesa de una vida social distinta, otros modos de ser con otros/as. De esta manera asumieron de forma original, en el contexto de un proyecto político autogestivo y comunitario, las tareas del cuidado, tareas cuya falta de reconocimiento social no haría más que prolongar una forma de apropiación del trabajo colectivo novedosa respecto a otras formas de captura del valor del trabajo, como la plusvalía teorizada por Marx.

**Intervención social y  
registro audiovisual.  
Digitalización del  
centro documental de  
SOFOVIAL**

## Intervención social y registro audiovisual. Digitalización del centro documental de SOFOVIAL

Ariel Pennisi<sup>20</sup>

María Iribarren<sup>21</sup>

1.

Nos propusimos, entre un grupo de docentes y estudiantes de la Universidad Nacional de José C. Paz (UNPAZ) y la organización social Sociedad de Fomento Comunicación Alternativa (SOFOVIAL), la revisión para la revalorización del material disponible en el mayor archivo audiovisual del noroeste del conurbano bonaerense concerniente a intervenciones sociales, experiencias de política de base, campañas de formación y fomento de la salud comunitaria, entre otras situaciones. ¿Qué significa “revalorizar” un material producido y reunido durante largos años con gran dedicación por parte de compañeros y compañeras de base? En principio, no sólo reconocerlo en tanto tal, sino retomar la vitalidad que le es propia para, con y a partir de ella, alimentar una perspectiva popular y de base de nuestra historia reciente. En este caso, se trata de un archivo audiovisual que, en parte, se explica a sí mismo, pero para incorporarse a la construcción de una gramática historiográfica y comunicacional cómo la que imaginamos, requiere un trabajo de selección, organización, ordenamiento y vinculación con narrativas disponibles y por inventar. Por eso se planteó un trabajo codo a codo con las y los integrantes de la organización a fin de establecer criterios comunes en torno a la clasificación y jerarquización de los registros (primera etapa), lo que facilitará la formulación de hipótesis sobre el tipo de memoria e historia en juego (segunda etapa). Finalmente, el material ya reorganizado se pondrá a disposición de la comunidad mediante distintos soportes y modos de ser presentado a los fines no sólo de su accesibilidad, sino de poner el acento sobre su capacidad para interpelarnos (tercera etapa).

---

<sup>20</sup> Ensayista, docente, editor. Dicta la materia Historia Social Argentina en la Universidad Nacional de Avellaneda y Comunicación Social y Psicología Institucional en la Universidad Nacional de José C. Paz. Coordina grupos de filosofía. Co-dirige Red Editorial (y Revista Ignorantes) junto a Rubén Mira. Publicó *Filosofía para perros perdidos. Variaciones sobre Max Stirner* (Junto a Adrián Cangí, 2018), *Papa negra* (2011), *Globalización. Sacralización del mercado* (2001), *Linchamientos. La policía que llevamos dentro* (comp. Junto a Adrián Cangí, 2015). Conduce y co-produce “Pensando la cosa” (Canal Abierto).

<sup>21</sup> Gestora cultural, periodista especializada en lenguajes audiovisuales y docente de cine y literatura. Coordinadora de las Tecnicaturas en producción y realización de Industrias Culturales (UNPAZ), integró las cátedras de Daniel Link y de David Viñas en la Facultad de Filosofía y Letras (UBA). Fue redactora en *Tiempo Argentino*, *Clarín* y *Veintitrés*. Trabajó como periodista y gestora cultural en el Ministerio de Cultura de la Nación. Fundó junto a Roberto Valle la revista *Cinecrópolis*. Publicó *Emak Bakia* (2016).

La múltiple finalidad de digitalizar el archivo, organizarlo, recatalogarlo y volverlo disponible y fácilmente accesible a la comunidad habilita el interés por seleccionar un conjunto de piezas, en función de necesidades y discusiones del presente para su exposición en debates convocados oportunamente, así como utilizar el material en actividades ligadas a las carreras de Trabajo Social, Producción de Medios Audiovisuales, e incluso al dictado de materias de las carreras del Departamento de Ciencias de la Salud y el Deporte de la UNPAZ; trazar (entre las hipótesis y la disponibilidad del material) las bases para un seminario de historia de los movimientos sociales y las experiencias insurgentes de la pos dictadura, en el noroeste del conurbano bonaerense.

Se presenta un desafío que es al mismo tiempo teórico y metodológico, es decir, reñido con la necesidad que a veces los formatos académicos tienen de separar método y marco conceptual. En este caso, es a partir de una constelación de interrogantes surgidos de los propios materiales y del proceso de re-catalogación que se construirá el marco teórico. Como ocurre con una no tan conocida película de Jean-Luc Godard, el guion viene después. Por lo que se nos presentó en las conversaciones y las revisiones de materiales de la primera etapa, las preguntas iniciales giran en torno a los modos que las organizaciones populares, algunas más tradicionales y otras más novedosas, se dan para gestionar la salud, las estrategias autónomas de procesamiento de conflictos y problemáticas comunitarias, la relación entre convivencia y lucha, entre otras. En ese sentido, estos interrogantes y otros se ligan a las preguntas de partida: el significado de la “intervención” social en el campo de la producción cultural comunitaria y autogestiva, la relación entre intervenir y ser intervenido (o la dinámica que vincula la producción cultural “independiente” de bienes simbólicos con debates y acciones propias de configuraciones contra-hegemónicas), la producción de sentido a partir de la experiencia histórica de toma de registros de la propia acción política, los avatares de las subjetividades (también y siempre) políticas, la desactivación de la jerarquía como única ordenadora del relato y de la matriz perceptiva, el diálogo entre las historias (los sucesos registrados, las tradiciones en las que se inscriben los hechos, los protagonistas y los productores audiovisuales, los lenguajes, etcétera) que el material permitiría construir y la historiografía nacional, las relaciones entre arte, educación, salud y política, etcétera.

Si bien la Ley 25.119/1999 contempló la creación de un archivo centralizado de registros audiovisuales (cinematográficos, televisivos, públicos y privados), recién a partir de su reglamentación en 2009, se dispuso la creación de la Cinemateca y Archivo de la Imagen Nacional (CINAIN). Sin embargo, hasta la fecha, no hubo avances significativos al respecto, a pesar de que, prácticamente, se filma en digital y la media de productores carece de los recursos necesarios para realizar la transferencia a soporte filmico. De hecho, desde hace años, el Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA) no recibe los negativos de respaldo de los filmes nacionales que se estrenan en sala. En consecuencia, el acervo audiovisual bajo la custodia del Estado, se vio disminuido.

El panorama del audiovisual está atravesado por la privatización de los archivos en manos de coleccionistas particulares o su descuido en depósitos de instituciones que carecen de las condiciones de preservación mínimas. De ese modo, archivos televisivos, publicitarios, musicales, privados (familiares, institucionales, etcétera) y/o escolares corren la suerte de una dispersión directamente proporcional a las dificultades de construcción de memorias colectivas. En muchos casos, se trata de registros realizados mediante tecnología cuya caducidad los pone en riesgo. Por ejemplo, SOFOVIAL cuenta con materiales grabados en VHS, Mini DV y otros soportes que no sólo se deterioran, sino que quedan cada vez más lejos de la posibilidad de ser reproducidos o incluso transportados a otro soporte. Por eso, la tarea de la digitalización no se reduce a un gesto técnico, sino que resulta consustancial a la apuesta ético política.

En ese sentido, la conformación de un equipo interdisciplinario (comunicación, cine, historia, trabajo social, salud) que, por primera vez en la historia académica de la UNPAZ, reúne sus incumbencias con el propósito de catalogar una colección de registros de gran relevancia, diagnosticar el estado de conservación de los mismos, jerarquizar el orden de prioridades para su digitalización, emprender esa misma tarea y elaborar estrategias de exhibición, accesibilidad e interpelación a nuestra comunidad, constituye un hecho eminentemente político en el sentido de una política de las interfaces entre la institución pública y los agentes comunitarios, entre la política educativa y los saberes populares organizados.

De este modo, la Universidad Pública, es decir, el Estado, patrocinará la preservación del patrimonio cultural, la memoria histórica y la salvaguarda de

las identidades territoriales que nos constituyen y que, en el caso del noroeste del conurbano bonaerense, en buena medida, descansan en los registros audiovisuales de SOFOVIAL. Al mismo tiempo, este proyecto apuesta a la construcción de una doble permeabilidad entre las instituciones de base, las luchas históricas encarnadas en actores concretos y el Estado entendido como punto de vista del *demos*. Se trata, para nosotros y nosotras, de la democratización del saber, la neutralización de lo que en la institución tiende a enquistarse como jerarquía, la búsqueda de dimensiones en común para habitar y producir.

2.

Partimos por considerar “imagen” a aquello que aparece, y como fenómeno, la entendemos como un posible fabricado que produce efectos variables. Se trata, a través de esta noción, de desmontar una imagen dogmática del pensamiento desarmando el sentido común del pensamiento y la buena voluntad de un supuesto punto de vista neutral. Se trabajará a partir de la igualación de los puntos de vista, en el sentido que Simón Rodríguez (tutor de Simón Bolívar) agitó en tiempos independentistas; pero también de acuerdo a cómo leemos localmente al filósofo francés Jacques Rancière, quien planteó en sus hipótesis sobre el “maestro ignorante” algunas claves para lo que denominó “emancipación intelectual” contra la pedagogía ilustrada. En ese sentido, la perspectiva historiográfica que organiza el abordaje del proyecto conecta las tesis benjaminianas -sobre la historia desde el punto de vista de los vencidos- con algunas indagaciones contemporáneas en torno a las nociones de pueblo y multitud -según la teoría política clásica y contemporánea, entre Hobbes y Spinoza-, para pensar los procesos sociales de lucha y construcción comunitaria como procesos de subjetivación (entendiendo, a su vez, la subjetivación en un sentido procesual).

