

PYMES, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

Editores

Rubén Ascúa, Germán Camprubí, Sonia Roitter y José Borello



2013

**Lecturas seleccionadas de la
XVIII Reunión Anual Red Pymes
Mercosur**

ISBN 978-987-28637-6-0

ISBN: 978-987-28637-9-1

Introducción

La Red PyMEs Mercosur nuclea a investigadores y profesionales que, desde 1996, propician la generación y vinculación permanente entre el conocimiento y la práctica concreta en el ámbito de la pequeña y mediana empresa.

La Reunión Anual es la principal actividad académica de la Red PyMES Mercosur y cada año, se desarrollan conferencias con expositores nacionales e internacionales y los participantes presentan trabajos estructurados en diferentes ejes temáticos.

Existieron varios hechos que marcaron el crecimiento, la internacionalización y la evolución de las actividades realizadas desde 1996 y en ese sentido no puede dejar de mencionarse que la Asociación Civil Red PyMEs se constituyó en filial argentina de la International Council for Small Business (ICSB) desde el año 2010. La ICSB, fundada en 1955, promueve la generación y difusión mundial del conocimiento vinculado con las pequeñas y medianas empresas.

También como parte de esa evolución, se presenta este libro como una nueva herramienta de difusión de trabajos de investigación seleccionados entre los que fueron presentados en el marco de la XVIII Reunión Anual Red PyMES Mercosur realizada en la Universidad Nacional del Nordeste, Argentina.

En coherencia con los revolucionarios procesos que han llevado al mundo hacia el uso intensivo de información y conocimiento como factores de producción, puede afirmarse que el conocimiento científico y sus derivados tecnológicos constituyen un producto social. Este libro pretende llegar a un público más extenso que el que frecuentemente asiste a las Reuniones Anuales porque la difusión y divulgación de los procesos y de los resultados de las investigaciones científicas y tecnológicas seleccionadas no sólo incorporan consideraciones sobre su potencialidad en el ámbito específico de las pequeñas y medianas empresas sino que además implican un impacto en lo económico, lo político, lo social y lo cultural de la sociedad como conjunto.

En este libro se presentan los trabajos discutidos en el marco del Eje Temático "PyMES, Creatividad e Innovación". Se trata de estudios que analizan tanto la relevancia de la aplicación y difusión de las nuevas tecnologías en las pequeñas y medianas empresas con el objetivo de promover nuevos modelos de desarrollo, como la dinámica de aprendizaje y desarrollo institucional que facilita la producción de innovaciones.

El tipo de estudios incluido en este eje son particularmente relevantes en el marco de un contexto productivo internacional como el que están enfrentando actualmente las economías de la región. Dicho contexto no se caracteriza solamente por la fuerte incidencia de la incorporación de conocimientos a la dinámica productiva y por el desarrollo de procesos de aprendizaje individuales y colectivos que dan lugar a capacidades diferenciales, sino también por crecientes niveles de incertidumbre que afectan las decisiones productivas y estratégicas de las firmas. En este marco, es indiscutible la centralidad adquirida por los procesos innovativos y de generación de conocimientos, los cuales requieren la articulación de distintos activos, actividades, capacidades y competencias que generalmente no están presentes en una única firma, sino que responden a rasgos que caracterizan a agentes no sólo económicos sino también institucionales.

Este libro contiene tres trabajos y una experiencia relacionados con esta temática, en los cuales se articulan aportes conceptuales y metodológicos, con el desarrollo de herramientas y el análisis de casos particulares.

Así, en primer lugar, el estudio de *Borello y González* realiza una contribución teórica y metodológica en la discusión sobre innovación y formas de organización en las industrias culturales y, especialmente, en las vinculadas a la producción audiovisual, tomando como referencia el caso argentino. En este sentido, se trata de un trabajo que realiza un importante aporte a la comprensión interdisciplinaria de la forma en la que este tipo de actividades contribuye a la complejización del sistema productivo nacional. En segundo lugar, el trabajo presentado por *Graña, Mauro y Barberis Bosch* analiza los factores que inciden en la decisión de las firmas de contratar servicios especializados intensivos en conocimiento en un conjunto de empresas del sector textil-confecciones orientadas a moda y diseño de la ciudad de Mar del Plata. Asimismo, consideran la dinámica de implementación de estas contrataciones y el impacto sobre la competitividad de dichas firmas. Los autores destacan la existencia de espacios de innovación aún en sectores como el analizado, que es catalogado como de baja tecnología, a partir de la subcontratación de servicios. Lo anterior, no quita la importancia de algunas limitaciones para la implementación de estas prácticas, entre las cuales se destacan los problemas de financiamiento. En tercer lugar, *Cardozo, Da Silva, Odriozola y Bondar* presentan los resultados de la aplicación de dos técnicas de geomarketing para conocer los niveles de concentración, los patrones de distribución de los comercios locales y la densidad en la localización de los negocios, sobre comercios y empresas privadas que brindan servicios en el macrocentro de la ciudad de Resistencia y sobre negocios de los rubros indumentaria

y heladerías. Este análisis es sumamente relevante para comprender los procesos de vinculación entre instituciones y agentes privados en esta ciudad. Entre los resultados más sobresalientes se encuentra la identificación de un núcleo de organización de la actividad comercial en torno a la plaza central, lo cual no anula la existencia de espacios de organización menores alrededor de los ejes viales. Finalmente, se incluye una experiencia presentada por *Veglia, Andrés, Moroni y Dufek* sobre la experiencia de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral, en relación con los programas de capacitación de empresas mediados por crédito fiscal. Como conclusión relevante, las autoras señalan que la importancia de este régimen para crear las condiciones que permiten mejorar la competitividad de las empresas y desarrollar proyectos articulados con distintas instituciones, al mismo tiempo que hace posible la incorporación de recursos adicionales destinados a los procesos de capacitación.

Los editores agradecen la colaboración de Analía Erbes y Sofía Bocco.

Índice

Industrias culturales, innovación y formas de organización en un país semi-industrializado: El caso de la producción audiovisual en la Argentina

José A. Borello y Leandro González 007

Generación y transferencia de conocimientos a través de la contratación de servicios especializados en sectores tradicionales: un estudio de caso

Graña, Fernando Manuel; Mauro, Lucía Mercedes; Barberis Bosch, Francisco 061

Análisis espacial de la actividad comercial en áreas céntricas urbanas mediante sistemas de información geográfica

Cardozo, Osvaldo; Da Silva, Cristian; Odriozola, Jorge y Bondar, Carlos 104

Capacitación de Empresas con Crédito Fiscal – La experiencia de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNL

Daniela Beatriz Veglia, María Fernanda Andrés, Marcia Moroni y Melina Dufek 109

Comité de Evaluadores

Alejandro Bricker	José Borello
Alexandra Guerrero	Leandro Lepratte
Alfredo Rebori	Lucas Ferrero
Anaía Erbes	Manuel Gonzalo
Andrea Pujol	Marcelo Delfini
Antonio Carlos Diegues	María Fernanda Andrés
Carolina Souza	Maria Isabel Camio
Cecilia Menéndez	Mariela Carattoli
Cesar Dellamea	Marisa dos a Reis Botelho
Claudia D´Annunzio	Miguel Bacic
Diana Suarez	Paula Báscolo
Fernando Graña	Renato Garcia
Franco Chiodi	Ruben Ascúa
Gabriel Bezchinsky	Sabrina Ibarra García
Graciela Landriscini	Sergio Drucaroff
Gustavo Baruj	Silvio Cario
Héctor Formento	Sonia Roitter
Jorge Motta	Veneziano Araujo

Industrias culturales, innovación y formas de organización en un país semi-industrializado: El caso de la producción audiovisual en la Argentina

José A. Borello y Leandro González,

Área de Sistemas Económicos Urbanos, Instituto del Conurbano,
Universidad Nacional de General Sarmiento/ CONICET Argentina,
jborello@ungs.edu.ar leandro.r.gonzalez@gmail.com

Resumen

El objetivo de esta presentación es hacer una contribución metodológica y teórica a la discusión sobre innovación y formas de organización en las industrias culturales y especialmente en las vinculadas a la producción audiovisual. Esa contribución se expresa en tres argumentos centrales.

Primero, que cualquier discusión sobre innovación, desarrollo de capacidades y organización en la producción audiovisual requiere ser encuadrada en el marco de la economía política. Ese encuadre es necesario ya que es en el marco de la economía política en el cual es posible caracterizar y entender la relación de fuerzas que da por resultado un mercado cinematográfico nacional y regional truncado. Es en ese marco económico y político en el que podemos describir y analizar las formas de organización y las actividades de innovación en el complejo audiovisual.

Segundo, que las condicionantes de mercado en las que funciona la producción audiovisual en un país como la Argentina y ciertas especificidades nacionales (como la importancia del apoyo estatal a la producción nacional y una larga trayectoria en la producción cinematográfica y audiovisual) dan como resultado un conjunto productivo altamente diversificado en sus ventas y con bajos niveles de integración vertical de los servicios que utiliza.

Tercero, que esas condicionantes de mercados en combinación con ciertos elementos micro, meso y macro a la escala nacional se asocian, también, a modos especiales de innovación. En particular examinaremos dos instancias donde suceden las actividades de innovación: el conjunto productivo o fragmentos de ese conjunto y en las empresas individuales. En el plano del conjunto productivo examinaremos los procesos de innovación distribuida que acompañaron la creación de un nuevo movimiento estético en el cine argentino. A la escala de las empresas estudiaremos tres planos de los procesos de innovación: (i) la introducción de nuevos productos o servicios, y el uso de nuevas tecnologías, (ii) los outputs y otros indicadores de apropiabilidad de las actividades de innovación; (iii) las fuentes de información; y (iv) la percepción de los empresarios respecto a si sus productos tienen una estética que los distinga de los otros que producen otras empresas.

Las contribuciones centrales de esta ponencia son: proponer un esquema metodológico de análisis de las formas de organización y de las actividades de innovación en la producción cinematográfica y audiovisual; y aportar nuevo conocimiento acerca de las industrias culturales en el contexto de los países semi-industrializados que ocupan una posición intermedia en los mercados mundiales.

La ponencia se nutre de una encuesta a 55 productoras audiovisuales, de diversos relevamientos realizados en el marco del proyecto de investigación más amplio en el que se encuadra y de fuentes secundarias diversas.

1. Introducción¹

1.1 Objetivos y relevancia

El objetivo central de esta ponencia es hacer una contribución metodológica y teórica a la discusión sobre innovación y formas de organización en las industrias culturales y especialmente en las vinculadas a la producción audiovisual. Si bien la mayoría de la información empírica que presentaremos se refiere a la Argentina y a los países menos industrializados, el caso que presentaremos es una excusa para plantear algunas cuestiones más generales (y aplicables a otros países) referidas al análisis de la innovación y la organización en las industrias culturales.²

Un primer argumento general es que cualquier discusión sobre innovación, desarrollo de capacidades y organización en la producción audiovisual requiere ser encuadrada en el marco de la economía política (Focas 2013; Kellner 1998). Y aquí estamos pensando que la mayoría de la producción cinematográfica y audiovisual en general, en los países en desarrollo (pero también en muchos países desarrollados), enfrenta una competencia desigual y funciona en mercados nacionales absolutamente truncados en los que la producción extranjera (y especialmente las grandes producciones de Hollywood) se lleva una parte significativa de la recaudación de las salas de cine. La mayoría de los análisis existentes tiende a naturalizar esa situación y a abstraer de los análisis de la morfología y dinámica de los sistemas productivos audiovisuales el marco restrictivo en el que operan. En esta ponencia recurriremos a estudios y estadísticas existentes para caracterizar la peculiar manera en la cual están constituidos los mercados globales y el modo en el que se manifiestan en un contexto nacional como la Argentina.

¹ Las investigaciones en las que se apoya esta ponencia fueron realizadas con el apoyo del Foncyt (PICT 2007-0776 “Redes de conocimiento: La industria cinematográfica argentina”) y con fondos de la propia UNGS.

² Cuando nos referimos a producción audiovisual estamos hablando de la producción de cine, TV y cortos publicitarios. Esa producción involucra una serie de tareas de pre y post producción y de rodaje propiamente dicho y utiliza diversos servicios de apoyo. En la Argentina hay pocas firmas dedicadas exclusivamente al cine, a la TV o a la publicidad.

Esto nos lleva a un segundo argumento que es que las condicionantes de mercado en las que funciona la producción audiovisual en un país como la Argentina y ciertas especificidades nacionales (como la importancia del apoyo estatal a la producción nacional y una larga trayectoria en la producción cinematográfica y audiovisual), dan como resultado un conjunto productivo conformado por firmas relativamente pequeñas que tienen un patrón altamente diversificado de ventas y que operan con bajos niveles de integración vertical en términos de los servicios que utilizan. Las limitaciones en el tamaño del mercado cinematográfico local llevan a las empresas a la diversificación de tal modo de alcanzar escala por el camino de las economías de alcance. A partir del análisis de datos recolectados a una muestra de productoras audiovisuales, mostraremos la orientación que tiene este conjunto productivo al mercado y a sus proveedores. Una de las dimensiones centrales para observar la dinámica de este conjunto productivo son las actividades de innovación.

El análisis de algunos aspectos de la innovación en la producción audiovisual es el tercer eje de nuestra presentación. Argumentaremos que las condicionantes de mercado en combinación con ciertos elementos micro, meso y macro a la escala nacional se asocian, también, a modos especiales de innovación. En particular examinaremos dos instancias donde suceden las actividades de innovación: el conjunto productivo o fragmentos de ese conjunto y las empresas individuales. En el plano del conjunto productivo examinaremos un caso especial de innovación en la producción cinematográfica. Estudiaremos los procesos de innovación distribuida que acompañan la creación de nuevos movimientos estéticos a la escala nacional a través de un estudio del Nuevo cine argentino (NCA). En particular tendremos en cuenta: los hitos en el inicio del movimiento, las transformaciones institucionales que acompañan el inicio y desarrollo del NCA, las características innovativas que diferencian al NCA del cine argentino anterior y que, al mismo tiempo, la dan una cierta identidad. En especial, analizaremos este movimiento estético como una innovación escópica, esto es como una nueva manera de concebir el verosímil (Pablo Sánchez Macchioli 2012).

A la escala de las empresas estudiaremos tres planos de los procesos de innovación: (i) la introducción de nuevos productos o servicios, y el uso de nuevas tecnologías (incluyendo la incorporación de equipos digitales), (ii) los outputs y otros indicadores de apropiabilidad de las actividades de innovación (derechos de películas, libros cinematográficos registrados, patentes de formatos de series de TV y software a

medida); (iii) las fuentes de información y las vinculaciones con diversos agentes como instrumentos para fortalecer la base de conocimiento de la firma; y (iv) la percepción de los empresarios respecto a si sus productos tienen una estética que los distinga de los otros que producen otras empresas.

A través del análisis de estas tres dimensiones de la producción audiovisual en la Argentina la ponencia tiene el propósito de hacer una contribución teórica y metodológica a un mejor conocimiento de la morfología y la dinámica de la producción audiovisual en general. Al mismo tiempo, la ponencia contribuye a la bibliografía más amplia sobre las industrias culturales.