El elemento ético filosófico (la igualdad como punto de partida antes que como promesa o declaración de buenas intenciones), el análisis histórico (organizado en torno a la cuestión del “punto de vista”), la dimensión comunicacional (criterios en torno a la toma de la palabra y el tipo de interpelación, así como la búsqueda e invención de lugares comunes) y la intervención paradójica (en el sentido en que “intervenir es ser intervenido”), operan como atmósfera de un trabajo que va del archivo al uso político de la tecnología.

En cuanto al carácter local y territorial del material de archivo con el que se trabaja, seguimos una perspectiva de “historia reciente” (pos-dictadura) que promete la contextualización de los contenidos y de la situación de registro. Al mismo tiempo, la construcción de una trama compleja de lo histórico como corte situacional (según el planteo de Lewkowicz y Campagno, 2007) evita traspolaciones lineales y habilita una especial atención a la especificidad de los fenómenos, los actores, los antecedentes y los instantes de riesgo y duda. La perspectiva historiográfica que no se superpone estrictamente con el elemento cronológico de cambios de autoridades, de medidas de gobierno, de conflictos bélicos, entre otros sucesos de importancia, se pregunta por procesos a mediano y largo plazo que viven en los cuerpos más allá de los hitos formales. Así, la pos-dictadura entraña un terror en el cuerpo (como indicó León Rozitchner en su regreso del exilio) que, según algunos historiadores y referentes políticos e intelectuales, se libera en 2001. De modo que, tanto las luchas, manifestaciones, protestas como otras acciones políticas de las últimas décadas, deben pensarse en relación a esos procesos con la suficiente apertura conceptual para establecer continuidades y rupturas a la altura de los procesos mismos.

Como la imagen, la memoria también funciona de acuerdo a determinadas imágenes del pensamiento y forma parte de escenarios de disputas y formas de construcción. Por eso, es tan sensible el material audiovisual que alberga con celo SOFOVIAL. Hay registros que desde su misma gestación fueron pensados como modos de intervención, mientras que otros pertenecen a las urgencias de una determinada hora de riesgo, a la barricada o a la casualidad. El trato con un tesoro que conecta con vidas que se expusieron, alimentaron expectativas de transformación, se jugaron en un instante lo que para otros es una idea de la política, exige un cuidado y una atención propia del mejor homenaje que nada tiene que ver con la conmemoración, sino con la construcción de puentes sensibles, la relocalización problemática, la apertura a lo que en esas imágenes compuestas de rondas, rostros avizores fuera de campo protagónicos, etc., pueda haber de intempestivo. Sin intempestividad, ruptura y discontinuidad no hay historia y, al mismo tiempo, sin linajes, tradiciones, reconocimientos inesperados (en definitiva, ficciones útiles) no hay memoria política.

Es cierto que, en cuanto a la dimensión de centro documental de la organización social en cuestión, algunos principios básicos del trabajo de archivo pueden



ayudar a organizar el trabajo en relación a los criterios conceptuales. Pero siempre en relación a la preservación mediante la digitalización, el ordenamiento de acuerdo a criterios a la vez históricos y políticos basados en las interrogaciones que orientan el proyecto y, fundamentalmente, la disponibilidad y la vocación de generar actividades a la altura del gesto político en juego.

El objetivo, en última instancia —como se afirma en la presentación formal del proyecto— pasa por la puesta en valor de los registros y, con ello, del acto de registrar por propia cuenta, de la trayectoria de la organización popular bonaerense en las últimas décadas (y de SOFOVIAL, en particular) y de lo registrado como parte de la historia de las luchas emancipatorias en nuestro país. Tal vez un deseo insospechado se apoderó de este proyecto y apenas podemos nombrarlo en este ejercicio escritural: volvernos esos desconocidos íntimos para quienes esos desconocidos que vemos en los registros gesticularon y orientaron sus acciones... Sin saberlo —tal vez algunos pudieron imaginarlo— nos estaban afectando; ahora nos toca querer esas gestas y esos gestos como formando parte de nuestros propios desafíos y las luchas por venir.

### **Bibliografía de referencia**

- Caimari, L. (2017). *La vida en el archivo*. Buenos Aires: Siglo XXI
- Cangi, A. (editor) (2014). *Imágenes del pueblo*. Buenos Aires: Quadrata - Autonomía
- Colectivo Situaciones (2002). *19 y 20. Apuntes para el nuevo protagonismo social*. Buenos Aires: Ediciones de mano en mano
- Dargoltz, R. (1994). *El Santiagueñazo. Crónica de una pueblada argentina*. Buenos Aires: Ediciones ryr
- (producción); Argañaráz, P. (guión, dirección) (2002). *El Santiagueñazo. La rebelión de los mansos*. Santiago del Estero: Loop
- Derrida, J. (1997). *Mal de archivo. Una impresión freudiana*. Madrid: Trotta
- Grupo doce (2001). *Del fragmento a la situación. Notas sobre la subjetividad contemporánea*. Buenos Aires: edición independiente
- Hora, R. y Trímboli, J. (1994). *Pensar la Argentina*. Buenos Aires: El cielo por asalto

Ilich, F. (2011). *Otra narrativa es posible. Imaginación política en la era de Internet*. Córdoba: Recovecos

Incarbone, F. y Wiedemann, S. (editores). *La radicalidad de la imagen. Des-bordando latitudes latinoamericanas*. Buenos Aires: Hambre Cine

Lewkowicz, I. (2002). *Sucesos argentinos. Notas ad hoc*. Buenos Aires: edición independiente.

————— & Campagno, M. (2007). *La historia sin objeto*. Buenos Aires: Tinta limón

Mattini, L. (2004). *El encantamiento político. De revolucionarios de los '70 a rebeldes sociales de hoy*. Buenos Aires: Peña Lillo — Continente

Mazzeo, M. (2011). *Poder popular y nación*. Buenos Aires: Herramienta

————— (2014). *Piqueter@s. Breve historia de un movimiento popular argentino*. Buenos Aires: Quadrata — Autonomía

**Diagnóstico  
comunicacional de las  
PyMEs del sector  
metalmecánico para  
mejorar el  
posicionamiento de  
marca en el entorno  
digital**

## **Diagnóstico comunicacional de las PyMEs del sector metalmecánico para mejorar el posicionamiento de marca en el entorno digital**

**Gisela Here**<sup>22</sup>

**Carla Repetto**<sup>23</sup>

**Germán Lang**<sup>24</sup>

### **Introducción**

Estudios previos permiten afirmar que las pequeñas y medianas empresas del sector metalmecánico en el noroeste del conurbano bonaerense que conforman el ForoPyME de la Universidad Nacional de José C Paz (UNPAZ)<sup>25</sup>, no poseen una estructuración comunicacional clara. Tal circunstancia provoca confusión en el público consumidor debido a la falta de correspondencia entre el alto desarrollo de sus líneas de productos y la identidad de marca o su propuesta de valor en el entorno digital. Si bien dichas empresas poseen al menos un signo distintivo bajo el cual comercializan en el mercado local, éste resulta confuso o insuficiente a la hora de reflejar la propuesta productiva de la empresa o sus ventajas competitivas como el diseño, la calidad e innovación. Al mismo tiempo, carecen en su gran mayoría, de un posicionamiento en referencia a su estrategia digital pues son de difícil acceso en buscadores y no cuentan con presencia de marca en redes sociales, lo que las debilita frente a la competencia. En ese sentido, el desafío para estos núcleos productivos es superar tales deficiencias. Para lograrlo, se requiere del desarrollo de una nueva propuesta de *branding* centrado

<sup>22</sup> Diseñadora Gráfica (FADU-UBA, 2004) y Magíster en Diseño Comunicacional (FADU-UBA, 2017). Se desempeña como docente en UNPAZ, UNDAV y FADU, dictando materias vinculadas al campo de la Historia del Arte, la Estética y la Morfología. Cuenta con más de veinte años de trayectoria en el oficio de diseñar, primero en estudios y productoras para luego lanzarse de manera independiente con clientes locales e internacionales. Actualmente cursa la Maestría en Estéticas Contemporáneas Latinoamericanas en la Universidad Nacional de Avellaneda.

<sup>23</sup> Abogada especialista en Derecho Empresarial (UBA, 2007), Agente de la Propiedad Industrial y Magíster en Propiedad Intelectual (Universidad Austral, 2014). Profesora en la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires. Docente del Departamento de Economía, Producción e Innovación Tecnológica (DEPIT) e Investigadora del Instituto de Estudios para el Desarrollo Productivo y la Innovación (IDEPI), de la Universidad Nacional de José C. Paz (UNPAZ).

<sup>24</sup> Diseñador Gráfico (FADU-UBA) Coordinador del Sector Diseño de la Dirección Nacional de Industrias Culturales del Ministerio de Cultura de la Nación Argentina. Ex coordinador de la carrera de Diseño Multimedial del Departamento de Economía, Producción e Innovación Tecnológica (DEPIT) e Investigador del Instituto de Estudios para el Desarrollo Productivo y la Innovación (IDEPI), de la Universidad Nacional de José C. Paz (UNPAZ).

<sup>25</sup> Bajo la Unidad de Vinculación Tecnológica

en la identidad corporativa de la empresa, en pos de ganar un nuevo posicionamiento dentro del mercado que les permita crecer.

En este marco, este trabajo presenta los resultados de una investigación sobre la incidencia de la comunicación y el posicionamiento de marca en la adquisición y consolidación de nuevos mercados. Dicha investigación se llevó a cabo en el partido de José C. Paz, dentro del marco institucional de la Universidad Nacional de José C. Paz, con estudiantes avanzados y graduados de la Tecnicatura Universitaria en Diseño Editorial y Multimedial, nucleados bajo la *Usina de Producción Cultural*.<sup>26</sup> Esta red que sustentó el proyecto, tiene lugar dentro de una lógica en la cual la universidad es concebida como un actor fundamental para la inserción y articulación territorial fomentando el desarrollo de proyectos en áreas estratégicas y de vacancia, que tienen el potencial de producir y transferir conocimientos.

El trabajo tuvo por objetivo analizar y diagnosticar el modelo comercial y su estrategia comunicacional, de diez pequeñas y medianas empresas del sector metalmecánico nucleadas en el ForoPyME (el cual constituye un plan de articulación territorial conforme a criterios de sostenibilidad y promoción de las actividades de los pequeños y medianos productores locales). En una instancia posterior, siempre y cuando se logre un acuerdo entre la empresa y el equipo de profesionales para continuar un trabajo de desarrollo y aplicación de *branding*, se podrá mejorar el posicionamiento de marca implementando un plan integral de comunicación estratégica, a fin de visibilizar todas las áreas productivas y llegar de manera específica a sus destinatarios.

De este modo, la UNPAZ abre un nuevo camino en un área clave, la comunicación estratégica y *branding*, que emerge como *saber-hacer* en el ámbito académico, y cuya implementación posibilitará a las pequeñas y medianas empresas locales mejorar, reforzar y profesionalizar su inserción en el mercado al mismo tiempo que permitirá a los jóvenes graduados (de la primera y única cohorte de la Tecnicatura Universitaria en Diseño Editorial y Multimedial) posicionarse como

---

<sup>26</sup> Ese espacio de acompañamiento surge en el año 2018 bajo el nombre de Usina de Producción Cultural, con base y apoyo institucional de la UNPAZ y el Departamento de Economía, Producción e Innovación tecnológica. Conformado como un ámbito de trabajo extracurricular, de estudiantes avanzados y egresados de la Tecnicatura Universitaria en Diseño Editorial y Multimedial. Los mismos, pudieron desarrollar su profesionalización vinculada al mercado e interactuar de manera conjunta con las PyMEs del territorio, así como proveerles mejoras en su comunicación a los efectos de que estas empresas logren un posicionamiento estratégico en el mercado nacional, regional e internacional.

profesionales devenidos en actores fundamentales para la consolidación del territorio que habitan.

### **Dinámica y metodología de trabajo con las empresas del ForoPyME**

En este apartado se describe la dinámica y la metodología abordada con las empresas. En primer lugar, se trabajó con una metodología de diagnóstico. Al respecto, una vez establecida la colaboración con el *ForoPyME* gracias a la gestión de la Unidad de Vinculación Tecnológica de la universidad, se definieron una serie de pasos a trabajar. El primero fue tener una clara visualización del estado actual de la estrategia comunicacional e implementación de *branding* de cada empresa que integra el conglomerado de producción local.

Para llevar a cabo los diagnósticos, en primer lugar, se configuraron marcadores y variables, y en segundo lugar, se dividieron equipos de trabajo, compuestos por estudiantes y graduados, para tener un mejor control y concentración en el análisis de las diez PyMEs que integraban el Foro en ese momento. De esto modo, se determinaron como marcadores de este diagnóstico los ejes trayectoria (historia, escala de la empresa, organización interna), comunicación visual (marca, identidad visual, coherencia, fotografía de los productos), presencia online (página web propia, redes sociales, comunicación e interacción en redes) y competencia (comunicación, fortalezas).

Una vez establecidos los marcadores y la división en equipos de trabajo, se procedió a investigar cada empresa. En principio, mediante una modalidad online que implicó una extensa dedicación al rastreo de la información presente en Internet pues no todas las PyMEs analizadas poseían presencia online directa.

En el espacio de *La Usina*, estudiantes y graduados trabajaron guiados por los docentes en la sistematización de los datos relevados, a fin de volcarlos en presentaciones gráficas de rápida lectura, en las que el diseño de la información ha sido fundamental para poder exponerlas ante los empresarios. Fue así que se confeccionó una presentación del trabajo desarrollado de sólo dos empresas, en las que con apenas dos placas (ejecución de diseño de la información) se exhibió una propuesta que integraba los problemas detectados con las posibles soluciones estratégicas de comunicación visual a considerar, y con la intención

de que éstas sean resueltas posteriormente por el equipo de *La Usina*, siempre y cuando se logre un acuerdo entre éstos y la empresa.

La presentación a la cual asistieron todos los empresarios que integran el ForoPyME nos permitió:

1. Establecer vinculación directa.
2. Organizar y diseñar la información de un modo sintético y de simple lectura.
3. Lograr que los integrantes de *La Usina* le pongan voz a las placas practicando la empatía con el potencial cliente.
4. Hacer visible las falencias comunicacionales de estas PyMEs, las posibles soluciones a trabajar por parte de un equipo profesional.
5. Intentar persuadir a los empresarios locales sobre la aplicación de comunicación visual estratégica al menos en un entorno digital.

Para establecer el diseño de propuestas y soluciones, entre los estudiantes se distribuyeron las empresas para analizar su actual estado y, de este modo, diseñar una propuesta que diera potenciales soluciones a los problemas comunicacionales detectados. En este sentido, cada alumno contó con el acompañamiento de los docentes para el armado de una presentación en la que se definió una estructura gráfica común para que pudieran visualizarse las problemáticas y sus posibles soluciones. Estas presentaciones gráficas de la información ya no fueron resumidas en dos placas como las dos anteriores<sup>27</sup>, sino que fueron más extensas según la información relevada, los déficits detectados y las alternativas a encarar. En todas se mantuvo un diseño de página partida que permitiese identificar rápidamente los problemas (a la izquierda) y las soluciones (a la derecha) para que las empresas pudieran comprender de modo inmediato sobre qué actuar.

Algo que también se mantuvo en todas las presentaciones fue la comparación de la identidad visual de cada empresa con la de un posible competidor. El propósito era mostrar que la hipotética competencia está mucho más desarrollada en su estrategia de comunicación visual y, en muchos de los casos, también en su información discursiva.

---

<sup>27</sup> Ver punto 2.4.

## Resultados

Los diagnósticos efectuados revelaron los siguientes resultados:

- a. De las diez empresas diagnosticadas, sólo Metalflex contaba con un desarrollo gráfico y comunicacional previo, de grado profesional y medianamente resuelto.
- b. El único caso diagnosticado que podemos considerar "exitoso" (en el sentido de aceptar reuniones, acoger el diagnóstico y brindar contrapropuestas) fue el de la empresa Metab pues logró desarrollar nuestra planificación mediante la aplicación a fondos de financiamiento (por ejemplo, la convocatoria *Agregando Valor*).<sup>28</sup>
- c. Las diez empresas diagnosticadas, recibieron por mail el diagnóstico y un cuestionario online para que respondan acerca de las características de la empresa. Sin embargo, sólo tres respondieron la consulta.
- d. Como consecuencia del punto anterior sumado al ASPO<sup>29</sup>, la reunión con las PyMEs para discutir las propuestas generadas no pudo llevarse a cabo.
- e. No obstante, se logró concretar una sola reunión con la empresa Zulpa Hnos. en la que se logró recabar información adicional a fin de conocer la empresa, cuál es el perfil de su cliente y qué estrategias utilizan para comunicar.

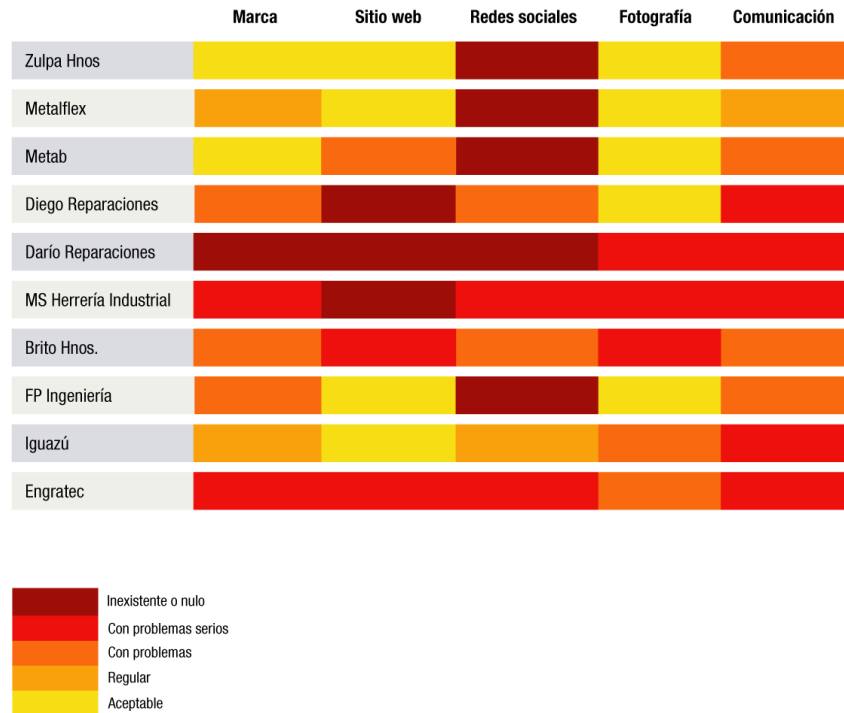
En el siguiente gráfico, podemos visualizar en una escala simplificada, el estado diagnóstico en cada una de las empresas.

---

<sup>28</sup> Proyecto de investigación: Posicionamiento de Marca para ganar y consolidar nuevos mercados (Nacionales e Internacionales). Universidades Agregando Valor 2018. Convocatoria de Proyectos de Vinculación Tecnológica. Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología. 9-2018

<sup>29</sup> Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio.





Uno de los problemas que aparece replicado en todos los diagnósticos es la falta de un desarrollo integral de marca (*branding*). Si bien el 90% de las empresas posee un logotipo, o al menos el intento de una marcación identitaria a través de un ícono/tipografía, los usos que se hacen de éste ostentan una buena cantidad de problemas tanto visuales (paleta cromática, tipografía) como comunicacionales (nombre genérico, carencia de un *tagline* o bajada que brinde especificidad, contrasentidos entre lo que es la empresa y lo que connota el logo). Otro de los problemas que se repite en los diagnósticos es la ausencia o malos usos de los canales de Internet. Con esto nos referimos al desaprovechamiento de los beneficios y herramientas que proporcionan las redes sociales y/o contar con un sitio web propio. En este sentido, el 60% de las empresas tiene un sitio web “con problemas”, en algunos casos, de real seriedad. Por ejemplo, el sitio de la empresa Brito Hnos. requiere actualizar la tecnología pues quedó obsoleta corriendo el riesgo de que los usuarios no puedan acceder.