Hay una importante producción académica sobre las industrias culturales y sobre la producción audiovisual desde una perspectiva histórica y de la crítica cultural, tanto en los países más industrializados como en aquellos que no lo son. Aunque es relativamente abundante la bibliografía existente sobre las industrias culturales y la producción audiovisual desde una perspectiva económica y organizacional en los países más industrializados (Scott 2000 2006; entre otros), esa bibliografía es relativamente escasa para los países menos industrializados (pero véase, por ej. Lorenzen y Mudambi 2013). La publicación de investigaciones que examinen a las industrias culturales en los países en desarrollo desde una perspectiva que privilegie la innovación y el desarrollo de capacidades es algo aún poco frecuente.

Esta contribución se inserta en un área de investigación en la que confluyen diversos campos disciplinares: los estudios de las industrias culturales, la sociología y la antropología económica, la geografía económica, el estudio económico y de la gestión de los servicios avanzados, la gestión de actividades culturales, entre otros. La importancia de estudiar estas actividades desde una óptica interdisciplinaria radica, entre otras cosas, en su creciente relevancia en el sistema productivo (que se expresa, por ej., a través de la generación de empleo³ e ingresos o de la complejización del tejido productivo asociado a estas actividades).

³ Por ejemplo, en un análisis del empleo en las Industrias Culturales (IC) y las Actividades Culturales y de Entretenimiento (ACyE), se estimaba que “en términos relativos, el sector de las IC y las ACyE de la Argentina es similar al de Estados Unidos, donde ocupa el 4% de la fuerza laboral” (Nahirñak, 2008: 22).

1.2 Estructura de la presentación

La ponencia se organiza alrededor de los tres ejes que acabamos de mencionar. En primer lugar el trabajo caracteriza el mercado de la producción audiovisual en general, en especial el cinematográfico. En ese marco se describen las características salientes del caso argentino y su relación con otras cinematografías. En segundo lugar se hace una caracterización y análisis de las empresas que intervienen en la producción audiovisual y de su patrón de ventas y de provisión de servicios. En tercer lugar se examinan los procesos de innovación en dos escalas: las firmas y el conjunto productivo. En la última parte se presentan las conclusiones y se hacen algunas reflexiones finales sobre la teoría y la metodología de análisis de la producción audiovisual. En un anexo se presentan las características centrales de la encuesta realizada a productoras audiovisuales.

1.3 Fuentes de información

Además de diversas fuentes estadísticas y trabajos previos, esta ponencia se nutre de una encuesta personal a 55 productoras audiovisuales. Esa encuesta es parte de un conjunto de indagaciones sobre el campo audiovisual en la Argentina que han venido realizando los autores de este trabajo, junto a un grupo mayor de investigadores, en los últimos años. Muy sintéticamente, esa investigación más amplia incluye: una encuesta nacional a estudiantes universitarios sobre consumo de cine, una encuesta de hogares sobre consumo audiovisual, un estudio sobre producción televisiva en 10 lugares de la Argentina y la construcción de una base de películas argentinas que abarca el período 2006-2012 (véase: www.ungs.edu.ar/proyectocine).

2. La economía política de la producción cinematográfica y audiovisual

2.1 Importancia de la producción audiovisual en la Argentina

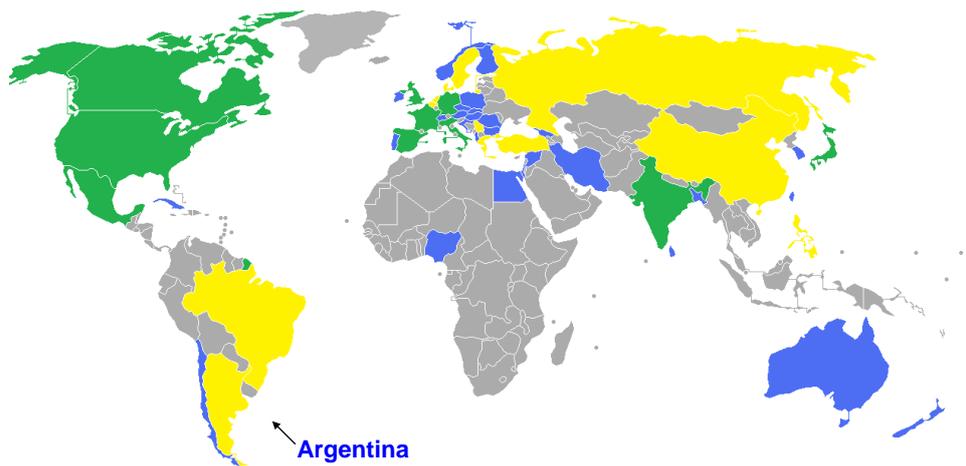
La Argentina ocupa una posición intermedia en la producción audiovisual a la escala mundial (Mapa 1) (UNESCO 2000). En esa escala intermedia tiene un rol destacado, por ejemplo, entre los países de Iberoamérica. En especial, luego de mediados de la década de 1990, puede argumentarse que tanto en términos del volumen de películas producidas como de otros indicadores (su producción televisiva, su inserción exportadora, su posición internacional en términos de la creación y venta de formatos televisivos y su amplia base de recursos humanos) se acerca a otros países de la misma región cultural pero de mayor tamaño como México, Brasil y España.

En los últimos años y, por primera vez desde la era de oro del cine argentino (1935-55, aproximadamente), la Argentina ha producido más de 60 películas por año (Figura 1). Es más, ha habido algunos años en los que se llegó al centenar de películas. En paralelo también ha habido una sostenida actividad en la producción de diversos programas para TV y de cortos publicitarios. Puede también afirmarse que el conjunto de empresas e instituciones vinculadas al campo audiovisual ha crecido no sólo en términos cuantitativos sino, también, cualitativo. Se ha consolidado la formación universitaria y técnica en este campo y en campos afines (Torre 2012). Se ha profundizado la conexión que históricamente la Argentina tuvo con el exterior en este campo. La política nacional en el campo audiovisual se ha profundizado a través de la creación de nueva demanda (por ej. a través de canales como Encuentro), de la sanción de una nueva norma nacional ("ley de medios") y de diversos esquemas de impulso a la producción desconcentrada (por ej. la política de polos y nodos audiovisuales). También han empezado a delinearse con más claridad diversas políticas provinciales y municipales de apoyo y acompañamiento a la producción audiovisual. Más de 15 años han pasado del inicio del proceso de innovación estética de la producción cinematográfica nacional llamado "segundo nuevo cine argentino" y de la puesta en marcha de la ley de cine (1994).

Mapa 1.

Países con producción televisiva y cinematográfica más importante (según IMDb)

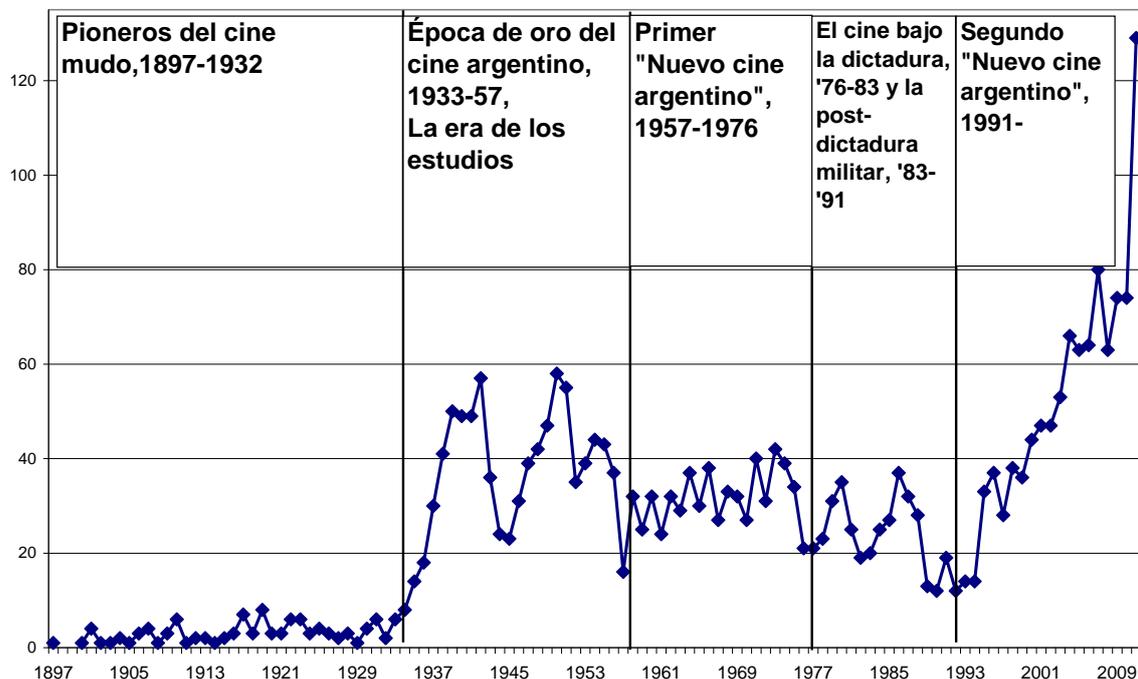
Más de 10,000 títulos (verde), más de 5,000 (amarillo), más de 1,000 (azul)



http://upload.wikimedia.org/wikipedia/en/b/b3/Most_vibrant_cinemas.png

Gráfico 1.

Argentina. Número de películas estrenadas por año, según etapas, 1897-2012.



Fuente: datos para el periodo 1910-2009 compilados por Adrián Pérez Llahí; para el periodo 1897-1909, Wikipedia (febrero de 2010); Anuarios INCAA para el periodo 2009-2012

http://en.wikipedia.org/wiki/Category:Lists_of_Argentine_films .

En 2004, el conjunto de las industrias culturales aportaba aproximadamente el 3% del PBI nacional. Este dato “las equiparaba a las industrias de productos alimenticios y bebidas, superaba el producto de la industria automotriz de aquel año cinco veces y al de la industria textil siete veces” (OIC, 2004: 5).

Entre los años 2004 y 2009 la incidencia del “PBI Cultural” sobre el PBI total de la Argentina mostró un notable y sostenido crecimiento, pasando del 2,35% al 3,50%. Todo ello en un periodo en el cual la tasa de crecimiento del PBI de la Argentina superó ampliamente al promedio mundial: 7,4% entre 2003 y 2009, frente al 2,6% global. En estos años, “la cultura mostró un desempeño excepcional, diferenciándose

de actividades como la construcción, la provisión de servicios básicos, la minería y la pesca, que redujeron su participación en la economía nacional”⁴.

Lo dicho hasta aquí sobre la producción cultural es válido, aún más, para la producción audiovisual nacional. El prestigio obtenido a partir de importantes premios en los festivales más importantes del mundo ha tenido un doble efecto positivo. En primer lugar, ha permitido abrir nuevos destinos para las películas argentinas. España y otros países europeos, más Estados Unidos se suman a los países latinoamericanos como principales compradores de cine argentino. En segundo lugar, ha despertado el interés de fondos de fomento y otros capitales destinados a la producción (o coproducción) cinematográfica.

2.2 Breve historia de la cinematografía argentina

La historia del cine comienza en la Argentina prácticamente al mismo tiempo que en Europa y Estados Unidos, ya que las primeras proyecciones datan de finales del siglo XIX. En 1915 se estrenó *Nobleza Gaucha*, un largometraje destacado no sólo porque fue un éxito popular que trataba una temática local, sino también porque obtuvo ingresos que superaron treinta veces sus costos y fue exportado a países de la región y España (Katz, 2006).

A mediados de la década de 1930 surge la denominada “edad de oro” del cine nacional, periodo durante el cual se alcanza un volumen de producción sin precedentes (40 películas al año, en promedio, y un pico máximo de 57 en 1942). Esta etapa también es conocida como “la era de los estudios”, dado que existía una estructura de producción de capital nacional que, emulando experiencias como la norteamericana o europea, tenía la capacidad de producir de manera sostenida varias películas por año. La producción de cine argentino superaba a la mexicana en algunos

⁴ SInCA, “El PBI Cultural en la Argentina. Una aproximación a la dinámica de la economía de la cultura argentina a partir de los datos de la Cuenta Satélite de Cultura (2004 – 2009)” <http://sinca.cultura.gov.ar/sic/estadisticas/csc/index.php> Consultado el 10/07/2012

años e incluso competía con la industria norteamericana. La película *Los martes, orquídeas* (Francisco Mugica, 1941), que lanzó al estrellato a la joven Mirtha Legrand, tuvo su *remake* hollywoodense protagonizada nada más y nada menos que por Rita Hayworth y Fred Astaire. El film incluso estuvo ambientado en Buenos Aires (Curubeto 1993 1998). Con la llegada del cine sonoro a la Argentina en 1931, la exportación a otros países proyectó la cultura nacional en el extranjero apoyándose en el tango (Perelman y Seivach, 2004). El cine argentino tuvo un lugar central y sus figuras se convirtieron en parte del *star system* local e hispanoparlante.

En este periodo se abrieron nuevas salas de cine en todo el país, desde las grandes ciudades hasta los pueblos más pequeños (En 1950 se contaron 2190 salas en todo el país). La “edad de oro” entra en crisis a mediados de los '40. En parte porque a los distribuidores les resultaba más rentable el cine extranjero, el cual además presionaba por ingresar, y porque en México la producción empezó a tener gestión estatal, lo cual transfirió el dominio regional a la cinematografía mexicana. Un tercer factor, no menos importante, fue que, como represalia por declararse neutral en la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos restringió la venta de celuloide a la Argentina (Perelman y Seivach, 2004:17). Este hecho también potenció el dominio de México.

Ante esta situación crítica, en 1944 se sancionó la primera reglamentación proteccionista que establecía una “cuota de pantalla” (obligación de exhibir una cantidad mínima de películas nacionales) y restringía la importación de películas extranjeras. La producción resurgió a lo largo de toda la década, con niveles similares a los de la etapa anterior; sin embargo, el golpe militar de 1955 significó el fin de las medidas proteccionistas. Esto se tradujo en un descenso de la producción nacional.

En este contexto hostil para la producción nacional, no obstante, tienen lugar algunas transformaciones importantes. En primer lugar, con el modelo de los grandes estudios superado, surge un nuevo sistema de producción caracterizado por su flexibilidad. Un ejemplo de esta transición lo constituye la productora Aries Cinematográfica, que carecía de personal estable e infraestructura propia, ya que alquilaba los estudios y contrataba temporalmente al personal de producción. En segundo lugar, una nueva generación de directores introdujo una renovación estética y narrativa: que luego dio en llamarse “nuevo cine argentino”. Por último, en 1957 se crea el Instituto Nacional

de Cinematografía (INC) que, entre otras cosas, preveía el subsidio a la producción nacional. Sin embargo, entre 1955 y 1976 se estrenaron 30 títulos por año, en promedio, una cifra menor a la de la etapa dorada.

La industria del cine se mostró, una vez más, sensible a los cambios políticos: un nuevo golpe de estado, en 1976, reforzó la censura vigente y recortó los subsidios. Al mismo tiempo, la desregulación de la economía impactó en el precio de las entradas, excluyendo a una parte considerable de la población y provocando el cierre de salas. Muchos directores, actores y técnicos del cine fueron prohibidos, forzados al exilio o asesinados (Aprea, 2008).

Con el retorno de la democracia en 1983 se vive un breve auge, ya que habilita la narración de historias antes prohibidas por la censura. Algunos elementos destacables son el retorno masivo a las salas (en particular para ver producciones nacionales) y el premio Oscar obtenido por *La historia oficial* (Luis Puenzo, 1985). Sin embargo, a finales de los '80 la producción y el consumo volvieron a caer, producto de factores varios: la crisis económica, la posibilidad del consumo hogareño (VHS y cable) y cierto estancamiento estético en la oferta.

La mayor crisis de la historia del cine nacional involucró el cierre masivo de salas (de más de 900 en 1983, a 326 en 1994; Getino, 1998) y una bajísima cantidad de estrenos que remitía al primer tercio del siglo XX. En este contexto adverso, paradójicamente, se aprueba la Ley de Fomento y Regulación de la Actividad Cinematográfica ("ley de cine", 1994), que creó el vigente Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA), amplió el fondo de fomento y significó el renacimiento de la cinematografía nacional, que incluye la cifra record de 138 películas producidas en 2010 (aunque ese año se estrenaron aproximadamente la mitad). La nueva ley constituyó el marco en el que las nuevas camadas de directores y productores independientes estrenarían sus primeras películas. El denominado "Nuevo Cine Argentino", reconocido a nivel internacional, representó una ruptura estética con el cine previo (Amatriain, 2009), aunque -salvo contadas ocasiones- no constituyó un fenómeno masivo. En cambio, el mercado del cine nacional pasó a estar dominado por un puñado de productoras ligadas a grupos multimedia. El predominio del cine extranjero, mientras tanto, nunca fue disputado de forma significativa.

Los espacios para consumir cine resurgieron, aunque el mapa de las salas se vio reconfigurado con el ingreso de capital extranjero. Las antiguas salas de las ciudades cedieron lugar a las “multipantallas” generalmente ligados a *shoppings*, transformando los hábitos de asistencia al cine. Se dio un triple proceso de concentración: las salas pertenecían a pocas empresas de capital extranjero, se concentraron en las ciudades más grandes y, dentro de estas, en los barrios más concurridos (Katz, 2006: 44).

2.3 Economía política de la producción cinematográfica y audiovisual en el mundo semi-industrializado y en la Argentina

La Argentina, un país semi-industrializado con 42 millones de habitantes, forma parte de un conjunto de países que produce una importante cantidad de largometrajes. Entre 2010 y 2012, el promedio de estrenos nacionales por año fue superior a 130. Esto la ubica todavía lejos de la India, Nigeria (más de 900), Estados Unidos, Japón y China (más de 400), pero junto a un conjunto de países como Francia, España, Alemania, Italia, Brasil, entre otros. Este volumen de producción en la Argentina se entiende a partir de las políticas de protección y fomento por parte del Estado, dado que sin ellas prácticamente no existiría el cine nacional (al igual que en gran parte del mundo). Sólo Estados Unidos, China, Nigeria e India disponen de un mercado interno que les permite producir sin subsidios.

Ahora bien, esto no quiere decir que no existan políticas de fomento en estos países. De hecho, en 44 de los estados de Estados Unidos existen -al menos- incentivos fiscales para las productoras de cine (Foster y Terkla, 2011), y no es desconocido que la industria cinematográfica norteamericana se expandió con el apoyo estatal. Lo que estamos diciendo es que cualquier discusión sobre innovación, desarrollo de capacidades y organización en la producción audiovisual requiere ser encuadrada en el marco de la economía política. Más aún, si se trata de países en vías de desarrollo.

Uno de los principales problemas que se le presenta a cinematografías como la argentina es la de competir en situación de desigualdad. Frente al dominio de las

producciones hollywoodenses, se establecieron diferentes medidas para, por un lado, fomentar la producción de películas nacionales y, por el otro, proteger el mercado interno. Estas medidas son implementadas bajo una doble concepción: por un lado, desde la perspectiva de que el cine constituye un fenómeno masivo y estratégico en la construcción de representaciones sociales (Aprea, 2008) y que, por lo tanto, el Estado debe favorecer la producción de películas cuyos temas estén relacionados con la cultura y la historia de la nación. Por el otro, desde la concepción de que la producción audiovisual tiene un importante impacto en la economía. Es decir, las políticas estatales están caracterizadas tanto por el enfoque cultural como económico (*culture-centric* y *econo-centric*, Smith y Warfield, 2008).

Las principales medidas de fomento y protección son: cuota de pantalla, media de continuidad, restricciones a los estrenos extranjeros con una cantidad excesiva de copias, y la alianza estratégica con los canales de TV.

La cuota de pantalla estaba estipulada en la “ley de cine” de 1994 pero fue reglamentada diez años después, y constituye una medida regulatoria que les garantiza a los productores el acceso al circuito de exhibición local. Le asegura una semana en cartel a cada película y, dependiendo de la cantidad de tickets vendidos, una extensión automática del plazo (“media de continuidad”).

Esta medida se complementa, en los últimos años, con otras dos: un arancel que el INCAA le cobra a las películas extranjeras cuyos lanzamientos superan las 15 copias⁵, y la exigencia a las *majors* por parte de la Secretaría de Comercio de que distribuyan películas argentinas. Si bien éstas son recientes, no han tenido los efectos esperados e incluso algunos señalan efectos negativos, como las dificultades para estrenar cine extranjero no norteamericano y el posible desplazamiento de los distribuidores nacionales.

La cuota de pantalla también se debería aplicar a los canales de TV, pero el INCAA nunca la reglamentó. En cambio, sí fue reglamentada tras la aprobación de la Ley de

⁵ INCAA, Resolución N° 2221/2011: <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/185000-189999/186730/norma.htm>

Servicios de Comunicación Audiovisual (2009). El artículo 67 obliga a los canales de aire a adquirir los derechos de emisión de al menos 8 películas al año antes de que éstas entren en etapa de rodaje. La Ley también prevé que un conjunto diverso de actores (licenciatarios de TV por cable o satelital, canales de aire con baja cobertura, señales extranjeras cuya programación mayoritaria sea de ficción) destinen el 0,5% de su facturación bruta anual a la compra de “derechos de antena”.

Esta medida es fundamental para el cine por dos motivos: nutre de financiamiento en la etapa de mayor incertidumbre de un proyecto y, además, supone el acceso al *prime time* de la “ventana” televisiva (los canales deben programar dos estrenos por trimestre). Sin embargo, a pesar de estar reglamentada desde hace tres años, al día de la fecha ni los canales ni las autoridades han hecho algo por su cumplimiento⁶.

2.4 La competencia por el mercado nacional

La desigualdad de condiciones que caracteriza a la competencia entre el cine nacional y el extranjero está reflejada en la distribución del mercado local. Porque, como sostiene Getino, el análisis de la actividad productiva no debe medirse solamente por la cantidad de películas nacionales que se estrenan anualmente, sino principalmente a partir de la cuota de mercado local que se obtiene al competir con la industria cinematográfica de países desarrollados (Getino, 1998: 96).

En 2011, por ejemplo, se estrenaron 129 películas argentinas. Pero de las 42.607.756 entradas que se vendieron, sólo 3.496.753 (8,2%) fueron para películas nacionales. En términos de recaudación, el porcentaje correspondiente a producciones locales es aún menor: 7,11%.

Estas cifras deben ser consideradas en contexto: las películas extranjeras son mayoritariamente producidas en Estados Unidos con presupuestos decenas de veces mayores a los locales y su estreno en la Argentina tiene un costo marginal que tiende

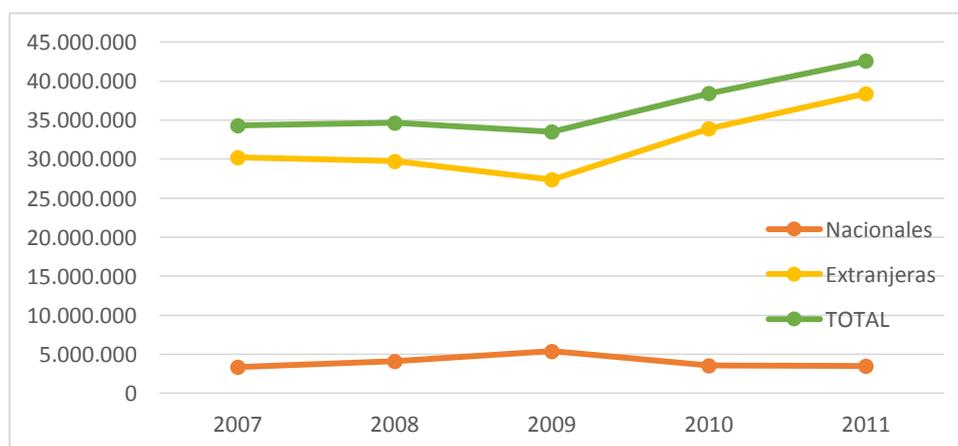
⁶ “Nadie nunca nada”, *Haciendo Cine*, octubre de 2012.
<http://www.haciendocine.com.ar/content/nadie-nunca-nada>

a cero (Perelman y Seivach, 2004: 28). Ahora bien, aún considerando esa situación de desigualdad, hay casos que ejemplifican la posibilidad de disputarle una mayor porción del mercado local al cine de Hollywood.

Por ejemplo, Corea del Sur ha obtenido una cuota de mercado de entre el 50 y el 60%⁷ en los últimos dos años. Francia superó el 40% en 2012⁸, al igual que el año anterior, seguida de cerca por Italia y Gran Bretaña⁹. El caso de la India (un fenómeno mucho más amplio que Bollywood, su cara más visible) es quizás el más sorprendente. No sólo porque produce más de mil títulos al año, sino también porque el mercado local representa aproximadamente el 90% del total¹⁰ (Lorenzen y Mudambi, 2013) en un país con más de mil millones de habitantes.

Gráfico 2.

Argentina. Espectadores por películas nacionales, extranjeras y total



Fuente: INCAA (2012).

Para mejorar la cuota de mercado y lograr, al menos, una “convivencia” menos apremiante, se impone la necesidad de superar los obstáculos principales mediante la

⁷ “Mar del Plata 2012: Cómo es el exitoso modelo coreano”, Otrosocines.com, 18/11/2012.

http://www.otrosocines.com/noticias_detalle.php?idnota=6914

⁸ “Balance 2012: Un año positivo para el cine francés”, Otrosocines.com, 27/12/2012.

http://www.otrosocines.com/noticias_detalle.php?idnota=7015

⁹ European Audiovisual Observatory: http://www.obs.coe.int/about/oea/pr/mif2012_cinema.html

¹⁰ “Hollywood finds formula to beat Bollywood in India”, csmonitor.com, 17/05/2007

<http://www.csmonitor.com/2007/0517/p01s03-almo.html>

articulación de los eslabones de la cadena productiva: financiamiento, producción, distribución y exhibición.

Las productoras argentinas se financian a partir de tres frentes principales: créditos y subsidios del INCAA, fondos internacionales de fomento para producir cine, y la realización de distintos tipos de audiovisuales mediante la diversificación de su producción (volveremos sobre esto más adelante). A diferencia de la experiencia británica durante los '90 (Kim, 2003), la articulación con el sector privado es relativamente baja, lo cual acentúa la dependencia del INCAA. La alianza estratégica con los canales de TV –como hemos referido- está estipulada en textos legales que no se cumplen. Los canales presionan para que así sea, dado que consideran poco rentable pasar cine nacional. No obstante, los dos grandes canales pertenecen a grupos multimedios que incursionan en la producción cinematográfica y que habitualmente logran grandes éxitos de taquilla con una o dos películas al año cada uno.

En cuanto a la distribución y exhibición, la articulación resulta más compleja dado que estos eslabones son dominados por empresas de capital extranjero vinculados a las *majors* estadounidenses. Una vez terminadas las películas, se presentan grandes obstáculos para distribuir las, exhibirlas y que se sostengan en cartel. Al igual que los programadores de los canales de TV, los distribuidores y exhibidores son poco proclives a apostar al cine nacional frente a la mayor rentabilidad de las películas hollywoodenses. A esto hay que sumarle los problemas de comercialización de las producciones nacionales, que son estrenadas generalmente sin ser acompañadas de una campaña publicitaria significativa. Los exhibidores, además, son sospechados de apelar a prácticas desleales para burlar las políticas proteccionistas (Perelman y Seivach, 2004: 53).

En definitiva, existen instrumentos políticos adecuados para mejorar la cuota de mercado local, pero no todos se cumplen como correspondería. Aun así, el caso argentino evidencia que la situación reclama más -y no menos- políticas que tiendan a articular los distintos niveles de la cadena productiva. Sobre todo teniendo en cuenta que se trata de un mercado pequeño pero en expansión: entre 2007 y 2011 la

recaudación se triplicó y la cantidad de espectadores creció aproximadamente un 25% (INCAA, 2012).

3) Formas de organización de la producción audiovisual

Como fue señalado al principio, la discusión sobre innovación y formas de organización en la producción audiovisual debe considerar una peculiaridad: se trata de un conjunto productivo altamente diversificado en su orientación al mercado y con bajos niveles de integración vertical de los servicios que utiliza. Para dar cuenta de esa peculiaridad, a continuación se analizarán algunas cuestiones clave, tales como el tipo de audiovisuales que estas firmas producen, sus fuentes de financiamiento y la forma en que obtienen los servicios. Finalmente, se realizará una síntesis en la que se comparará la cuestión organizacional con otros países, a fin de dimensionar en qué medida estas características son locales o propias de la actividad.

3.1 Orientación al mercado

En cuanto a las etapas de la producción en las que se desempeñan, todas las firmas realizan producción y rodaje, y una amplia mayoría (91%) también realiza pre y post-producción. Este dato habla de bajos niveles de especialización, idea que se refuerza al constatar que cuatro de cada cinco productoras encuestadas también brindan servicios de producción a terceros.

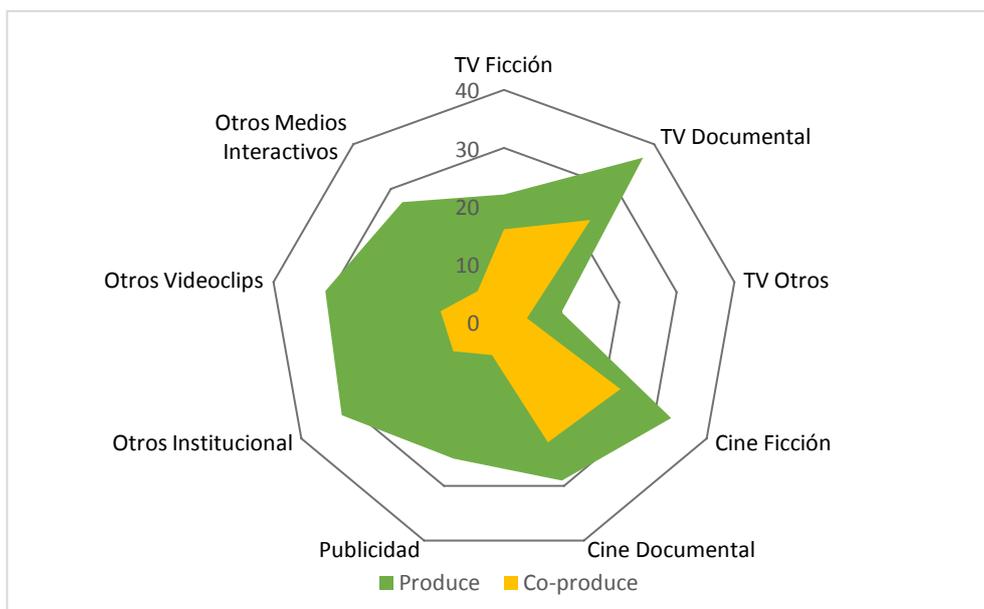
Respecto al tipo de productos que realizan, se observa una gran diversidad. Las productoras realizan en mayor medida documentales para TV y cine de ficción, aunque también los porcentajes son altos en la producción de institucionales, videoclips y cine documental.