Otros problemas emergentes están vinculados a la falta de criterios organizativos en los niveles de información o un diseño inadecuado de la experiencia de usuario (UX) y de la interfaz (UI). El dato curioso que se desprende de estos

diagnósticos es que un número importante de estas empresas (30%) carece por completo de sitio web.

Por un lado, en términos de presencia en redes sociales, el 50% de las empresas no las utiliza (o las mantiene inactivas desde hace años), mientras que el 50% restante presenta síntomas de malos usos. Por ejemplo, tienen presencia sólo en Facebook y con una cuenta de tipo personal en vez de una *fanpage*. En consecuencia, desaprovechan los beneficios que proporcionan las redes como es la viralización de contenidos, la interacción y las herramientas de marketing incorporadas. Asimismo, las empresas que cuentan con presencia en redes sociales fallan tanto en la comunicación llevada a cabo en los posteos, como en la interacción con el público, utilizando escritura capitalizada (uso de mayúsculas en forma inapropiada) o con redacción deficitaria. Por otro lado, se evidencia un desconocimiento acerca de las herramientas de e-marketing propias de las redes sociales y su bajo costo de inversión y mantenimiento. Es necesario aclarar aquí que estos diagnósticos se realizaron en 2019, en un contexto económico bien distinto al actual. De hecho, la cuarentena obligada por la pandemia de Covid-19, forzó a muchas empresas a crear perfiles de Instagram, Facebook y Mercado Libre a fin de realizar ventas online.

Una problemática no menor es la referida a las estrategias comunicacionales y organización de la información. El 50% de las empresas muestra problemas serios de presentación. Las fallas predominantes, están relacionadas con la carencia de definiciones concretas sobre la compañía, el tipo de producción y el valor diferencial respecto de la competencia. Otras fallas delatan la falta de criterios organizativos y comunicacionales a la hora de exhibir la empresa como una totalidad. Por ejemplo, aplicación o utilización no uniforme de la marca.

Por último, los diagnósticos permitieron evaluar el nivel de problema que implica para las empresas mostrar sus productos fotográficamente. El 50% publicó imágenes defectuosas: fotos de poca calidad, mal encuadradas o iluminadas penosamente, evidenciando tomas caseras y/o registros mediante el teléfono. No obstante, también se reportó un alto porcentaje de empresas que, si bien poseen fotos de calidad aceptable, éstas carecen de un criterio unificado en cuanto al lenguaje visual o la organización de la presentación online.

## Conclusiones

Hemos encontrado problemáticas que se repiten en, casi, la totalidad de las empresas diagnosticadas en diferentes escalas de complejidad.

Una hipótesis al respecto pone el énfasis en el desconocimiento de las utilidades de internet por parte de las empresas que, en su mayoría, llevan más de tres décadas funcionando mediante modelos de venta tradicionales (contacto directo con los clientes, recomendaciones boca a boca, guías impresas especializadas, venta telefónica, vendedores y comisionistas).

Cabe subrayar que estos modelos clásicos de venta y persuasión resultan insuficientes hoy en día por varias razones. Una de ellas, según el especialista en imagen institucional Norberto Chaves<sup>30</sup>, es la aceleración del cambio tecnológico cuyo avance desestabiliza la identidad del producto y lo somete a redefiniciones permanentes. Otra razón es la socialización de la calidad de los productos que tiende a eliminar las diferencias entre mercancías de similares características, con lo cual se vuelve aún más necesario establecer valores diferenciales. Al mismo tiempo, Chaves (1990) sostiene que es imposible evadir la importancia que tiene la opinión:

*“Los fenómenos de opinión ya no son el mero acompañamiento superestructural de los procesos económicos, sino uno de los motores más dinámicos en la vida del mercado: la ideología ingresa también en el mercado como mercancía y, más drásticamente aún, como medio de reproducción del mercado. En la vida empresarial e institucional, el estado de opinión es un bien de capital<sup>31</sup>”.*

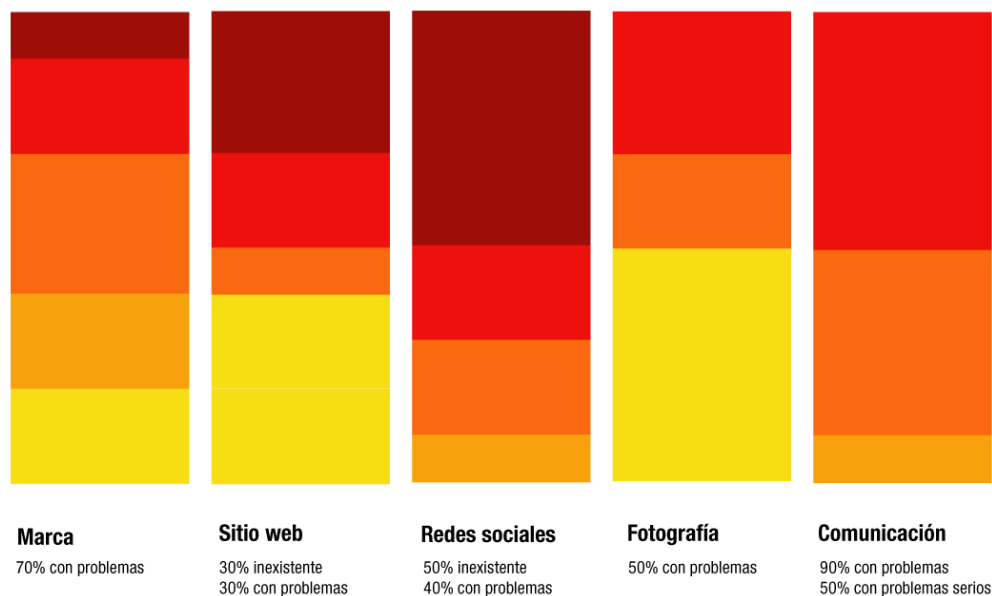
Si bien Chaves afirmó esto en 1990, no podemos dejar de señalar su vigencia en la actualidad, sobre todo si pensamos en las redes sociales y su importancia a la hora de generar opinión y fidelización con antiguos y potenciales clientes. Es por esta razón que este aspecto fue uno de los principales a tomar en cuenta para la elaboración de propuestas y soluciones.

---

<sup>30</sup> Socio de I+C Consultores (Barcelona), estudio experto en Imagen Corporativa, asesor de empresas e instituciones en estrategias y programas de identidad y comunicación. Fue Jefe del Departamento Pedagógico FADU, UBA. Profesor de Teoría del Diseño Urbano y Arquitectónico, Teoría Social del Hábitat y Semiología de la Arquitectura, FADU-UBA. Profesor de Teoría de la Comunicación, Lectura de Imagen, Teoría de Diseño del Entorno y Teoría del Diseño Gráfico en la Escola Eina, Barcelona. Profesor invitado en Escuelas y Universidades de Diseño y Arquitectura de España, Argentina, México y Cuba. Autor de libros y artículos sobre su especialidad.

<sup>31</sup> Chaves, Norberto (1990) La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional. Barcelona. ED Gustavo Gili. Pág. 11.

En el siguiente gráfico, puede visualizarse de una manera más precisa las zonas críticas en cada diagnóstico respecto a las categorías que se analizaron:



Esta infografía permite establecer la principal conclusión que es el potencial desaprovechado del diseño y la comunicación visual en tanto "portavoces de la identidad" de la empresa. De esta conclusión se desprenden dos afirmaciones: la primera tiene que ver con la necesidad de reafirmar el grado de importancia del diseñador como actor social y mediador entre las PyMEs y las necesidades del territorio. La segunda afirmación implica la revisión del rol institucional de la universidad, cuya función no se reduce solamente a ser el nexo entre las empresas y las carreras/espacios destinados al diseño, sino también a expandir su labor educativa bajo la forma de asesorías, encarnadas en los docentes y graduados de la carrera de diseño para con las PyMEs de la región.

### Bibliografía de referencia

Capellán, N. (2015). *El Impacto de las TIC en la economía y la sociedad. Opiniones de expertos y testimonios sectoriales*. Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina. Buenos Aires: Editorial Autores de Argentina.

Capriotti, P. I (ed) (2007). *Gestión de la marca corporativa*. Buenos Aires: La Crujía.

Costa, J. (2003). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.

Costa, J. (2004). *La imagen de marca: un fenómeno social*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales, S.A.

Chaves, N. (1990). *La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional*. Barcelona: Gustavo Gili.

Chaves, N. y Belluccia, R. (2003). *La marca corporativa: gestión técnica del diseño de signos identificatorios institucionales*. Buenos Aires: Paidós.

Gil-Or, O. (2010). Building consumer demand by using viral marketing tactics within an online social network. *Advances in Management*, vol. 3, no 7, p. 7-14. Disponible en [https://www.researchgate.net/profile/Oren\\_Gil-Or/publication/46560133\\_Building\\_Consumer\\_Demand\\_by\\_using\\_Viral\\_Marketing\\_Tactics\\_within\\_an\\_Online\\_Social\\_Network/links/0deec5351227bac386000000/Building-Consumer-Demand-by-using-Viral-Marketing-Tactics-within-an-Online-Social-Network.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Oren_Gil-Or/publication/46560133_Building_Consumer_Demand_by_using_Viral_Marketing_Tactics_within_an_Online_Social_Network/links/0deec5351227bac386000000/Building-Consumer-Demand-by-using-Viral-Marketing-Tactics-within-an-Online-Social-Network.pdf)

Rofman, A. (comp.) (2010). *Sociedad y territorio en el conurbano bonaerense: un estudio de las condiciones socioeconómicas y sociopolíticas de cuatro partidos: San Miguel, José C. Paz, Moreno y Morón*. Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento.

# **MUPE. Breve historia de una exploración memorial**



## MUPE. Breve historia de una exploración memorial

Sebastián Russo<sup>32</sup>

### Historia del MUPE

El Museo Universitario Popular y Experimental<sup>33</sup> (MUPE), tuvo sus inicios a mediados del 2019 en el marco de un proyecto de investigación y transferencia tecnológica y social de la Universidad Nacional de José C Paz (UNPAZ) en vínculo con el Museo Histórico J. Altube (MHJA) dirigido por Alberto Fernández.