Es decir, los altos porcentajes en términos generales hacen suponer que las empresas apelan a la diversificación de sus actividades para sostener la producción. También puede observarse que la *coproducción* es una opción para muchas empresas, destacándose particularmente las realizaciones cinematográficas (ficción y

documental) y los documentales para TV. No obstante, el hecho de que la coproducción tenga porcentajes más altos en los proyectos de mayor envergadura es sintomático de las dificultades que las firmas tienen para financiar y realizar dichos proyectos en solitario.

Gráfico 3.

Argentina. Productoras audiovisuales. Tipo de producto y si los produce o co-produce (en %)



Fuente: Encuesta a productoras audiovisuales, 2011-12, ICO, Univ Nac de Gral. Sarmiento..

3.2 Fuentes de financiamiento

La forma en que las productoras se financian es una muestra clara de que el sector audiovisual constituye un conjunto productivo altamente diversificado en su orientación al mercado. A fin de comenzar a indagar en este sentido, se consultó sobre los agentes de financiación con los cuales se vinculan. Los resultados indican que los agentes con los que se establecen más vínculos son el INCAA (71%) y productores

nacionales (60%). Esto último puede ser puesto en relación con el alto nivel de coproducción existente en el cine (documental y ficción), a tal punto que uno de los entrevistados aseguró que “el cine no existiría si no es por la co-producción”. También apoya esta idea el alto porcentaje correspondiente a vínculos con productores de otros países (51%).

Respecto a las fuentes que efectivamente financian las actividades de las productoras, la gran mayoría mencionó a los subsidios (62%). Esto es sintomático de la importancia que tienen la intervención estatal y las políticas de fomento, en especial a través del INCAA. En segundo lugar, un 38% refirió a lo que recaudan las películas. Sin embargo, es necesario aclarar que las respuestas en este punto han sido combinadas en su mayoría. Es decir, son muy pocas las empresas que se financian con una única fuente. Además, estas actividades representan distintas partes del financiamiento del total, de manera tal que la recaudación de las películas expresa sólo una porción menor del financiamiento de cada productora.

Cuadro 1.

**Argentina. Productoras audiovisuales.
Agentes de financiamiento con los cuales se vincula**

Agentes de financiamiento con los cuales se vincula	
INCAA	71 %
Productores nacionales	60 %
Productores de otros países	51 %
Otras empresas o instituciones de otros países	42 %
Otras instituciones privadas	42 %
Ministerio de Educación (Encuentro, Paka Paka)	38 %
Otros agentes estatales	34 %
Fundaciones internacionales	33 %
TV privada y otros medios	33 %
Universidades nacionales	29 %
Festivales de cine internacionales	27 %
Fundaciones nacionales	24 %
Canal 7 (TV Pública)	18 %
Festivales de cine nacionales	16 %
San Luis Cine	14 %
Otros	14 %

Cuadro 2.

Argentina. Productoras audiovisuales. Fuentes de financiamiento de las actividades de las firmas relevadas

Fuentes de financiamiento	
Subsidios	62 %
Recaudación de las películas	38 %
Venta de servicios	36 %
Realización de publicidades	34 %
Realización de institucionales	33 %
Realización de audiovisuales para TV	33 %
Cooperativismo	24 %
Premios en dinero (festivales)	18 %
Otros	14 %
Adelantos de proveedores o contratistas	13 %
Préstamos bancarios	11 %

Fuente: Encuesta a productoras audiovisuales, 2011-12, ICO, Univ Nac de Gral. Sarmiento..

Por eso se les pidió a los encuestados que, además, indicaran el porcentaje que estas actividades representaban en el financiamiento total. Como se puede observar en el siguiente cuadro, las empresas que se financian con lo que recaudan sus películas lo hacen en porcentajes inferiores al 40%. De hecho, 16 de las 21 empresas que se financian con lo recaudado por sus producciones señalan que esta actividad representa un porcentaje no superior al 20%. Algo similar sucede con los premios obtenidos en dinero por exhibir sus películas en festivales. En cambio, los subsidios cubren diversos porcentajes, que tienden a alcanzar la mitad del financiamiento pero que también incluyen porcentajes extremos (hasta el 10% y del 91 al 100%). Otras actividades que muestran porcentajes más distribuidos entre franjas son la realización de publicidades, la venta de servicios y “otros”.

Es llamativo que la mayor cantidad de productoras estén ubicadas en los dos primeros rangos, que alcanzan al 10 y al 20% del financiamiento, respectivamente; a excepción de aquellas que reciben subsidios. Esto quiere decir dos cosas: por un lado, que el esquema de financiamiento está ampliamente fragmentado y diversificado; por otro lado, puede interpretarse que la única posibilidad de especialización productiva está dada por la política de subsidios.

Cuadro 3.

Argentina. Productoras audiovisuales.

Formas de financiación de las actividades de las firmas relevadas.

Número de firmas según el porcentaje que representa cada tipo de financiamiento

	Hasta el 10%	Del 11 al 20%	Del 21 al 30%	Del 31 al 40%	Del 41 al 50%	Del 51 al 60%	Del 61 al 70%	Del 71 al 80%	Del 81 al 90%	Del 91% al 100%
Subsidios	1	4	4	6	6	5	4	2	1	1
Recaudación de las películas	8	8	3	2						
Venta de servicios	9	7	1		2					1
Realización de publicidades	6	4		1			4	3		1
Realización de institucionales	9	4	2			1		1	1	
Realización de audiovisuales para TV	5	6	1	1	3	1		1		
Cooperativismo	6	1	1	1	2		2			
Premios en dinero	5	2	2	1						
Otros	2	2	1			2				1
Adelantos (proveedores o contratistas)	4	2			1					
Préstamos bancarios	3	2			1					

Fuente: Encuesta a productoras audiovisuales, 2011-12, ICO, Univ Nac de Gral. Sarmiento..

3.3 Provisión de servicios

Finalmente, los bajos niveles de integración vertical en el sector pueden detectarse al analizar la provisión de los servicios que utilizan las productoras. Los resultados obtenidos muestran que existe, en general, una clara y amplia mayoría de empresas que optan por contratar estos servicios a terceros. Sólo en dos rubros los porcentajes son superados por quienes los proveen internamente: en los equipos de posproducción (52%) y en casting (36%). En el resto de los rubros es notoria la cantidad de empresas que contratan los servicios, ya que a excepción de los equipos de posproducción, el casting y las cámaras, los porcentajes son superiores al 44%. Más aún: en los rubros de vestuario, construcción (carpintería, etc.), grúas, set de filmación, catering, seguridad, seguros y comunicaciones los porcentajes de contratación son superiores al 70%.

Los porcentajes mencionados en relación a la provisión o contratación de servicios pueden ser aún mayores si se considera que muchas empresas señalaron un uso mixto de determinados servicios (es decir, que los proveen internamente pero que, también, contratan externamente algunos de ellos). El porcentaje más alto en el uso mixto se da en los equipos de posproducción (30%); seguido por la realización de actividades de casting (29%); y, en tercer lugar, vehículos, transporte y cámaras (27%).

Cuadro 4.

Argentina. Productoras audiovisuales. Utilización de servicios y formas de provisión (interno, de terceros, mixto)

Servicio	No usa ese servicio	Lo provee internamente	Lo contrata a terceros	Mixto
Seguros	4 %	0 %	96 %	0 %
Seguridad	14 %	2 %	84 %	0 %
Set de filmación	7 %	13 %	74 %	5 %
Catering	5 %	7 %	74 %	13 %
Grúas	14 %	7 %	73 %	5 %
Vestuario	5 %	7 %	71 %	16 %
Construcción	18%	4 %	71 %	7 %
Comunicaciones	5 %	13 %	71 %	11 %
Transporte	2 %	4 %	67 %	27 %
Asesoramiento legal	6 %	17 %	68 %	9 %
Animales entrenados	33 %	2 %	65 %	0 %
Escenografías	13 %	7 %	64 %	16 %
Contaduría	0 %	27 %	62 %	11 %
Archivos de imagen y sonido	6 %	9 %	62%	23 %
Prensa	25 %	7 %	56 %	11 %
Técnicos HD	11 %	17 %	56 %	17 %
Publicidad	20 %	14 %	53 %	13%
Vehículos	7 %	13 %	53 %	27 %

Servicios de locación	14 %	18 %	53 %	14 %
Selección de extras	11 %	24 %	46 %	18 %
Ventas internacionales	22 %	13 %	46 %	18 %
Distribuidoras	28 %	6 %	44 %	22 %
Cámaras	0 %	34 %	38 %	27 %
Casting	4 %	36 %	31 %	29 %
Equipos de pos-producción	2 %	52 %	17 %	30 %

Fuente: Encuesta a productoras audiovisuales, 2011-12, ICO, Univ Nac de Gral. Sarmiento..

La adquisición y el mantenimiento de equipos costosos parece ser inviable para este sector productivo que, por la naturaleza de los proyectos, mantiene un alto nivel de incertidumbre; más aún si se tiene en cuenta la baja especialización en la producción, que los lleva a producir publicidades, videoclips, documentales, películas de ficción, programas de TV, institucionales, etc. El equipamiento y los servicios son incorporados según el proyecto y según el tipo de producto. La diversificación de la producción hace que los productores armen esquemas de producción muy variables entre sí, lo cual requiere una estructura flexible. Esto también indica que, a diferencia de otras actividades económicas, existe en la Argentina un conjunto de proveedores especializados y generales orientados a la producción cinematográfica, lo cual puede considerarse un activo significativo del sistema de producción audiovisual del país.

3.4 Síntesis de los resultados y comparación con otros casos

Hemos visto que las productoras apelan a la diversificación de su producción para cubrir una mayor área del mercado, y que necesitan vincularse con otras productoras cuando los proyectos son de mayor envergadura. Esto puede verse claramente al analizar sus vinculaciones, que también incluyen al INCAA como principal fuente de

financiamiento. De hecho, la única posibilidad de especialización parece estar dada por los subsidios del Instituto. El resto percibe ingresos a través de fuentes sumamente fragmentadas.

Muchas de las características organizacionales de la actividad audiovisual en la Argentina están presentes también en otros países con un nivel de producción menor, como Uruguay: la atomización de los actores, el bajo grado de integración en la cadena de valor, la necesidad de diversificar la producción, entre otras (Camacho y Rocha, 2011). También hay coincidencia en los altos niveles de subcontratación o tercerización, aunque esta característica es propia de las formas de organizar globalmente la actividad económica en general y la actividad cinematográfica en particular, dado que las economías desarrolladas buscan minimizar los costos de producción de bienes y servicios sofisticados volcándose hacia países en desarrollo.

Sin embargo, a nivel local la subcontratación se expresa en dos niveles: los servicios y el personal. Por un lado, la tercerización de los servicios permite que las empresas se mantengan en una estructura de costos relativamente baja y sin cesar la actividad durante todo el año. Por el otro, a nivel del personal, se observa en la amplia difusión de la modalidad *freelance*. Esto puede verse en casos tan disímiles como Uruguay, China (Keane, 2006), Gran Bretaña (Blair, 2003), Nueva Zelanda (Asheim y Cruz, 2007) o Estados Unidos (Foster y Terkla, 2011). Para los trabajadores *freelance* esto significa la generación de *know how* a través de su alta rotación en diferentes proyectos audiovisuales. Estos trabajadores son clave en la difusión de conocimiento e innovación (Asheim, 2011) a lo largo de toda la red productiva.

4) Naturaleza de la innovación en la producción audiovisual

Como es sabido, gran parte de las ideas convencionales respecto a las actividades de innovación derivan del análisis de la industria manufacturera (Gallouj y Savona, 2009). Aunque hay ya un conjunto de desarrollos conceptuales referidos a la innovación en servicios (en especial los servicios a la producción o servicios empresariales; Cainelli y

otros 2006), es todavía incipiente el desarrollo teórico respecto a la innovación en la producción audiovisual. En este trabajo proponemos un esquema de análisis que parte de ideas y metodologías que ya existen pero las ajusta a la producción audiovisual. Así examinaremos la innovación en dos escalas: la del conjunto productivo y la escala de las empresas.

Para poder hablar de actividades de innovación en la producción audiovisual es necesario tener en cuenta la especificidad de la producción audiovisual. Gran parte de la producción audiovisual se organiza por proyectos y, por lo tanto, el rol de las empresas como organizadoras de la producción es más limitado que en otros tipos de actividades como las industriales. Esto es particularmente cierto de la producción cinematográfica o de la producción de ficción o documentales para la TV. Por otro lado, en la producción audiovisual, y presumiblemente en otras industrias culturales, hay procesos distribuidos y colectivos de creación y de desarrollo de innovaciones que se asocian a la generación de nuevos géneros y de revoluciones estéticas. Ejemplos conocidos en la temática audiovisual son los westerns (y luego los spaghetti westerns), el Neo-realismo italiano o el Cinema novo brasileño.

De allí que sea posible hablar de innovación distribuida en el caso de la producción audiovisual cuando nos referimos a innovaciones estéticas que, al involucrar transformaciones a la escala de un complejo productivo nacional, pueden ser consideradas radicales. En especial, analizaremos en esta presentación la emergencia del Segundo nuevo cine argentino (NCA). En particular, describiremos el desarrollo de ese movimiento estético a través de un análisis de: las transformaciones institucionales que acompañaron el origen y desarrollo del NCA, los hitos que marcan temporalmente el inicio del NCA y los elementos que al mismo tiempo rompen con el cine argentino anterior y de dan una cierta identidad a ese movimiento. Una de las innovaciones en las que haremos hincapié tienen que ver con el establecimiento de un nuevo régimen escópico, esto es como una nueva manera de concebir el verosímil (Pablo Sánchez Macchioli 2012).

También analizaremos las actividades de innovación a la escala de las empresas. No es este el lugar para explayarse sobre la problemática de la innovación, su definición y formas de medición en el nivel de las firmas. Baste decir aquí que tomaremos como

punto de partida el Manual de Bogotá y su actualización reciente (Anlló, Lugones y Suárez 2011). Es a partir de este planteo general que llevamos adelante una encuesta a un grupo de productoras audiovisuales. En esa escala de análisis, tuvimos en cuenta: (i) la introducción de nuevos productos o servicios, y el uso de nuevas tecnologías, (ii) variables que miden los outputs y la apropiabilidad de las actividades de innovación; (iii) la percepción de los empresarios respecto a si sus productos tienen una estética que los distinga de los otros que producen otras empresas; y (iv) las fuentes de información y las vinculaciones con diversos agentes.

4.1 La innovación a la escala del complejo productivo: El ejemplo del segundo Nuevo Cine argentino

En la historia del cine argentino hubo diversos momentos de transformación. Dos de ellos han sido de particular interés e impacto: el nuevo cine argentino de la década de 1960 y el reciente Nuevo cine argentino que surge a partir de 1994, aproximadamente. Nos referiremos al segundo caso como segundo Nuevo cine argentino o directamente como Nuevo cine argentino (NCA).

En el análisis que haremos a continuación mostraremos que es posible modelar el proceso innovativo que se ha llamado Nuevo cine argentino y propondremos que se trata de un proceso típico de innovación distribuida que se da no sólo en el cine sino en otras áreas de las industrias culturales. Los elementos centrales de ese proceso innovativo son: (i) un conjunto de eventos discretos, históricamente situados y reconocibles por los observadores y participantes (al menos expost) que marcan el inicio del proceso; (ii) una serie de cambios institucionales y normativos que acompañan e impulsan el surgimiento de ese proceso; (iii) un conjunto de características que son comunes a las películas que van a ir alimentando el proceso innovativo, entre ellas es posible identificar elementos de ruptura con lo anterior y rasgos que establecen ciertos lazos y características comunes entre gran parte de las películas del NCA (Cuadro 5).

4.1.1 Los inicios del Nuevo cine argentino

Se puede hacer un paralelo con el enfoque que plantean Mezias y Mezias (2000) en su análisis histórico de los comienzos del cine de Hollywood, donde se refieren a la creación de nuevos géneros como innovación. Si bien tanto en el análisis que proponen estos autores como en el que vamos a plantear acá se trata de un fenómeno que va más allá de una firma o de un film (y, en ese sentido, se trata de una innovación distribuida) es algo que se da, inicialmente, en pocos lugares del sistema productivo. Por ejemplo, Mezias y Mezias (2000) señalan que en los inicios del cine de Hollywood la creación de géneros (terror, comedia, policial, etc.) estuvo muy concentrada en pequeñas empresas especializadas y, obviamente, los géneros fueron luego estabilizándose y difundándose. O como ha caracterizado el inicio del Nuevo cine argentino (NCA) Agustín Campero (2009, 23): “Al principio el cambio fue paulatino, casi germinal”.

En el caso del Nuevo cine argentino, la mayoría de los autores señala una serie de eventos específicos e históricamente situados como el inicio de este movimiento cinematográfico e identifica un pequeño número de filmes como aquellos que marcan el inicio de este nuevo movimiento. En general, la mayoría de los trabajos existentes acuerdan en que el Nuevo cine argentino se inicia con el estreno de algunas películas (*Rapado*, 1992, 1996, *Picado Fino*, 1995, y *Pizza, birra, faso*, 1997; e *Historias breves*, un conjunto de cortos financiado por el INCAA, 1995) y la publicación del manifiesto de Adrián Caetano (1995).¹¹ Lo que no ha sido estudiado aún es cuántas de las películas que se estrenaron entre 1995 y 2005 pueden considerarse parte del movimiento Nuevo cine argentino y cuántas no lo son. Al mismo tiempo resultaría interesante poder descifrar de qué modo se van decantando las características centrales del Nuevo cine argentino y qué cosas nueva va proponiendo cada película. (Profundizaremos en estos temas más abajo en esta presentación aunque la información con la que se cuenta es limitada).

4.1.2 Cambios institucionales y regulatorios que acompañan e impulsan la difusión del movimiento

¹¹ Caetano, Adrián. "Agustin Tosco Propaganda." *El Amante/ Cine* Año 4, No. 41 (Julio 1995), p. 50.

La mayoría de los autores también acuerda con que hay una serie de cambios institucionales que acompañan (en parte) el inicio, la difusión y expansión del movimiento (Cuadro 5). Entre esos cambios se menciona la “Ley de fomento y regulación de la actividad cinematográfica” o Ley de cine, que establece diversos apoyos crediticios y subsidios a la producción y una reserva de mercado a la producción nacional (1994). También se asocia al Nuevo cine argentino con la creación de nuevos ámbitos educativos para la formación de técnicos y profesionales vinculados al cine y a la producción audiovisual. La creación de nuevas instituciones y la expansión de la matrícula acompañan los inicios de este nuevo movimiento estético. Por ejemplo se estima que la matrícula de estudiantes de cine (sin contar a los de comunicación u otros campos conexos) pasa de menos de 1000 en 1991 a más de 12 mil en 2003, 80% de ellos en la ciudad de Buenos Aires. Cálculos recientes hablan de más de 40 instituciones de formación universitaria en cine y audiovisual en el país, casi la mitad de ellas privadas (Torre 2012; Mojica 2007).

Cuadro 5.

Nuevo cine argentino. Inicio, transformaciones institucionales y características

		Años	Aclaraciones y fuentes
Eventos que marcan los inicios del Nuevo Cine Argentino	Estreno de películas (<i>Rapado</i> , 1992, 1996, <i>Picado Fino</i> , 1995, y <i>Pizza, birra, faso</i> , 1997; entre otras)	1992-97	Campero (2009); Aguilar (2006), entre otros.
	Estreno de <i>Historias breves</i> , un conjunto de cortos financiado por el INCAA	1995	
	Publicación del manifiesto de Adrián Caetano	1995	Caetano, Adrián. "Agustin Tosco Propaganda." <i>El Amante</i> Año 4, No. 41 (Julio 1995), p. 50.
Cambios institucionales que acompañan (en parte) la difusión y expansión del movimiento	"Ley de fomento y regulación de la actividad cinematográfica" o Ley de cine	1994	
	Creación y expansión de las escuelas de cine y comunicación. (La matrícula de estudiantes de cine pasa de menos de 1000 en 1991 a más de 12 mil en 2003)	1986-93	Ciencias de la Comunicación, UBA 1986; Universidad del Cine, 1991; carrera de Diseño de Imagen y Sonido (UBA, 1989); Comunicación Audiovisual (La Plata 1993); entre otras (Torre 2012). Datos de matrícula en Torre (2012, p. 122), Mojica (2007, p. 88).
	Reactivación del Festival Internacional de Cine de Mar del Plata	1996	En realidad se inicia en 1954 pero fue discontinuado en 1970 para ser reactivado en 1996.
	Inicio del Buenos Aires Festival Internacional de Cine Independiente (BAFICI)	1999	
Cambios en otras esferas	Transformaciones en la crítica cinematográfica con nuevas publicaciones y nuevos críticos	1991-2000	Aparición de las revistas: <i>El Amante/ Cine</i> , 1991; <i>Film</i> , 1993; <i>Haciendo Cine</i> , 1995; <i>La Vereda de Enfrente</i> , 1996; <i>El Cinéfilo</i> , 1997; <i>Ossesione</i> , 1997; <i>Kilómetro 111</i> , 2000 (Campero 2009).
	Realización de talleres para jóvenes cineastas		Taller de Análisis de proyectos cinematográficos latinoamericanos. Taller de proyectos de Bariloche y de Colón. Buenos Aires

			Lab. (Di Tella 2008)
Principales características del Nuevo cine argentino (en términos de la producción)	Financiamiento de fundaciones extranjeras y del INCAA		
	Algunos films se financian con los aportes de los propios productores, directores, técnicos y actores.		Aguilar (2006).
	Modos de producción frecuentemente alternativos (por ej. con equipos de 16 mm y luego digitales; en producciones discontinuas).		Campero (2009). Aguilar (2006).
	Participación de actores no profesionales		
	Estrenos en festivales internacionales antes de estrenar en la Argentina		
	Algunos films se exhiben en salas alternativas al circuito comercial.		Di Tella (2008).
Principales características del Nuevo cine argentino (en términos estéticos y morfológicos)	Uso más elaborado del sonido, mayor destreza en el acabado técnico, incorporación estratégica de la desprolijidad		Aguilar (2006). Andermann 2007
	Ficción y documental se mezclan.		Iribarren y Valle 2005. Campero 2009.
	Nuevas maneras de plantear el relato cinematográfico.		Aguilar (2006). Campero (2009).
	Construcción de un nuevo régimen escópico (de un nuevo verosímil)		Pablo Sánchez Macchioli.
	Desaparición del héroe, repudio a la denuncia directa, rechazo al cine ideológico, teatral y televisivo, que había sido la marca del cine argentino de la décadas de 1980 y 1990.		(Di Paola 2010).

Algunos de estos filmes van a tener visibilidad gracias a su participación exitosa en festivales internacionales (en algunos casos previos a su estreno en la Argentina); y en algunas ocasiones esto les va a facilitar la obtención de apoyo económico de fundaciones europeas. Al mismo tiempo, se abrirán nuevos lugares de exhibición para parte de esta nueva producción y para su vinculación con el cine independiente de otros países, como los de los países asiáticos (Japón, Corea, Irán, etc.). Y aquí los ejemplos frecuentemente mencionados son la reactivación del Festival Internacional de Cine de Mar del Plata (1996) y el inicio del Buenos Aires Festival Internacional de

Cine Independiente (BAFICI, 1999). Como gran parte del cine independiente, estos filmes tendrán serias dificultades para su exhibición aunque se empezarán a abrir una serie de lugares alternativos de exhibición especialmente en Buenos Aires (González 2007).

También habrá cierto acuerdo entre los observadores y académicos respecto a la importancia de otros desarrollos que se dan en paralelo al surgimiento y expansión de este movimiento. En particular se señala la visibilidad y sentido de identidad que le otorga al movimiento la aparición de nuevas revistas de crítica y la renovación de los críticos en los medios periodísticos (Palma 2006, 13-14). Por ejemplo aparecen las revistas: *El Amante/ Cine*, 1991; *Film*, 1993; *Haciendo Cine*, 1995; *La Vereda de Enfrente*, 1996; *El Cinéfilo*, 1997; *Ossesione*, 1997; *Kilómetro 111*, 2000 (Campero 2009). El surgimiento de un conjunto significativo de nuevos proyectos va a ser acompañado por la realización de talleres para jóvenes cineastas y técnicos (Di Tella 2008).

4.1.3 El Nuevo cine argentino como innovación

Hasta acá nada hemos dicho de las características de este Nuevo cine argentino. Hay acuerdo entre los observadores respecto a ciertas cuestiones relativas a la producción, el financiamiento y la exhibición que son compartidas entre los filmes. Por ejemplo, en muchas películas, los actores no son profesionales (Campero 2009; Di Paola 2010). Frecuentemente se producen filmes de forma alternativa (Aguilar 2006), por ejemplo, con cámaras no profesionales o en períodos extensos y discontinuos (Aldernann 2007, nota 1, p. 300). Muchas veces se utilizan financiamientos ad-hoc (de los propios participantes de la película o de fundaciones extranjeras). Con frecuencia los estrenos se hacen en lugares alternativos (festivales internacionales y nacionales, salas de cine de museos y centros culturales, etc.). Estos son elementos que sirven para caracterizar ciertos aspectos innovativos de las películas de este movimiento pero que no toman elementos centrales de la estética y morfología de estas películas.

Sí debe tenerse en cuenta que ciertas decisiones que parecen separadas de la estética y de la morfología de las películas, como el uso de actores no profesionales, en realidad pueden ser consideradas parte de una intención de construir un nuevo

verosímil. Ya que al uso de actores no profesionales se asocia la preferencia por “el laconismo y el *understatement* donde antes hubo predilección por el gesto expresivo” (Aldernann 2007, nota 1, p. 300)

Es posible suponer que los elementos estéticos y morfológicos que caracterizan al Nuevo cine argentino sean un constructo elaborado expost a partir de la generalización de una serie de casos que son los que constituyen ese movimiento. Esto quiere decir que los elementos estéticos y morfológicos que los observadores identifican en esas películas no están en todas ellas, aunque es posible suponer que la mayoría comparte una proporción significativa de ellas. No se ha hecho aún un estudio detallado y sistemático que permita mostrar qué fueron aportando cada uno de los filmes al proceso, en especial los primeros y los que la mayoría de los observadores y estudiosos reconoce como los más emblemáticos.

Podemos suponer, también, que ese proceso es, al mismo tiempo, de difusión e incorporación de lo que traen las anteriores películas y de aporte de nuevos elementos dentro de ciertos rasgos comunes. Como la innovación en la producción cinematográfica de la que estamos hablando es absolutamente abierta y no apropiable por la empresa o las personas que hacen una película podemos suponer que hay una difusión de ideas y perspectivas que alcanza a gran parte del conjunto productivo, inclusive más allá de lo que creen los propios realizadores. O sea, tal como lo señala Di Tella (2008) hay realizadores a los que la mayoría reconoce como parte del movimiento aunque ellos mismos niegan esa pertenencia.

Ahora, también es posible argumentar, como lo hace Aguilar (2006), que el elemento central que une a estas películas no es su parecido sino su rechazo a lo anterior y, entonces, es posible que ese rechazo se exprese de diferentes maneras y que los puntos comunes sólo puedan ser construidos expost y a un nivel muy abstracto, tal como propone Aguilar.¹²

¹² Hay un quiebre con lo argentino o con el cine argentino convencional y por eso se asumen como películas contemporáneas (Cine.ar). “Rabiosamente amarrado al presente (con fugaces referencias a un pasado que no llega más atrás de la última dictadura militar), el “nuevo cine argentino” abandonó la vocación revisionista de sus mayores (Iribarren 2005).

Siguiendo algunas ideas sugeridas por Pablo Sánchez Macchioli podemos pensar que uno de los ejes estéticos y morfológicos del Nuevo cine argentino es la construcción de un nuevo régimen escópico, una nueva manera de crear el verosímil. Esto es, siguiendo a Martin Jay (2003) y María Ledesma (2005) lo que argumentamos es que gran parte de la innovación estética y morfológica del Nuevo cine argentino tiene que ver con el desarrollo de una manera novedosa de mostrar lo que es posible, creíble, verosímil.

Y esto aparece en diferentes dimensiones. Por ejemplo, en que en muchos filmes hay una ambigüedad respecto a si se trata de ficción o de un registro documental (Iribarren y Valle 2005), o dicho de otro modo que entrelazan “de forma sutil realidad y ficción” (Cine.ar). El nuevo verosímil es también un trabajo más técnico sobre cosas como el plano: “Si el nuevo cine argentino, entonces, pudo acceder a “otros mundos”, en la frase de Gonzalo Aguilar, quizás no fuera tanto por sus “relatos” o “temas” sino, precisamente, por esa re-elaboración del plano...”. (Andermann 2007, p. 283). O se trata de un uso más elaborado del sonido, mayor destreza en el acabado técnico e incorporación estratégica de la desprolijidad (Aguilar 2006; en Palma 2010). Lo creíble también se construye con una desaparición de la figura del héroe, un repudio a la denuncia directa, un rechazo al cine ideológico, teatral y televisivo, que había sido la marca del cine argentino de la décadas de 1980 y 1990 (Di Paola 2010).