En el mismo nos propusimos generar un ámbito de reflexión, difusión y producción que articule a la universidad con el MHJA y la comunidad paceña. Hacerlo desde una propuesta de innovación museística, que sea popular y experimental, es decir, que discuta tanto el elitismo y conservacionismo museístico, como los estigmas de la repetición y la falta de experimentación asignados a las producciones populares, en vínculo con una apertura de la universidad a la comunidad y viceversa. Proponiendo la articulación con el MHJA

<sup>32</sup>Este trabajo fue realizado por Sebastián Russo, docente del Departamento de Economía Producción e Innovación Tecnológica (DEPIT) e investigador del Instituto de Estudios de Desarrollo Productivo e Innovación (IDEPI). Director del proyecto MUPE (Museo Universitario Popular y Experimental) PITTS/UNPAZ – 2019/20. Cuenta con aportes sustanciales de Gabriel Lerman (Docente DEPIT-UNPAZ y Co-director Proyecto MUPE), Alberto Fernández (Director Museo Histórico José Altube), Florencia Baez, Fernanda Maldonado y Darío Triscali (estudiantes de la Tecnicatura en Producción en Medios Audiovisuales, UNPAZ e integrantes del Proyecto MUPE).

<sup>33</sup>Proyecto MUPE (Museo Universitario Popular y Experimental) PITTS/UNPAZ – 2019/20. Dirección: Sebastián Russo y Gabriel Lerman. Dirección Museo Histórico José Altube: Alberto Fernández. Gráfica y logística: Darío Triscali. Producción y manejo de redes: Florencia Baez. Producción y edición audiovisual: Fernanda Maldonado. Colectivos participantes: Conurbana Comunicación - El ojo negro y Thot producciones.

y propiciando propuestas de incorporación temática, histórica y retórica, que redunde en un ámbito de mayor circulación y vínculo con la UNPAZ y con públicos varios.

La aprobación de dicho proyecto generó un consecuente trabajo tanto de conformación de un grupo de producción y logística general, como de articulación con distintos colectivos, integrados por alumnxs y ex alumnxs de las Tecnicaturas en ICC (industrias y consumos culturales) de la UNPAZ, que formaran parte fundamental del proyecto, como parte de sus prácticas y primeras producciones como Técnicxs Audiovisuales de cara a la comunidad.

Las actividades y líneas de trabajo han encontrado buena recepción tanto por parte del director del MHJA, como por parte de la comunidad de la UNPAZ, así como de lxs estudiantes y docentes incluidxs en el proyecto, e incluso de varix otrxs, ex estudiantes, familiares, que se acercaron y que aún sin filiación institucional se dispusieron a colaborar.

El MUPE fue encontrando en su despliegue la especificación de lo formulado inicialmente. Por un lado nombrando al eje de Memoria como: "Memorias de un Museo Eterno" (1), por otro inaugurando una propuesta de clasificación y catalogación (2) formativa e investigativa (3), y por último la incipiente consolidación de dos ciclos, como *Des-Veladas* del Museo (4) y la escritura como arma (5).

#### *Uno. Eje Memoria*

Al eje de Memoria lo hemos denominado Memorias del Museo Eterno, y sobre el cuál planteamos de hecho los lineamientos teóricos del tipo de museo que proponemos para el MUPE.

"En un Museo (de y como memoria) se evidencia la expresión y puesta en acto de un campo de batalla. Un campo de tensiones interpretativas. Donde el tiempo, las formas, el espacio y las palabras configuran los sustratos e insumos del combate. Y allí una apuesta, una posibilidad. La de pensar una historia, una memoria que no remita exclusivamente al pasado. Y tampoco necesariamente al presente. Sino que se pronuncie como una retórica de lo eterno, de lo inmemorial. Una Memoria, la de un Museo con reminiscencia macedoniana (Macedonio Fernández, autor de



Museo de la Novela Eterna), que se presume y asume fuera de la linealidad del tiempo histórico (infinita), cercano al concepto de lo sublime (aurático), lo mesiánico (anverso a la idea de conservación, mausoleo, Espectáculo)".

En tal sentido propusimos el fortalecimiento y ampliación de las líneas de investigación/ producción existentes en el Eje Memorias del Museo Eterno: (a) la interrogación en presente por el vínculo filial (*Proyecto Polifonías* -dirigido por Gabriel Lerman-) (b) Las formas del encuentro, pasadas, presentes (*Proyecto Clubes* -dirigido por grupo Toth y coordinado por Sebastian Russo-) (c) Hacer hablar a las imágenes existentes, históricas, familiares, ampliarlas, señalarlas, reconfigurar un mapa crítico visual, al tiempo de un registro de nuevas narrativas (*Proyecto Mil Walsh/La Mirada Errante* -dirigido por Sebastián Russo-) (d) La recuperación y ampliación del guión del MHJCP (el equipo MUPE en conjunto con el director, Alberto Fernández).

*(a) Polifonías. Voces y artefactos frente a la reproducción técnica de la cultura.*

Se trata de una exhibición de testimonios de padres y abuelos, como resultado de un espacio de investigación sobre historias de vida, máquinas y artefactos de la cultura. Desde la radio al cine, desde el diario a los conciertos, se trata del modo en que la cultura se reproduce, se recepciona y reapropia por distintas personas en diferentes momentos de la vida. Imágenes, sonidos, impresiones que promueven una mirada crítica del avance tecnológico, incentiva la creatividad social, la recuperación del patrimonio cultural, tanto material como inmaterial, ligado al uso y apropiación en distintas etapas y sectores sociales, y propone un uso alternativo de la reproducción técnica, en sus distintos soportes culturales.

*(b) Clubes. Las memorias de la felicidad.*

El proyecto "Clubes" se propone recuperar a los clubes históricos de la zona como ámbitos de encuentro, intercambio y socialización. Ámbitos que serán recordados, recuperados, reinventados narrativamente por aquellxs que los vivieron, por quienes se enamoraron en ellos, por quienes allí fueron felices y vuelven a serlo en tal gesto rememorador, performático. Se entrevistará a mujeres y hombres de unos 80 años a los que se les pedirá que abran sus álbumes fotográficos donde se hallen fotos de los clubes de antaño, pero también, y asociado a ellos, a la vida social de antaño. Se realizarán materiales audiovisuales que se exhibirán en muestras y estarán subidos a la página web del MUPE, linkeada en las páginas de la UNPAZ y el MHJA.

*(c) Mil Walsh*

El proyecto "Mil Walsh" intenta recuperar el gesto narrativo de denuncia de Rodolfo Walsh en "Operación Masacre", donde propicia lo que se dio llamar la "non fiction", es decir, una mixtura entre un yo narrativo que a partir de datos "reales" reconstruye la escena de un hecho violento no resuelto o que ha quedado en el olvido. En nuestro caso, la propuesta es a partir de la escritura abordar sucesos de la región que no hayan tenido la relevancia que el escriba entiende debieran haber tenido, y a partir de allí reconstruir/fabular lo acontecido, permitiendo tejer tanto un mapa de la situación, como de las tramas sociales y culturales que lo incluyen. Se propondrá extender la convocatoria para así lograr un mapa de mapas, es decir, una trama discursiva de hechos, acontecimientos que urgen porque quedan en la memoria, a través de narrativas que hagan del hecho de la escritura no un "mero documento", sino un acontecimiento cultural. Los materiales se editarán en publicaciones y colgaran en la página web del MUPE.

*(d) Guión del Museo.*

Se propuso la recuperación, grabación y ampliación del relato del MHJA. Para ello contaremos con la fundamental colaboración e interés de su director, Alberto Fernández, con quien propusimos grabar el relato que él mismo realiza en las visitas, para que no sólo quede registro de tal relato, sino para que sirva de base para su revisión y ampliación por parte del autor. Se dejará constancia de dicho relato en formato sonoro para futurxs guías del Museo, y se trabajará en su desgrabación para que quede disponible en una publicación como en formato web para toda la comunidad.

*Dos. Eje Formativo.*

Por otro lado, se propuso y desarrolló un eje Formativo, desde el que se han realizado e imaginado instancias orientadas a fortalecer los anteriores proyectos de producción y generar un ámbito de exploración e intercambio cultural para la UNPAZ. A través de seminarios, talleres, encuentros que tengan a la memoria, la experimentación, lo popular, como universo de expresión.

Este eje contiene un ámbito investigación y producción en formas experimentales de la memoria donde se propician herramientas investigativas de la cultura, desde marcos experimentales, de escritura (crónica, ensayística) y

visualidad, que tengan a la experiencia vital, en territorio junto a otrxs, el ámbito mismo de emergencia y producción de discurso. Indagando distintas formas de la memoria: cartográficas, performáticas, de intervención callejera, artísticas, instalativas. Realizando un periplo teórico crítico que revise las formas canónicas y canonizadas de expresión de la memoria e identidad en imágenes y textualidades, y los modos contemporáneos de tales expresiones, en vínculo con sus relevancias e incidencias ético-políticas. Ámbito articulador de otras instancias, formativo del y desde el MUPE, en particular de Eje Memorias del Museo Eterno.

Particularmente la actividad de seminario/taller es un ámbito de dictado de problemáticas específicas, llevadas a cabo por profesionales o especialistas en actividades o zonas del conocimiento pertinentes a nuestros temas, y que toma el carácter tanto expositivo como tallerístico.

Los talleres/encuentros son ámbitos de formación e intercambio entre especialistas y personas y grupalidades que vengán desarrollando un trabajo específico en algún área en la cual se intente poner en divulgación comunal lo ya hecho, expresar problemáticas concernientes a un hacer específico y/o indagar en aspectos cercanos aunque desconocidos de la propia práctica.

Al respecto, cabe mencionar el taller/encuentro "HACER COMÚN" de cooperativas culturales, propuesto en función de su necesidad de conocer las características y formas de consolidación de una Cooperativa Cultural, y de conocer otras experiencias similares.