“en este nuevo cine las figuras del pobre, del policía, del delincuente, del inmigrante, del desempleado, etc. son presentados y expuestos sin ninguna narrativa previa, sin ningún tipo de idealización que imponga sobre el espectador un eje de interpretación y decisión a consignar, simplemente se muestran desde una objetividad que explora sobre sus experiencias cotidianas. En ese sentido, es un cine de expresión y no de representación: no se representa ninguna figura adecuada, cargada de solemnidad, una figura universal y fundante, sino que simplemente se expresan los hechos sobre la experiencia” (Di Paola 2010).

*

*

*

Con esta breve descripción y análisis no creemos, ni remotamente, haber agotado el análisis del proceso de innovación colectiva que significó el Nuevo cine argentino.

Gran parte de los autores consultados acuerdan en que, de algún modo, este movimiento estético ha concluido. De hecho, nuestros propios análisis muestran que de haber sido un proceso que se inicia, en parte en las márgenes del complejo productivo audiovisual hoy ha sido, de algún modo absorbido por él (Pereira 2011). Es cierto que no hay tampoco acá un trabajo sistemático de investigación para determinar qué pasó con los realizadores, los técnicos, los actores y todos aquellos que fueron parte del movimiento. Sabemos que muchos se insertaron de manera más clara en lo que podríamos llamar corriente principal del complejo audiovisual alimentando con su trabajo el propio cine, la TV y la publicidad. En parte la novedad se ha diluido porque, en muchos casos, las películas más comerciales han absorbido algunas características que, inicialmente, planteaba solamente el NCA.

Hemos señalado en nuestra modelización del NCA, como ya lo hicieron otros autores, que hay un conjunto de elementos contextuales e institucionales que es necesario tener en cuenta para poder explicar el surgimiento de este movimiento. No nos debemos olvidar que esos elementos contextuales e institucionales se enmarcan, a su vez, en un conjunto de restricciones que hacen a la producción audiovisual y especialmente cinematográfica en un país de desarrollo intermedio como la Argentina, cuyo mercado nacional, como ya hemos señalado, está truncado y difícilmente pueda usarse para financiar la expansión sustancial y sostenimiento del complejo audiovisual en el futuro. Es más, muchas características de la producción, del financiamiento, de la exhibición y de la morfología de muchos de los filmes que constituyen el NCA tienen la indeleble marca de una producción para un mercado truncado.

En la sección siguiente, describiremos y analizaremos ciertas características de las actividades de innovación a la escala de las firmas que constituyen el complejo de producción audiovisual. Algunas de las firmas que analizaremos formaron parte del NCA pero la información que tendremos en cuenta fue relevada en una fecha mucho más cercana en el tiempo. Veremos, sin embargo, marcas parecidas a las que identificados en el proceso de creación colectiva y de innovación distribuida que fue el NCA.

4.2 Las actividades de innovación en las firmas productoras audiovisuales

No es este el lugar para explayarse sobre la problemática de la innovación, su definición y formas de medición en el nivel de las firmas. Baste decir aquí que tomaremos como punto de partida el Manual de Bogotá y su actualización reciente (Anlló, Lugones y Suárez 2011). En ese manual y en documentos posteriores se propone medir la innovación a la escala de las empresas teniendo en cuenta, por un lado, variables generales de caracterización de cada firma y su desempeño reciente y, por el otro, variables que miden la innovación, sus características y su financiamiento (Cuadro 6).

Cuadro 6.

Temas indagados y variables principales incluidas en las encuestas de innovación según el Manual de Bogotá

TEMAS INDAGADOS	VARIABLES PRINCIPALES
<i>Variables generales de la empresa</i>	Identificación, datos generales, desempeño y recursos humanos.
<i>Actividades de innovación</i>	Realización de actividades de I+D, incorporación de productos o servicios nuevos.
<i>Esfuerzos innovativos</i>	Adquisición de equipamiento. Realización de actividades de: capacitación, ingeniería y diseño, consultoría, estudios de mercado.
<i>Fuentes de financiamiento</i>	Recursos propios, estatales o privados.
<i>Cambio organizacional y de comercialización</i>	Realización de cambios organizacionales o de la comercialización y qué impacto tuvieron.
<i>Apropiabilidad de la innovación por parte de la empresa</i>	Uso de marcas, patentes, derechos de autor, etc. y dificultades para usar estos esquemas de apropiabilidad de los resultados de la innovación interna. Uso de otros mecanismos para proteger sus innovaciones.
<i>Información</i>	Fuentes de información internas y externas para las actividades de innovación.
<i>Vinculaciones</i>	Con quiénes y con qué objetivos se vincula.
<i>Uso de instrumentos públicos de apoyo a la innovación.</i>	Uso de políticas estatales orientadas a la innovación.

Obstáculos para la realización de actividades innovativas. Obstáculos endógenos y exógenos para la realización de esas actividades.

Fuente: Anlló, Lugones y Suárez 2011

Es a partir de este planteo general (con los debidos ajustes a la especificidad de la producción audiovisual) que llevamos adelante una encuesta a un grupo de productoras audiovisuales. En esa escala de análisis, tuvimos en cuenta: (i) la introducción de nuevos productos o servicios, y el uso de nuevas tecnologías (en nuestro caso la filmación digital); (ii) variables que miden los outputs y la apropiabilidad de las actividades de innovación (por ejemplo, si la empresa encuestada tiene derechos de películas, libros cinematográficos registrados, patentes de formatos de series de TV, software a medida u Otros activos intangibles); (iii) las fuentes de información y las vinculaciones con diversos agentes como una manera de aproximarse a las fuentes externas a cada empresa de ideas y recursos para fortalecer la base de conocimiento de la firma; y (iv) la percepción de los empresarios respecto a si sus productos tienen una estética que los distinga de los otros que producen otras empresas.

4.2.1 Introducción de nuevos productos o servicios, y uso de nuevas tecnologías

Una forma de captar la innovación es preguntando por los nuevos productos o servicios que empezaron a producir en los últimos tres años. Los principales tienen que ver con la tecnología digital: filmaciones en digital, productos para la TDT (Televisión Digital Terrestre) y para medios interactivos. La producción de programas para TV se destaca en virtud de un cambio que se produce en el esquema de producción televisiva a partir de los '90 (Katz, 2006) y se refuerza en los últimos años con la sanción de la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual, y que implica una mayor apertura hacia la producción independiente (particularmente en la ficción).

Nótese que un alto porcentaje menciona varias de las opciones aunque ninguna fue elegida por más del 50% de los que responden. Sí está claro que los nuevos productos o servicios tienen que ver mayormente con: el cambio tecnológico

(digitalización, medios interactivos, animación), la inversión estatal (TDT) y productos para la TV. Vemos también que no aparece la producción cinematográfica (Cuadro 7).

Cuadro 7.

Argentina. Productoras audiovisuales.

Actividades, productos o servicios que comenzó a desarrollar de 2009 en adelante (% de las firmas que menciona cada una)

Filmaciones en digital	45,1%
Productos para la TDT	39,2%
Medios interactivos	35,3%
Otros audiovisuales para TV	29,4%
Ficción para TV	25,5%
Audiovisuales de animación	23,5%
Cortos publicitarios	19,6%
Documentales	17,6%
Audiovisuales en 3D	13,7%
Otros	3,9%

Fuente: Encuesta a productoras audiovisuales, 2011-12, ICO, Univ Nac de Gral. Sarmiento..

En general, los nuevos productos y servicios son complementarios en términos de los ingresos de las productoras y esto subraya la idea de que son firmas diversificadas en cuanto a su orientación al mercado. Estos nuevos productos o servicios representan fracciones intermedias y tendientes a bajas en los ingresos de las firmas, aunque para algunas representan más del 60% (Cuadro 8).

Cuadro 8.

Argentina. Productoras audiovisuales.

¿Qué porcentaje de los ingresos de 2011 se deben a esos nuevos productos o servicios desarrollados a partir de 2009?

0 %	8,9%
Hasta el 20%	28,9%
Del 20 al 40%	17,8%
Del 40 al 60%	26,7%
Del 60 al 80%	8,9%
Del 80 al 100%	8,9%
Total	100%

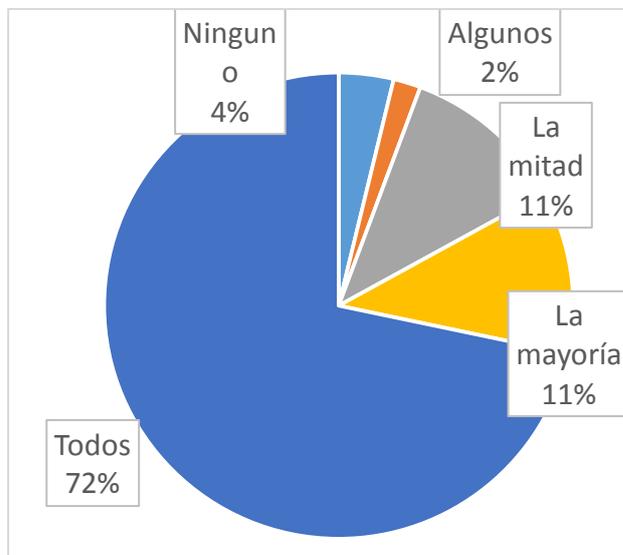
Fuente: Encuesta a productoras audiovisuales, 2011-12, ICO, Univ Nac de Gral. Sarmiento..

Respecto al reemplazo del fílmico por el digital -tal vez la última gran innovación tecnológica en la industria audiovisual a nivel mundial-, este proceso ha sido asumido ampliamente por parte de las productoras encuestadas. A tal punto que el 72% realizó todas sus filmaciones en digital durante el año 2011. Esto muestra que gran parte de las nuevas producciones cinematográficas se están haciendo en formato digital, más allá de que muchas de ellas son luego convertidas, en una etapa final y luego de toda la posproducción, a formato de celuloide (Figura 2). Esto es también un reflejo de los limitados recursos con los que cuentan las productoras.

Figura 2.

Argentina. Productoras audiovisuales.

En el último año, ¿cuántos productos se realizaron en digital?



Fuente: Encuesta a productoras audiovisuales, 2011-12, ICO, Univ Nac de Gral. Sarmiento..

4.2.2 Outputs y apropiabilidad de las actividades de innovación

En ausencia de otros activos intangibles (patentes, por ej., debido a la naturaleza de lo que producen) se les preguntó a las empresas respecto a si tenían: derechos de películas, libros cinematográficos registrados, patentes de formatos de series de TV o software a medida (Cuadro 9). Podemos apreciar en ese cuadro que una porción muy significativa de las firmas relevadas tiene algunos de estos activos. Puede verse, también, que además de los activos referidos a la producción cinematográfica una proporción significativa tiene patentes de formatos televisivos lo cual, nuevamente, es un reflejo del marco en el que operan las firmas.

Cuadro 9.

¿La empresa posee alguno de los siguientes activos intangibles?

	SÍ	NO
Derechos de películas	60,0%	40,0%
Libros cinematográficos registrados	49,1%	50,9%
Patentes de formatos de series de TV	30,9%	69,1%
Software a medida	12,7%	87,3%
Otros	10,9%	89,1%

Fuente: Encuesta a productoras audiovisuales, 2011-12, ICO, Univ Nac de Gral. Sarmiento..

4.2.3 Fuentes de información y vinculaciones

Una dimensión tradicional de interés para entender los procesos de innovación que realizan las empresas es ver las fuentes de información que utilizan. Como puede apreciarse en el Cuadro 10 gran parte de las empresas utiliza muchas fuentes de información, tanto nacionales como internacionales. No es casual que 7 de cada 10 firmas mencionen al INCAA ya que, como vimos, una parte significativa de las firmas obtiene financiamiento de esa institución. Con un puntaje relativamente alto aparecen los festivales extranjeros. El rol de las universidades e instituciones similares como fuentes de información es muy baja, cosa también cierta en el caso de productores audiovisuales de otros países como la India (Lorenzen y Mudambi 2013).

Cuadro 10.

Argentina. Productoras audiovisuales.

¿Cómo obtiene información en relación a las actividades que desarrolla su empresa? Aquí le pedimos que, además, nos indique las tres (3) más importantes:

A través de:	SÍ	NO	Más importantes*
Revistas, libros, páginas web	74%	25%	46%
INCAA y sus anuarios y estadísticas	73%	27%	57%
Otras productoras nacionales	62%	38%	56%
Festivales de cine extranjeros	58%	42%	44%
Asociaciones que nuclean a productoras de cine	54%	45%	47%
Festivales de cine nacionales	49%	51%	22%
Otras productoras extranjeras	36%	64%	35%
Ferias sectoriales y exposiciones nacionales (MICA y otras)	36%	64%	35%
SICA y sus boletines anuales	36%	64%	10%
Revistas especializadas sobre cine	34%	65%	5%
Institutos Tecnológicos y Universidades	34%	65%	16%
Observatorio de Industrias Creativas	27%	73%	20%
Ferias sectoriales y exposiciones extranjeras	25%	74%	14%
Otros	7%	93%	100%
Consultorías	5%	94%	0,0%

* A las productoras se les preguntó, además, por las 3 fuentes más importantes. El debe ser leído de la siguiente manera: “el 46,3% de las firmas que respondieron

afirmativamente en ‘Revistas, libros, páginas web’ consideró que esta fuente era una de las 3 más importantes”.

Fuente: Encuesta a productoras audiovisuales, 2011-12, ICO, Univ Nac de Gral. Sarmiento..

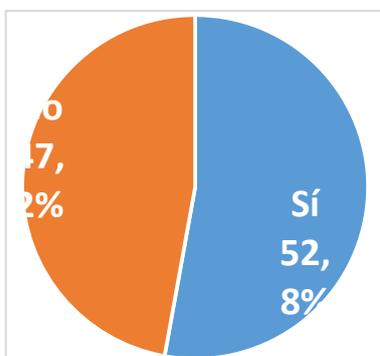
4.2.4 Percepción de los empresarios respecto a si sus productos tienen una estética que los distinga

El estudio de la innovación en la producción audiovisual puede centrarse en ciertas cuestiones relativamente tradicionales, como la incorporación de nuevos productos y servicios o la caracterización de las fuentes de información de la firma. Pero en la producción audiovisual la innovación también puede ser medida en el desarrollo de un lenguaje visual particular. El desarrollo de una estética propia permite producir productos únicos, es decir, que se diferencien claramente de la oferta disponible en el mercado. En una actividad en la que los productos tienen una alta carga de valor simbólico, poseer una “identidad estética” constituye un activo sumamente relevante. Y, en efecto, la mayoría (53%) de las productoras encuestadas afirmó tener una estética particular que las identifica.

Figura 3.

Argentina. Productoras audiovisuales.

¿Sus productos tienen alguna estética particular que los identifique?



Fuente: Encuesta a productoras audiovisuales, 2011-12, ICO, Univ Nac de Gral. Sarmiento..

La importancia relativa que las firmas encuestadas le otorgan a un particular perfil estético—respecto a otras cuestiones-- puede apreciarse en el cuadro que sigue que muestra a la estética por encima de los costos y claramente por encima de la infraestructura y tecnología con la que cuenta la empresa.

Cuadro 11.

Argentina. Productoras audiovisuales.

A continuación enumeramos algunos ítems, ¿en qué medida éstos hacen que su productora sea reconocida? Califique de 1 a 5.

Ítems	Promedio
Profesionalismo	4,28
Experiencia/trayectoria	4,09
Recursos humanos	4,06
Estética	3,92
Flexibilidad	3,88
Costos	3,77
Contactos con la industria del cine	3,04
Infraestructura	2,62
Tecnología	2,42

Fuente: Encuesta a productoras audiovisuales, 2011-12, ICO, Univ Nac de Gral. Sarmiento..

Puede verse en el Cuadro 11, que los ítems mejor puntuados son aquellos relacionados con los recursos humanos, sus capacidades y su experiencia; mientras que los menos valorados son los relacionados con la disponibilidad de infraestructura y tecnología. Es decir, esto sugiere que las productoras son reconocidas más por su “capital intangible”.

* * *

La contribución central de esta sección es, por un lado, metodológica, ya que hemos mostrado que es posible relevar, a partir de indicadores fácilmente interpretables por las empresas, una serie de temas relativamente espinosos en una actividad en la que las empresas hacen continuamente nuevos productos y en la que las firmas tienen pocos activos tangibles y continuamente contratan y despiden personal. En esta sección también examinamos la importancia que las firmas le atribuyen a la estética como elementos de diferenciación en el mercado. El examen de los datos de innovación a la escala de las firmas también permite apreciar ciertas marcas del contexto económico-político en el que operan. En particular, su tendencia a la diversificación, su uso del digital (como forma generalizada de reducir costos) y la sostenida importancia que le asignan a sostener una variedad de contactos y relaciones nacionales e internacionales como una forma de asegurarse nuevos negocios, aún a costa de una notable falta de especialización.

5) Síntesis y reflexiones finales

Nuestro objetivo en esta presentación ha sido hacer una contribución metodológica y teórica a la discusión sobre innovación y formas de organización en las industrias culturales y especialmente en las vinculadas a la producción audiovisual.

La presentación se organizó en la forma de tres argumentos centrales.

Primero, argumentamos que cualquier discusión sobre innovación, desarrollo de capacidades y organización en la producción audiovisual requiere ser encuadrada en el marco de la economía política. Ese encuadre es necesario ya que es en el marco de la economía política en el cual es posible caracterizar y entender la relación de fuerzas que da por resultado un mercado cinematográfico nacional y regional truncado. Es en ese marco económico y político en el que podemos describir y analizar las formas de organización y las actividades de innovación en el complejo audiovisual.

Dicho de otro modo, si bien hay ciertos elementos analíticos generales a los que acudiremos para entender las formas de organización y los procesos de innovación no es posible olvidarse que el contexto económico-político micro, meso y macro tiene significativas especificidades que deben ser tenidas en cuenta. Claro, es obvio que no estamos proponiendo una teoría específica para nuestro caso. Pero al mismo tiempo,

no nos parece razonable que muchos estudios de caso sobre organización de la actividad económica y los procesos de innovación parecen estar suspendidos en un limbo en el cual no parecen haber regulaciones nacionales específicas ni una historia previa ni inercia.

Segundo, en este trabajo argumentamos que las condicionantes de mercado en las que funciona la producción audiovisual en un país como la Argentina y ciertas especificidades nacionales (como la importancia del apoyo estatal a la producción nacional y una larga trayectoria en la producción cinematográfica y audiovisual) dan como resultado un conjunto productivo altamente diversificado en sus ventas y con bajos niveles de integración vertical de los servicios que utiliza.

Tercero, que esas condicionantes de mercado en combinación con ciertos elementos micro, meso y macro a la escala nacional se asocian, también, a modos especiales de innovación. En particular examinamos dos instancias donde suceden las actividades de innovación: el conjunto productivo o fragmentos de ese conjunto y las empresas individuales.

En el plano del conjunto productivo examinamos los procesos de innovación distribuida que acompañaron la creación de un nuevo movimiento estético en el cine argentino. Ese ejercicio reviste interés no solo en sí mismo sino que abre una posible ventana de indagación de otras experiencias similares en la producción cinematográfica de otros países pero también en otros campos de la creación cultural. La caracterización de este proceso de innovación colectiva nos ha permitido ver que el mismo aparece moldeado tanto por elementos del plano de la economía política como de ciertos componentes idiosincrásicos de la experiencia argentina.

En la escala de las empresas estudiamos tres planos de los procesos de innovación: (i) la introducción de nuevos productos o servicios, y el uso de nuevas tecnologías, (ii) los outputs y otros indicadores de apropiabilidad de las actividades de innovación; (iii) las fuentes de información; y (iv) la percepción de los empresarios respecto a si sus productos tienen una estética que los distinga de los otros que producen otras empresas.

Para estudiar la innovación a la escala de las firmas fue necesario llevar adelante una encuesta y hacer una “traducción” de ciertos ejes definidos por los estudios de innovación al caso de la producción audiovisual. De tal manera que pudimos observar y analizar ciertas cuestiones relativamente estándares de los análisis de innovación (como la introducción de nuevos productos o servicios y la utilización de nuevas

tecnologías) como así también elementos específicos de la producción audiovisual como la estética.

Tanto la indagación respecto a la importancia de la estética a la escala de las empresas como el análisis exploratorio que hemos realizado de la emergencia de un Nuevo cine argentino, sugieren que hay una línea de trabajo de gran potencial futuro en el análisis de la innovación en la producción audiovisual pero también en otras áreas de las producciones culturales. En ese sentido, el diálogo con las disciplinas que trabajan en el campo del análisis de la cultura aparece como potencialmente fructífero.

ANEXO METODOLÓGICO

Las firmas relevadas tienen una amplia diversidad, tanto por sus características societarias como por su orientación al mercado. Están presentes tanto organizaciones sociales como empresas especializadas y con amplia trayectoria en la producción cinematográfica. Hay productoras que se dedican exclusivamente al cine de ficción o documental, como también otras que producen distintos tipos de audiovisuales.

Se trata mayormente de productoras de tamaño intermedio, aunque también se incluyen algunas grandes y otras más pequeñas. No obstante, debe aclararse que el dimensionamiento de las productoras encuentra dos obstáculos: por un lado, la información previamente disponible no es lo suficientemente firme como para tener una noción del universo y sus integrantes; por el otro, el tamaño de las firmas es un dato que se construye a partir de una multiplicidad de variables que se articulan de modo complejo.

En cuanto a la distribución geográfica, la mayoría están localizadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El resto se distribuye entre el Conurbano Bonaerense, Mar del Plata y las provincias de Córdoba y Santa Fe.

La encuesta relevó información sobre un conjunto de temas que describen y ayudan a entender las características y el funcionamiento de la producción audiovisual en la Argentina. Las principales dimensiones indagadas fueron: criterios estéticos y estrategias de diferenciación de las productoras; distribución; la integración o tercerización de las actividades asociadas con la producción audiovisual (por ej. tener o alquilar equipamiento); el problema de la demanda en un contexto nacional hostil; el desarrollo y la atracción de recursos humanos calificados; el grado de adopción de nuevas tecnologías (por ej. las vinculadas a lo digital); la infraestructura y el personal (estable o no estable) con el que se cuenta; la especialización o diversificación en las ventas; experiencia y opiniones sobre las políticas estatales en la materia (en especial las del INCAA); conocimiento y opinión sobre otras políticas de fomento a la producción audiovisual (provinciales o internacionales); elementos centrales en el desarrollo de la empresa; capacidades y principales vinculaciones de las productoras. La encuesta registró información tanto al nivel de las firmas como de los proyectos audiovisuales más importantes llevados adelante por las mismas.

BIBLIOGRAFÍA

AAVV (Sergio Wolf compilador), (2009) *Cine Argentino. Estéticas de la producción*, Buenos Aires, BAFICI.

Aguilar, Gonzalo M. (2006). *Otros mundos*. Buenos Aires: Santiago Arcos Editor.

Apra, Gustavo (2008). *Cine y políticas en Argentina. Continuidades y discontinuidades en 25 años de democracia*. Los Polvorines/ Buenos Aires, Instituto del Desarrollo Humano, UNGS/ Biblioteca Nacional.

Amatriain, Ignacio (coord.), (2009). *Una década de nuevo cine argentino, 1995-2005: industria, crítica, formación, estéticas*. Buenos Aires: Ediciones Ciccus.

Asheim, B. (2011): "The Changing Role of Learning Regions in the Globalizing Knowledge Economy: A Theoretical Re-examination", *Regional Studies*, DOI:10.1080/00343404.2011.607805.

Asheim, B. y Cruz, Sara (2007). "Cultural Industries, Talent Attraction and Knowledge Bases – The New Zealand Film Industry as Constructed Advantage", The 2nd International Seminar on 'Regional Innovation Policies', Salzburg.

Barnes, C.; Borello, J.; y Pérez Llahí, A. (2011) "Formas de organización de la producción, la distribución y el consumo cinematográfico en la Argentina". Ponencia presentada en XVI Reunión anual de la Red Pymes Mercosur realizada en la sede de la Universidad Tecnológica Nacional de Concepción del Uruguay.

www.ungs.edu.ar/proyectocine

Blair, H. (2003), "Winning and Losing in Flexible Labour Markets: the Formation and Operation of Networks of Interdependence in the UK Film Industry", *Sociology*, Volume 37(4), London.

Cainelli, Giulio, Rinaldo Evangelista y Maria Savona (2006). Innovation and economic performance in services: a firm-level analysis. *Camb. J. Econ.* (May) 30 (3): 435-458.

Camacho, M., y Carolina Rocha (2011), "El Cluster Audiovisual en Montevideo", presentado en la XVI Reunión Anual de la Red PyMES MERCOSUR.

Campero, Agustín (2009). *Nuevo cine argentino. De "Rapado" a "Historias extraordinarias"*. UNGS/ Biblioteca Nacional.

Curubeto, Diego (1993). *Babilonia gaucha: Hollywood en la Argentina, la Argentina en Hollywood*. Buenos Aires: Planeta.

Curubeto, D. (1998), *Babilonia gaucha ataca de nuevo*, Buenos Aires, Sudamericana.

Di Tella, Andrés (2005) "Recuerdos del Nuevo cine argentino". En *Hacer cine. Producción audiovisual en América latina*. Eduardo Russo (comp.). Buenos Aires: Fundación TyPA/ Paidós, pp. 243-259.

Focas, Brenda Marisa (2013). "Una reflexión sobre la relación entre estructura económica, consumo de medios y dinámicas socioculturales." *Question* (Univ Nac de La Plata) Vol. 1, No. 37 pp. 98-108.

<http://www.perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/viewArticle/1706>

Foster, Pacey C. y Terkla, David (2011). "Film and Television Production in Massachusetts: The Beginning of Hollywood East?". *Mass Benchmarks*. Vol. 13, No. 2, pp. 21-31

Gallouj F y Savona M (2009), "Innovation in services: a review of the debate and a research agenda", *Journal of Evolutionary Economics* 19:149–172

Getino, Octavio (1998). *Cine argentino, entre lo posible y lo deseable*, Buenos Aires, Ciccus

González, Atilio Roque (2007). "Buen cine en Buenos Aires. Exhibición alternativa de cine en la Capital Federal". En *Concurso de ensayos 2007. Las industrias culturales en la ciudad de Buenos Aires*, Observatorio de Industrias Culturales de la Ciudad de Buenos Aires (ed.). Buenos Aires: OIC, pp. 129-152.

INCAA (2012), *Anuario de la industria cinematográfica y audiovisual argentina 2011*, Buenos Aires.

Iribarren, María y Roberto Valle (2005). "En busca del debate pendiente. Diez años del Nuevo cine argentino I". *Cinecropolis. La ciudad del cine alternativo*, noviembre.

<http://www.cinecropolis.com/dossiers/nuevocineargentino1.htm>

Iribarren, María (2005). "La clase media frente al espejo. Diez años del Nuevo cine argentino II". *Cinecropolis. La ciudad del cine alternativo*, noviembre.

<http://www.cinecropolis.com/dossiers/nuevocineargentino2.htm>

Katz, J. (2006), *Tecnologías de la Información y la Comunicación e Industrias Culturales. Una perspectiva Latinoamericana*, CEPAL-Naciones Unidas, Santiago de Chile.

Keane, M. (2006), "Exporting Chinese Culture: Industry Financing Models in Film and Television", *Westminster Papers in Communication and Culture*, University of Westminster, London, Vol. 3(1).

Kellner, Douglas (1998) "Vencer la línea divisoria: estudios culturales y economía política". En Ferguson, Marjorie y meter Holding (eds.) *Economía política y estudios culturales*, Bosch, Barcelona.

Kim, Jeongmee (2003), "The funding and distribution structure of the British film industry in the 1990s: localization and commercialization of British cinema towards a global audience", *Media, Culture & Society*, vol. 25, n°3.

Lorenzen, M., y Ram Mudambi (2013), "Clusters, Connectivity and Catch-up: Bollywood and Bangalore in the Global Economy", *Journal of Economic Geography*, n°13.

Mojica, Francisco José (coord.) (2007). "Estudio prospectivo de la formación audiovisual en Colombia al año 2019" Centro de Pensamiento Estratégico Prospectiva Universidad Externado de Colombia/ Dirección de Cinematografía, Ministerio De Cultura, Bogotá, Colombia, 144 pp.

www.sinic.gov.co/SINIC/Publicaciones

Nahirñak, Paula (2008) "El empleo en las industrias y actividades culturales", en AA.VV, *Indicadores Culturales 2007*, (José Francisco Piñón, ed.), Caseros, Universidad Nacional de Tres de Febrero.

OIC (2012), *Encuesta al sector animación de la Ciudad de Buenos Aires, 2011*, Buenos Aires.

<http://oic.mdebuenosaires.gov.ar/contenido/objetos/encuesta.pdf>

Perelman, Pablo. Seivach, Paulina (2004). *La Industria Cinematográfica en la Argentina: entre los límites del mercado y el fomento estatal*. Estudios Especiales Cedem, Abril.

Sánchez Macchioli, Pablo (2012). Conversaciones con Pablo Sánchez Macchioli.

Scott, Allen J. (2000). *The Cultural Economy of Cities: Essays on the Geography of Image-Producing Industries*. SAGE Publications Limited.

Scott, Allen J. (2006). "Creative cities: conceptual issues and policy questions." *Journal of urban affairs* Vol. 28, No. 1, pp. 1-17.

SInCA, "El PBI Cultural en la Argentina. Una aproximación a la dinámica de la economía de la cultura argentina a partir de los datos de la Cuenta Satélite de Cultura (2004 – 2009)"

<http://sinca.cultura.gov.ar/sic/estadisticas/csc/index.php> Consultado el 10/07/2012

Smith R. y Warfield K. (2008) "The creative city: a matter of values", in Cooke P. and Lazeretti L. (Eds) *Creative Cities, Cultural Clusters and Local Economic Development*, pp. 287–312. Edward Elgar, Cheltenham.

Torre, María (2012). "La educación de los profesionales del cine: características y tensiones de un campo en formación". *Cuaderno* (Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, Universidad de Palermo, Buenos Aires), No. 39, pp. 113-130.