### *Tres. Eje Extensión Cultural.*

Por último, un eje vinculado a presentaciones y actividades de extensión cultural. Con dos expresiones:

- "*Des-Veladas del Museo*". Las des-veladas fueron los encuentros propuestos para intercambio y reunión entre los proyectos, la comunidad y lxs artistxs de la zona.
- "*La escritura como arma*", pensado como el ciclo donde las escrituras tuvieran su lugar, con presentaciones y exploración de talleres y proyectos de escritura.

### **Líneas de acción del MUPE**

El debut fue el 16 de agosto de 2019 donde se presentó la revista de las Tecnicaturas de Medios Audiovisuales y Videojuegos de la UNPAZ titulada "Contornos del NO" en su entrega N°3.

El martes 3 de septiembre, inaugurando el eje "La escritura como arma", se presentaron los libros: *Desierto y Nación II* y *Koshmar* a cargo de Gabriel Lerman y Matías Farías, profesores de la UNPAZ. Continuando con este eje reunieron, bajo la consigna "Los mil Walsh", crónicas del conurbano por parte de estudiantes de la UNPAZ y coordinada por Sebastián Russo -también profesor de la UNPAZ- luego presentadas en la última *Des-velada*.

En cuanto a "Memorias del Museo Eterno", su inauguración como eje, tuvo lugar el sábado 19 de octubre de 2019, en el Taller de Experiencias Museísticas, donde participaron Victoria Pirrota, del Museo imaginario (Centro Cultural UNGS) y el artista Máximo Pagano del Museo Infinito. En ese encuentro, se conversó sobre prácticas alterativas de concepciones de museo.

Se realizó la grabación audiovisual de *Polifonías*, proyecto coordinado por Gabriel Lerman. En este caso, alumnxs de la materia "Industrias culturales" construyeron relatos personales a partir de entrevistas recreadas con familiares de distintas edades, quienes contaron experiencias y sensibilidades ligadas a la memoria cultural del conurbano noroeste. Los relatos elegidos, fueron a su vez exhibidos en la última *Des-velada* de 2019.

El proyecto "*Clubes Eternos. Las memorias de la felicidad*" se propone recuperar a los clubes históricos de la zona de José C. Paz, como ámbitos de encuentro, intercambio, socialización a través de entrevistas, fotografías y relatos. La incipiente productora de alumnxs de la UNPAZ, Thot Producciones (Camila Cáceres, Solange Martin, José Peñaloza Choque, María Laura Valenzuela), con la convocatoria y asesoría de Sebastián Russo y colaboración y guía histórica de Alberto Fernández (director Museo Histórico José Altube), realizaron un primer capítulo dedicado al Club Atlético El Porvenir de José C. Paz.

Las *Des-veladas del Museo* tuvieron su inicio el viernes 27 de septiembre de 2019. Se realizó un encuentro nocturno con artistas de la zona, música, lecturas de poemas y algunos audiovisuales. En ella participaron: Victoria Kuntur, Vir

Patricios y Julia Art. Este evento estuvo a cargo de la Cooperativa organizada por egresadxs de la Tecnicatura de Medios Audiovisuales de UNPAZ, “Conurbana Comunicación - El ojo negro” (Ricardo Esquivel, Sofía Bellene, Quimey Centurión, Fabián Acosta y Víctor Esquivel).

En el mes de noviembre del 2019 se realizó un primer “HACER COMUN”, taller/encuentro de Cooperativas Culturales junto al colectivo MECHA, como forma de dar cuenta de una demanda de alumnxs y ex alumnxs que participan en el MUPE o conocieron de él.

Para cerrar el primer año, el viernes 29 de noviembre de 2019, se realizó una jornada donde mostraron los audiovisuales del eje Memorias del Museo Eterno, leyeron los textos realizados dentro de los *Mil Walsh* -para el eje *La escritura como arma-*, acompañados de la música de Rodolfo Garavagno, Flor Mariposa y Facundo Martínez y Julia Art.

En el 2020, se realizó el Taller La Mirada Errante como una continuidad del proyecto *Mil Walsh*. Este comenzó en febrero de modo presencial en el MHJA, pero luego continuó de modo remoto y semanal al declararse el ASPO por la pandemia declarada de Covid-19. Momento en el que se propuso una escritura en torno a la situación de encierro. Tal proyecto se denominó “Todos los días parecen domingo. Memorias Conurbanas de la Pandemia”<sup>34</sup>.

Por su parte, durante 2020 el proyecto *Polifonías* amplió su convocatoria a nuevxs alumnxs, poniendo énfasis en el Centenario de la Radio en Argentina. Lxs protagonistas del año anterior transfirieron su experiencia a una nueva camada, quienes por los propios límites del ASPO (aislamiento social, preventivo y obligatorio) centraron el trabajo en entrevistas por audio y luego las trabajaron como relatos escritos. La experiencia derivó en la selección fragmentos de una escucha amorosa realizada para la Revista Contornos del NO<sup>35</sup>.

---

34Sus integrantes son: Sebastián Russo (coordinador), Flor Baez, César Bellati, Oscar Miño, Patricia Carrizo, Darío Triscali, Fernanda Maldonado, Analía Delgado, Hugo Gauna, Laura Valenzuela, Camila Cáceres y José Peñaloza.

35Sus integrantes son: Gabriel Lerman y Victoria Pirrotta (coordinadores), Darío Triscali, Karen Britez, Lautaro Nehuen Alfaro, Agustín Escobar, Mariano Federico Gatica, Rocío Lazcano, Ángel Ezequiel López, Agustina Meyer y Maira Santillan.

## Reflexiones finales

En vistas del intenso trabajo desplegado en apenas un año y medio por distintos grupos de estudiantes y docentes, pensamos que es necesario tanto difundir lo realizado como también asomarse a una mayor exploración y raigambre institucional. En distintas instancias se valoró la posibilidad de establecer, significar e inscribir una suerte de “cantera simbólica” donde desplegar/construir/expresar distintas narrativas de la “cultura local” del noroeste del conurbano bonaerense. Quizás este sea, a nuestro modo de ver, la principal producción del espacio creado. La generación de un aleph, de una zona de preguntas y despliegue creativo que tiene a la cultura local/desterritorializada, en tanto acervo y zona de exploración.

En tal sentido quisiéramos destacar tres dimensiones donde nos parece que el MUPE pudo conformar zonas de interés y que podrían profundizarse:

- A) Dimensión sociocultural: El MUPE demostró la posibilidad de ser caja de resonancia y espacio de programación y desarrollo de actividades de grupos y narrativas que tanto por su retórica como por el público al que apuntan, resultaron en cierto punto innovadoras y complementadoras para el MHJA. Nos referimos concretamente, por ejemplo, a las *Des-Veladas* del MUPE. Por otro lado, en distintas producciones se pudo convocar a una serie de referentes y familiares de la región noroeste que dan una base social destacada a los proyectos/producciones del MUPE.
- B) Dimensión escritura/audiovisual: Por tratarse el MUPE de un proyecto asociado a las Tecnicaturas de Producción de Medios Audiovisuales y Videojuegos, el desarrollo de los textos y las piezas audiovisuales puso en evidencia la capacidad de lxs estudiantes y lxs docentes de plasmar contenidos mediante la expresión escrita y audiovisual. Quedó planteada incluso la posibilidad de trabajar en el GUIÓN MUSEOLÓGICO del MHJA con Alberto Fernández y los integrantes de la Comisión Directiva.
- C) Dimensión institucional: A lo largo de estos meses de trabajo, quedó a la vista una importante posibilidad de cooperación mayor entre la universidad y el museo, a través del MUPE. En particular, resulta interesante la posibilidad de explorar en el tiempo que viene la posibilidad de contar un espacio para muestras temporarias que abra, tanto a nivel de temas como de públicos, las problemáticas trabajadas sobre industrias culturales y cultura en sentido amplio general. La apertura de

un espacio de intercambio de este tipo sería de suma importancia para el despliegue mayor del MUPE y del Museo Histórico (MHJA).

En relación con este último punto, creemos importante avanzar en la conformación de un espacio de gestión colectiva, que recupere como antecedentes la experiencia de otros museos universitarios (y no universitarios) de la zona y del resto del país. Pensamos que la realización de este proyecto puede ser la base de profundización de un vínculo y hermandad con el MHJA, al tiempo de propiciar un tipo de vinculación institucional asociado al Depto. de Economía, Producción e Innovación Tecnológica de la UNPAZ.

**Identidad Visual para  
una estrategia  
comunicacional en el  
entorno digital, de los  
emprendimientos de  
la Economía Social y  
Solidaria, liderados  
por mujeres  
bonaerenses**



## **Identidad Visual para una estrategia comunicacional en el entorno digital, de los emprendimientos de la Economía Social y Solidaria, liderados por mujeres bonaerenses**

Carla Repetto<sup>36</sup>

Germán Lang<sup>37</sup>

### **Introducción**

El desarrollo de núcleos productivos en manos de mujeres sostenes de hogar en condiciones de vulnerabilidad, ha cobrado relevancia en la última década por su potencialidad para contribuir a la generación de empleo, la inclusión social y el desarrollo territorial. Sin embargo, su capacidad de favorecer estos objetivos, se encuentra seriamente condicionada con la disponibilidad de políticas de fomento a la producción y fondos públicos necesarios para su financiamiento. Su escasa resistencia a la inestabilidad y a las crisis recurrentes de la economía capitalista encuentra ahí su límite fundamental. En cuanto las políticas de fomento y los recursos fiscales del Estado disminuyen, se agota la principal fuente de financiamiento para muchas de las pequeñas productoras, llevando a la reducción de sus actividades e incluso, precipitando su desaparición. En ese sentido, el desafío para estos núcleos productivos es superar ese límite, asegurando de esa manera su sostenibilidad a mediano y largo plazo. Para lograrlo, indudablemente, deben incrementar su participación en el mercado.

Este trabajo presenta los resultados de una investigación sobre la incidencia de la comunicación para visibilizar la oferta de los productos de la economía social, mejorar su comercialización e incrementar la participación en el mercado. Dicha investigación se llevó a cabo en el partido de José C. Paz perteneciente al noroeste del conurbano bonaerense y tuvo por objetivo analizar y diagnosticar el modelo de negocio de 30 núcleos productivos pertenecientes a la economía social y solidaria (vinculados a través de la ONG Nuestras Huellas con fuerte arraigo en el territorio), gestionados por mujeres sostenes de hogar en condiciones de

---

<sup>36</sup> Abogada especialista en Derecho Empresarial (UBA, 2007), Agente de la Propiedad Industrial y Magíster en Propiedad Intelectual (Universidad Austral, 2014). Profesora en la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires. Docente del Departamento de Economía, Producción e Innovación Tecnológica (DEPIT) e Investigadora del Instituto de Estudios para el Desarrollo Productivo y la Innovación (IDEPI), de la Universidad Nacional de José C. Paz (UNPAZ).

<sup>37</sup> Diseñador Gráfico (FADU-UBA) Coordinador del Sector Diseño de la Dirección Nacional de Industrias Culturales del Ministerio de Cultura de la Nación Argentina. Ex coordinador de la carrera de Diseño Multimedial del Departamento de Economía, Producción e Innovación Tecnológica (DEPIT) e Investigador del Instituto de Estudios para el Desarrollo Productivo y la Innovación (IDEPI), de la Universidad Nacional de José C. Paz (UNPAZ).

vulnerabilidad, para mejorar la comercialización de sus productos a través de una propuesta de comunicación que visibilice su oferta en el mercado. La investigación se organizó en tres partes: la primera aborda la metodología, construcción y diseño del mensaje y análisis de sus resultados de implementación. La segunda, trata de la generación de una subjetividad emancipadora como correlato del trabajo colaborativo de los diseñadores a cargo de la labor y bajo la supervisión del ámbito académico. Finalmente, en la última parte, se expondrán las conclusiones.

### **Relevancia del perfil en estudio**

En el 55 % de los hogares argentinos de ingresos más bajos, el principal sostén del Hogar es una mujer. Así lo reflejó el trabajo “8M: la autonomía económica de las mujeres va más allá del mercado laboral”, del Programa de Protección Social de CIPPEC<sup>38</sup>.

Esas familias de menores ingresos encabezadas por mujeres son frecuentemente monoparentales, compuestas por una mujer e hijas/os quienes, en muchos casos, deben enfrentarse solas y en condiciones de precariedad, a la doble carga de la generación de ingresos y del trabajo doméstico y de cuidado no remunerado.

A estas condiciones descritas se suman las restricciones impuestas por sus propias particularidades cuya producción y comercialización se caracterizan por su escasa resistencia a la inestabilidad y a las crisis recurrentes de la economía, donde encuentran su límite fundamental para sostenerse. En ese sentido, el desafío para estos núcleos productivos es superar ese límite, asegurando de esa manera su sostenibilidad a mediano y largo plazo.

Por otra parte, se deben tener en cuenta también las características propias del mercado en el que compiten: no sólo concentrado sino también atravesado por una altísima dinámica de intermediación, y por una lógica sumamente especulativa. A ello hay que agregar también la maquinaria publicitaria que durante años construyó un consumidor que, en muchos casos, se encuentra incapaz de decidir sobre sus compras más allá del precio, la marca y la comodidad para adquirir el producto al que está habituado.

Paralelamente, la mayoría de estos núcleos productivos pertenecientes a la Economía Social y Solidaria, no posee un modelo de negocio en el cual el producto ofrecido y el consumidor objetivo se encuentren claramente

---

<sup>38</sup> Fuente: CIPPEC (2020) en base a INDEC (EPH).

identificados o bien, su propuesta de valor al consumidor se basa únicamente en un bajo precio de la unidad y no resulta atractiva.

### **Qué producen y cómo comercializan**

El estudio realizado reveló que el 31% de las emprendedoras llevaba adelante emprendimientos vinculados al sector textil, el 23% al sector alimenticio, otro 23% a la reventa de productos y un 13% a la confección de artesanías.

A partir de las entrevistas realizadas sobre las características de sus emprendimientos, se detectaron las siguientes problemáticas:

- **Consolidación:** Aunque el 69% de los emprendimientos lleva más de un año en actividad, sólo un 15% comenzó al identificar la oportunidad de negocio. El 85% restante de las encuestadas comenzó su emprendimiento como salida para cubrir necesidades básicas.
- **Insatisfacción:** El 69% de las encuestadas dijo no estar conforme con los resultados económicos de su emprendimiento, a pesar de trabajar diariamente en él.
- **Comercialización:** Sólo el 8% ha expresado alguna estrategia de venta concreta, en tanto que el 92% de las encuestadas perciben la venta como dependiente de algún factor externo. El 61% confía en el “boca a boca” como sistema de ventas, y sólo el 38% tiene visibilidad (23% a través de un local y 15% de un puesto en feria) para la comercialización de su producto.
- **Comunicación:** Si bien el 70% de las encuestadas manifestó utilizar redes sociales para la comunicación de su producto, sólo un 8% lo hace siguiendo alguna estrategia de difusión acerca de las características y valores detrás de su emprendimiento.

De lo anterior se desprende que la distribución y consumo son todavía los grandes desafíos. Es esencial la conformación de una red comercial de la economía social que posibilite un acercamiento entre los productores y los mercados masivos de consumidores.

Uno de los ejes para profundizar es, entonces, las capacidades con las que cuentan estos núcleos productivos y cómo generar los recursos y mejoras necesarias, de manera de alcanzar un nuevo posicionamiento en el entramado de consumo.

### **Las ventajas de implementar la comunicación mediante herramientas digitales**

La ventaja más importante al implementar una estrategia de comunicación es visibilizar los valores con los que se trabaja en la economía social. En la encuesta citada previamente todas las participantes coincidieron en la importancia de dar visibilidad a sus propuestas mediante la comunicación estratégica, en tanto que el 77% cree que es muy importante explicar de dónde viene su producto. Asimismo, consultadas las encuestadas sobre las fortalezas de su emprendimiento, el 80% manifestó valores tales como: cooperación, solidaridad, diversidad, libertad y el trabajo en equipo.

Por lo tanto, un mensaje construido desde los valores descritos permite su participación en el mercado gracias a que acerca a la ciudadanía un modelo de consumo alternativo y basado en valores solidarios.

Por otra parte, que la campaña de comunicación sea digital presenta dos beneficios muy importantes: el primero de ellos es que permite un acercamiento a nuevos consumidores dado que además del “boca a boca” se suma como estrategia de comercialización de sus productos una comunicación visual capaz de escalar la llegada y el acceso a una mayor cantidad de receptores. El segundo beneficio, tiene que ver con lograr una mayor eficiencia en procesos de comercialización y reducción de costos vinculados a estos procesos.

Como se afirmaba en el punto anterior, la mayoría de los emprendimientos de la economía social tienen serios problemas en su fase de consolidación y muchos no llegan siquiera a establecerse dentro de un marco formal como emprendimientos. Frente a este panorama, las tecnologías de la información y comunicación surgen como un instrumento facilitador.

### **Metodología de trabajo**

El diseño de la campaña de comunicación se efectuó en base a una serie de pasos. El primero fue el relevamiento de los núcleos productivos a fin de identificar las problemáticas específicas, como así también sus fortalezas y oportunidades a comunicar. En segundo lugar, se procedió a la construcción de la textualidad del mensaje. En tercer lugar, a su diseño visual. Finalmente, se trabajó en la implementación de la campaña digital.

Dado que se decidió implementar una estrategia comunicacional digital sumada a la estrategia tradicional “boca a boca”, previamente se capacitó a las emprendedoras en la importancia y potencialidad del trabajo en red, de igual

forma que en el uso de una serie de herramientas digitales de comunicación. Se trabajó junto al grupo de emprendedoras en el uso de la tecnología más accesible con que se cuenta, en este caso la comunicación vía WhatsApp, que permitió el envío de piezas de comunicación mediante una lista de difusión masiva, como así también instrumentar una nueva logística, dado que el alcance de la venta se dio por fuera del ámbito barrial (público actual que accede a la propuesta). Se capacitó al grupo de emprendedoras en relación a los pasos a seguir para llevar adelante una campaña de comunicación que le facilitara al destinatario la recepción de la información de manera organizada, dinámica y efectiva, a los efectos de lograr un mayor impacto al momento de interpretar lo que se le desea comunicar.

Cumplimentada la campaña en el tiempo pautado, se realizó una encuesta entre las emprendedoras participantes a los efectos de evaluar los resultados obtenidos, contemplando como principal objetivo si con la aplicación de una comunicación estratégica se había alcanzado un mayor volumen de ventas y captación de nuevos clientes. El relevamiento dio como resultado los siguientes indicadores:

- El 77% realizó alguna acción de comunicación y tan sólo el 23% de las participantes pudo aplicar la campaña completa pautada.
- Entre quienes aplicaron la campaña (aunque fuese de forma parcial), un 61% obtuvo respuestas positivas a la comunicación enviada.
- A su vez, dentro del grupo que obtuvo respuestas positivas, el 62% logró concretar la venta de sus productos entre los nuevos contactos.

### **Súper emprendedora social y súper consumidor responsable. La generación de una subjetividad emancipadora detrás de la creación de los personajes**

El relevamiento efectuado puso de manifiesto que las emprendedoras encuestadas producen con pasión y a partir de determinados valores. De modo tal que la producción bajo ese esquema es la que dota de valor intrínseco al producto más allá del valor de mercado. Es ese mensaje el que la comunicación debe transmitir y divulgar.

La construcción del mensaje ideado en la campaña apuntó a instalar la pregunta "*¿De dónde viene el producto que estoy consumiendo y en qué condiciones se produce?*", como punto de partida para introducir en las opciones del consumidor alternativas comerciales que breguen por el respeto al trabajo, la distribución

equitativa de los ingresos y las relaciones de asociación y colaboración basadas en valores de solidaridad y ayuda mutua.

Bajo esta lógica, el acto de consumo requiere inescindiblemente de una nueva actitud del consumidor. Thompson (2000) caracteriza al consumidor postmoderno como aquel individuo imbuido en un estilo de vida estético flexible y contingente que:

- tiene como meta última evitar ser estereotipado, clasificado, predecible y controlado
- no lucha para resolver o saciar conflictos de metas, sino que usa los conflictos como vehículos de movilidad de la identidad
- está motivado por una multiplicidad de metas y deseos

Desde el punto de vista de Mance (2009) este tipo de consumo se caracteriza por la fuerte influencia de la publicidad y el marketing. Según este autor, la mercancía es objeto soporte de significados relacionados a deseos y fantasías. Mientras que las marcas están asociadas a situaciones placenteras o a identidades que se anhela asumir.

En este escenario, el sujeto en tanto consumidor responsable no emerge iluminado por una conciencia emancipadora de las opciones de consumo que le provee la estructura capitalista hegemónica. No se emancipa por una autorreflexión sobre sí mismo. En cambio, en su conciencia individualista se abre de la autoafirmación del yo a la concepción de un nos-otros, a la idea de corresponsabilidad por parte de cada uno de los consumidores acerca de los efectos que tiene el consumo al fomentar la opresión económica, por lo menos del modo en que consumen los individuos en las sociedades modernas de producción y distribución capitalista.

De ahí que, en palabras de Mance (2009), el consumo de productos de la economía social esté directamente relacionado con la concepción del consumo como un acto no sólo económico, sino fundamentalmente ético y político. Por lo tanto, el autor habla del acto de consumo como un ejercicio de poder y contrapone el consumo acrítico de las sociedades capitalistas con el consumo solidario como contraposición a las modalidades hegemónicas.

Por otra parte, detrás de la "Súper Emprendedora Social" emerge la figura de una productora dotada de capacidades y recursos, que trabaja con pasión en lo que hace y a partir de determinados valores. No se trata entonces de la figura excluida, marginal y descalificada por su origen socioeconómico o cultural. Por el

contrario, su emancipación de dicha subjetividad implica romper el espejo en el que se refleja la autoconciencia distorsionada de su ser y su entorno. Implica, de hecho, una deconstrucción de la racionalidad que la ha configurado.

Así, emerge una mujer capaz de reconocerse con acceso y control sobre sus propios recursos productivos, su capital humano y social, así como la capacidad de utilización de estos recursos para la transformación de los mismos en activos que satisfagan las necesidades del núcleo familiar.

### **La iniciativa universitaria. La relevancia de la Usina de Producción Cultural de la UNPAZ en la construcción del mensaje**

El trabajo en análisis es una investigación desarrollada en el ámbito académico de la Universidad Nacional de José C. Paz (UNPAZ) que, creada en 2009, conforma el grupo de instituciones de educación superior conocidas como “Universidades del Bicentenario”.

El contexto socio-político común en el que nacieron estas universidades, hizo que la conceptualización de sus funciones tenga una matriz similar. Sus normativas, el discurso de la comunidad educativa y las prácticas concretas de sus docentes e investigadores, se encuentran orientados a partir de la preocupación por la relación con los entornos productivos locales y sus demandas socio-productivas, la mejora en las condiciones de vida de la población, y el incremento en el cumplimiento de derechos sociales, principalmente de sus regiones de influencia.

Sus acciones de investigación y formación hacia la comunidad han iniciado el camino de la producción del conocimiento a través del intercambio entre el saber científico que la Universidad produce y los saberes populares, tradicionales y urbanos que circulan en la sociedad.

Así, lo define Langer (2018): “Las Universidades del Bicentenario se caracterizan, entonces, por ser coherentes con el movimiento de un concepto que parte de lo discursivo en torno a la transformación de las formas de producción de conocimiento (orientación hacia la demanda, centro en lo local, interacción de saberes) y, a su vez, respetan, priorizan y se transforman junto con el contenido de su territorio”<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> Langer, Ariel (2018). *Producción y apropiación social del conocimiento en las Universidades del Bicentenario: respuestas de política para la atención de demandas*. Avellaneda: Undav Ediciones 2018.

Es desde este enfoque que en el año 2018 se creó la Usina de Producción Cultural de UNPAZ: un espacio territorial para la formación de profesionales capaces de conocer, coordinar y liderar situaciones cuya clave radica en la interacción eficiente y coordinada entre entes gubernamentales, sectores privados, áreas académicas/universitarias, comunidades de emprendedores de bienes y servicios a nivel local.

La Usina está conformada por un equipo interdisciplinario de profesionales con una amplia trayectoria en la gestión de proyectos de diseño e innovación orientados a organizaciones de diversos tamaños y sectores: economía social, emprendimientos, cooperativas, PyMEs, tercer sector y sector público.

### **Conclusiones**

Los datos analizados demuestran la potencialidad de una estrategia comunicacional para visibilizar la oferta de los productos de la economía social y mejorar su comercialización. Sin embargo, la conformación de una red comercial de la economía social que posibilite un acercamiento entre los productores y los mercados masivos de consumidores, sigue siendo uno de los grandes desafíos.

La falta de conocimiento sobre la utilización de las nuevas tecnologías se presenta como una barrera importante para fortalecer la participación de estos núcleos productivos en el mercado a través de medios digitales de alcance masivo.

En este sentido, las siguientes recomendaciones permitirán profundizar el abordaje del tema:

- Establecer convenios de cooperación mutua entre organismos gubernamentales, universidades e instituciones públicas y privadas para poner en marcha programas en los que se trabaje, junto a estos núcleos productivos, las estrategias de comunicación que visibilicen su producción y los capacite en el acceso y utilización de herramientas tecnológicas.
- Los programas de dichos convenios deberían centrar sus objetivos en: a) la construcción de estrategias de difusión para fomentar la confianza entre productores y consumidores; b) la información y el debate sobre el sentido de “ser emprendedor” de la economía social, a fin de distinguir y generar reconocimiento de los productos y servicios ofrecidos; c) la sensibilización de los potenciales clientes respecto del consumo local y



sus beneficios; d) la construcción del consumidor como agente de cambio: en la promoción de los valores que conlleva ser un comprador consciente y en el estímulo a la comunidad a consumir en la economía local.

- Fomentar la formación y la capacitación en espacios educativos y organizaciones comunitarias en materia de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para fortalecer los procesos de integración social y desarrollo del sector de la economía social.

Estas acciones son posibles en el marco de un trabajo universitario que problematice y atienda las demandas locales y de carácter social, materializándose en proyectos de investigación vinculados a la comunidad local como eje central para el intercambio de saberes.

Cuando la política universitaria elige formar profesionales en territorio, elige formar profesionales que puedan dar respuestas y abordar las complejidades que las situaciones en territorio plantean. El profesional, el docente o investigador no conoce las respuestas, sino que comienza a abordarlas, a estudiarlas, a conocerlas en profundidad junto al sujeto situado. De este modo las debilidades de la academia, de los conocimientos que imparte, se nutren de los saberes del territorio para obtener certezas.

Sin embargo, sostener esta nueva praxis se torna una labor ardua ya que, si bien las universidades del Bicentenario se proponen como instituciones que propician mejores y mayores vínculos con las demandas locales, relaciones más estrechas con los estudiantes y, especialmente, promover la creación de conocimiento con compromiso social, por otra parte, desde las políticas científicas y universitarias concretas, hasta el momento, no se han diseñado instrumentos específicos para el fomento de estas nuevas lógicas. Por el contrario, se mantienen los mismos criterios de evaluación, financiamiento de la investigación y distribución de presupuesto.

Como sostiene Langer (2018) “el resultado de estos movimientos opuestos es una especie de paradoja donde, por una parte, se alienta la aplicación y la problematización de problemáticas locales y de carácter “social” pero, por otra, se condena a la marginalidad académica y al escaso financiamiento a quienes optan por éstas”.

### **Bibliografía de referencia**

Caracciolo, M. y Foti Laxalde, M. P. (2015). "Economía Social y Solidaria. Aportes para una visión alternativa". Documento de la Cátedra Economía Social y Solidaria. Enfoques Contemporáneos - Maestría en Economía Solidaria UNSAM.

Coraggio, J. L. (2014). "La Presencia de la Economía Social y Solidaria y su Institucionalización en América Latina", en Instituto de Investigación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social; Documento Ocasional 7, para el Proyecto Potencial y Límites de la Economía Social y Solidaria. Suiza. Disponible en:

[http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/\(httpAuxPages\)/7A2E9D246F8B55B2C1257CF900428C90/\\$file/OP7Coraggio.pdf](http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/(httpAuxPages)/7A2E9D246F8B55B2C1257CF900428C90/$file/OP7Coraggio.pdf)

Capellán, N. (2015). *El Impacto de las TIC en la economía y la sociedad. Opiniones de expertos y testimonios sectoriales*. Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina. Buenos Aires: Editorial Autores de Argentina.

Florito J., Caro Sachetti F. y Biondi A. (2020). "8M: la autonomía económica de las mujeres va más allá del mercado laboral". Programa de Protección Social de CIPPEC. Disponible en: [https://www.cippec.org/textual/8m-la-autonomia-economica-de-las-mujeres-va-mas-alla-del-mercadolaboral/?fbclid=IwAR2NLFV7reYnlvykMyPlgEXJmQx7HlsA6zGvFqqa3h\\_KncFTnHBc56LbE](https://www.cippec.org/textual/8m-la-autonomia-economica-de-las-mujeres-va-mas-alla-del-mercadolaboral/?fbclid=IwAR2NLFV7reYnlvykMyPlgEXJmQx7HlsA6zGvFqqa3h_KncFTnHBc56LbE)

Langer, A. (2018). *Producción y apropiación social del conocimiento en las Universidades del Bicentenario: respuestas de política para la atención de demandas*. Avellaneda: Undav Ediciones.

Zanfrillo, A. (2014). *Inclusión productiva: un análisis de brecha digital en agentes de la economía social y solidaria*. Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Disponible en: <http://nulan.mdp.edu.ar/1983/1/1983.pdf>