<http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n39/n39a09.pdf>

UNESCO (2000). *A Survey on National Cinematography*. Paris: UNESCO, March.

Generación y transferencia de conocimientos a través de la contratación de servicios especializados en sectores tradicionales: un estudio de caso

Graña, Fernando Manuel (fmgrana@mdp.edu.ar); **Mauro, Lucía Mercedes** (Immauro@mdp.edu.ar); **Barberis Bosch, Francisco** (fbarberis@mdp.edu.ar).

Universidad Nacional de Mar del Plata; Centro de Investigaciones Económicas y Sociales; Grupo de Análisis Industrial.

Resumen Ejecutivo

Las firmas en actividades calificadas como industrias tradicionales o de baja intensidad tecnológica, se caracterizan por realizar innovaciones tecnológicas con poca frecuencia, fabricar un producto maduro y participar de mercados altamente competitivos (Gennero et. al, 2008; Harpaz y Meshoulam, 2004). No obstante, dentro de dichos sectores hay empresas que tienden a especializarse en las últimas etapas de la cadena productiva y obtienen rentas extraordinarias (Gereffi 2000), ya que allí es donde se genera el mayor valor agregado.

En esta línea, en particular en el sector textil-confecciones, las rentas innovativas provendrían principalmente de: i) la descentralización productiva y, por tanto, del control de áreas estratégicas; ii) una organización y gestión empresarial eficientes basadas en la normalización y documentación de rutinas; iii) la utilización de nuevos materiales; iv) la difusión del uso de TICs en todas las áreas de la empresa; y iv) la actuación sobre los gustos de los consumidores de forma de profundizar la diferenciación y elevar las barreras a la entrada (Graña et al. 2010; Gennero et. al. 2008). En este último punto se enmarcan las actividades vinculadas a la imagen de marca y la comunicación, tema que es abordado en el servicio intensivo en conocimiento estudiado en este trabajo.

El acceso a estos espacios de renta implica la necesidad de transitar un virtuoso sendero de acumulación de conocimiento, en el cual la contratación de servicios especializados aparece como un factor que permite acelerar los tiempos de aprendizaje organizacional (Graña et al. 2010; Gennero et. al. 2008).

Los servicio a empresas intensivos en conocimiento (SEIC) proveen insumos intensivos en conocimiento y facilitan la fusión entre el “conocimiento genérico” y el conocimiento más inmediato y tácito embebido en la empresa cliente (den Hertog 2002). Los SEIC son interactivos y requieren de la activa participación del cliente para

“coproducir” los servicios, facilitando la conectividad y receptividad a las redes de información y conocimiento (García-Reche y Mas-Verdú 2003).

El presente trabajo tiene por objetivo indagar acerca de los SEIC y su interrelación con la actividad manufacturera. Específicamente se estudia la incorporación de servicios intensivos en conocimiento por parte de una empresa del sector textil-confecciones orientada a moda y diseño de la ciudad de Mar del Plata¹³, analizando los factores que inciden en la dinámica de implementación y el impacto en la competitividad de la consultoría.

La metodología de investigación es cualitativa y se basa en información que proviene de entrevistas en profundidad a los interlocutores de un proceso de consultoría. Se trata de un caso en el cual la empresa contratante busca diferenciarse de sus competidores locales, orientados principalmente al segmento de indumentaria con un estilo relacionado al *Surf*. Este segmento es uno de los más numerosos en términos de empresas en Mar del Plata junto con el de fabricación de camperas y ropa “*outdoor*”.

Los principales resultados obtenidos a partir de abordar la dinámica de implementación de la consultoría y los factores que potencian y obstaculizan el proceso, y analizar el impacto en la competitividad de la empresa contratante, son:

- i) La existencia de una base en conocimientos común entre las partes, la experiencia del consultor, y su adecuación a las necesidades y características de la empresa contratante operan como elementos potenciadores de la consultoría;
- ii) Resulta fundamental en los primeros encuentros una fuerte interacción entre consultora y el tomador del servicio, ya que en ellos debe identificarse claramente la necesidad de la empresa y los servicios que el consultor puede ofrecer.
- iii) La fluidez en la comunicación con diversas áreas de la organización asistida favorece la coproducción del servicio y la apropiación del producto final.
- iv) Es importante también para el éxito en la implementación de la consultoría la apertura y aceptación del cambio por parte de los directivos de la empresa.

¹³ Si bien en Argentina la actividad textil-confeccionista se localiza principalmente en el norte de la provincia de Buenos Aires y en el sur de Santa Fe, este sector es relevante también en Mar del Plata por su desempeño dentro de la estructura productiva local (Donato *et.al.*, 2007).

- v) La falta de financiamiento de la firma para implementar las acciones sugeridas y desarrolladas por el consultor, la toma de decisiones difusa en las empresas, y las falencias en el seguimiento por parte del consultor, constituyen elementos que afectan negativamente a las posibilidades de implementación exitosa de los SEIC;
- vi) La contratación de SEIC tiene un importante impacto para la empresa contratante, el cual es más difuso en cuanto a la rentabilidad (al menos en el corto plazo), y sumamente claro en relación a la mejora en procesos, productos y gestión que dispara.

Estos resultados muestran que si bien, el sector textil-confecciones es una actividad clasificada como de baja intensidad tecnológica, existen espacios de innovación para las empresas, de forma de elevar su competitividad y obtener rentas diferenciales. Uno de esos espacios surge de la incorporación y apropiación de nuevos conocimientos a partir de la contratación de servicios avanzados.

Sin embargo, la profundización de este proceso virtuoso de incorporación de conocimientos sobre la base de la adopción de consultorías, se ve limitada por la etapa incipiente de evolución en que se encuentran las empresas del sector en Mar del Plata y por ciertas restricciones financieras. A ello se suma, con diferencias entre servicios, el escaso desarrollo de proveedores en el entorno local (Mauro *et al* 2012).

Introducción

Actualmente el conocimiento constituye un activo central de todo sistema productivo y su creación un proceso clave para sostener y aumentar la competitividad de un país o región. A nivel de la firma, ello equivale a decir que el conocimiento es un elemento crucial y estratégico en el sostenimiento de su ventaja competitiva (Maskell y Malmberg 1999; Pinch et al. 2003). El conocimiento tácito, en particular, de difícil formalización y comunicación (Polanyi, 1966 y 1958) permite generar capacidades que son necesarias para la “decodificación” del conocimiento explícito (Ernst y Lundvall 2004). Por lo que el conocimiento tácito favorece la capacidad de absorción y acumulación de conocimiento en la organización. Esto da lugar a la conformación en la empresa de una compleja e inimitable “base de recursos”, que depende de los

conocimientos acumulados previamente (Cowan, David, y Foray 1999). Ésta es inherentemente imperfecta y compleja, lo que da lugar a las diferencias de competitividad entre firmas (Giuliani, 2006; Malerba y Orsenigo, 1997).

El comportamiento innovativo y la intensidad tecnológica difiere entre los sectores productivos y también al interior de los mismos. Las firmas en actividades calificadas como industrias tradicionales o de baja intensidad tecnológica, se caracterizan por realizar con poca frecuencia innovaciones tecnológicas, fabricar un producto maduro y participar de mercados altamente competitivos (Gennero et. al, 2008; Harpaz y Meshoulam, 2004). No obstante, como señala Gereffi (2000), dentro de dichos sectores hay empresas que tienden a especializarse en las últimas etapas de la cadena productiva y obtienen rentas extraordinarias, ya que allí es donde se genera el mayor valor agregado. Es decir, en estos sectores, la escasa oportunidad tecnológica y la débil apropiabilidad del cambio tecnológico puede compensarse a partir de la ampliación del capital intangible de las firmas (Castellacci, 2008; Hirsch-Kreisen, 2008; Von Tunzelman y Acha, 2005).

En esta línea, las rentas innovativas del sector textil-confecciones¹⁴, provendrían principalmente de: i) la descentralización productiva y, por tanto, del control de áreas estratégicas; ii) una organización y gestión empresarial eficientes basadas en la normalización y documentación de rutinas; iii) la utilización de nuevos materiales; iv) la difusión del uso de TICs en todas las áreas de la empresa; y iv) la actuación sobre los gustos de los consumidores de forma de profundizar la diferenciación y elevar las barreras a la entrada (Graña et al. 2010; Gennero et. al. 2008). En este último punto se enmarcan las actividades vinculadas a la imagen de marca y la comunicación, tema que es abordado en el servicio intensivo en conocimiento estudiado en este trabajo.

El acceso a estos espacios de renta provenientes de la innovación, implica la necesidad de transitar un virtuoso sendero de acumulación de conocimiento, en el cual la contratación de servicios especializados aparece como un factor que permite acelerar los tiempos de aprendizaje organizacional (Graña et al. 2010; Gennero et. al. 2008).

Estos servicio a empresas intensivos en conocimiento (SEIC) proveen insumos intensivos en conocimiento y facilitan la fusión entre el “conocimiento genérico” (codificable, científico) y el conocimiento más inmediato y tácito embebido en la

¹⁴ El sector textil-confecciones incluye a las empresas dedicadas a la fabricación de productos textiles (tejido de punto) y la confección de prendas de vestir –rubros 17 y 18 del código CIIU Rev. 3-, y es clasificado por la OECD como un sector de baja intensidad tecnológica.

empresa cliente (den Hertog 2002). Los SEIC son interactivos y requieren de la activa participación del cliente para “coproducir” los servicios, facilitando la conectividad y receptividad a las redes de información y conocimiento (García-Reche y Mas-Verdú 2003). Esta estrecha relación entre cliente y prestador del servicio en el curso de la especificación, desarrollo e implementación de la consultoría, es un elemento clave para comprender la naturaleza de los SEIC (Miles et al. 1995; Muller 2001; Muller y Zenker 2001).

Sin embargo, aún cuando la contratación de servicios por parte de las empresas es la tendencia global actual en la organización industrial, existen pocos estudios que analicen el proceso de implementación de estos servicios. Así, el interrogante que surge entonces es: ¿cómo es el proceso de definición e implementación de un servicio de consultoría intensivo en conocimiento? ¿cuál es el impacto de los SEIC en la competitividad de las firmas?. Estas preguntas se orientan en particular hacia el sector textil-confecciones.

En Argentina, se ha observado un importante crecimiento de la rama confecciones en los últimos años. Se trata de la tercera rama de actividad industrial con mayor tasa neta de creación de empresas entre 2006 y 2008 (6,4%), siendo una de las dos actividades que lideran el crecimiento industrial en CABA y provincia de Buenos Aires, y la que más empleo generó en el período (Rotondo y Calá, 2010). Por lo tanto, el estudio de la innovación en esta actividad puede aportar elementos relevantes para el diseño de políticas que permitan elevar la competitividad de las empresas de menor desarrollo relativo. Ello constituye una necesidad para pensar el desarrollo de las regiones en las que estas firmas se localizan, como un factor central del crecimiento de la industria argentina.

El presente trabajo tiene por objetivo indagar acerca de los SEIC y su interrelación con la actividad manufacturera. Específicamente se estudia la incorporación de servicios intensivos en conocimiento por parte de una empresa del sector textil-confecciones orientada a moda y diseño de la ciudad de Mar del Plata¹⁵, analizando los factores que inciden en la dinámica de implementación y el impacto en la competitividad de la consultoría.

Los objetivos particulares de la investigación son: i) estudiar el proceso de incorporación de nuevo conocimiento en las firmas del sector a partir de la

¹⁵ Si bien en Argentina la actividad textil-confeccionista se localiza principalmente en el norte de la provincia de Buenos Aires y en el sur de Santa Fe, este sector es relevante también en Mar del Plata por su desempeño dentro de la estructura productiva local (Donato *et.al.*, 2007).

contratación de este tipo de servicio; ii) analizar el impacto de la utilización de servicios especializados en la competitividad de las firmas confeccionistas, identificando los factores que pueden obstaculizar o potenciar su efecto.

El diseño metodológico de la investigación es cualitativo y se basa en información primaria que proviene de entrevistas en profundidad a los interlocutores de un proceso de consultoría. Se trata de un caso en el cual la empresa contratante busca diferenciarse de sus competidores locales, orientados principalmente al segmento de indumentaria con un estilo relacionado al *Surf*. Este segmento es uno de los más numerosos en términos de empresas en Mar del Plata junto con el de fabricación de camperas y ropa “outdoor”, en el cual también se están realizando entrevistas sobre uso de consultoría pero su análisis no es incluido en este trabajo.

El trabajo se organiza de la siguiente manera: primero se presenta una revisión teórica del tema, luego se detalla la metodología utilizada, posteriormente se describen los resultados, y por último se exponen a modo de conclusión las reflexiones finales.

Marco Teórico

La generación y difusión de conocimientos es una de las principales formas que las empresas tienen para mejorar su competitividad y crecer, y junto con ellas lo hacen las regiones y los países. A nivel de la firma, ello equivale a decir que el conocimiento es un elemento crucial y estratégico en el sostenimiento de su ventaja competitiva (Maskell y Malmberg 1999; Pinch et al. 2003). El cambio tecnológico es entendido hoy de una forma amplia que comprende no sólo actividades de inversión en bienes tangibles, como la incorporación de una maquinaria o la fabricación de un nuevo producto, sino también mejoras y ampliación del capital intangible de una empresa; así la innovación comprende también los cambios en comercialización y organizacionales (OCDE, 2005).

Las firmas ubicadas en industrias tradicionales tienden a especializarse en las últimas etapas de la cadena productiva y obtienen rentas extraordinarias (Gereffi 2005), ya que allí es donde se genera el mayor valor agregado. Por tanto, la escasa oportunidad tecnológica y la débil apropiabilidad del cambio tecnológico que se da en estos sectores puede ser compensada en términos de competitividad y rentabilidad a partir de la ampliación del capital intangible de las firmas (Castellacci, 2008; Hirsch-Kreisen, 2008; Von Tunzelman y Acha, 2005).

En este sentido, la contratación de servicios especializados intensivos en conocimiento (SEIC) acelera los procesos de aprendizaje organizacional y genera ventajas competitivas dinámicas para las empresas de sectores tradicionales, como el sector textil-confecciones (Graña *et al.*, 2011). Se entiende por SEIC a aquellos servicios que proveen **insumos intensivos en conocimiento** a los procesos empresariales de otras organizaciones. Ejemplos comunes son: servicios informáticos, de I+D, legales, contables y de gestión empresarial, arquitectura, ingeniería y servicios técnicos, publicidad y “*marketing*” (Miles, 2005).

Los SEIC tienen un importante rol en el proceso de difusión de conocimientos y, en el mismo, dan lugar a la acumulación y creación de nuevo conocimiento. Estos representan una importante fuente de diferenciación¹⁶, valor añadido y ventaja competitiva para las empresas manufactureras (Frambach, Wels-Lips, y Gündlach 1997; Liu 2006).

Según Lundvall y Borrás (1997), si bien estos servicios no pueden ser fuerzas dominantes en el proceso global de innovación, ciertamente influyen en él y constituyen importantes catalizadores de cambios mayores y más profundos, ya que afectan la capacidad de aprendizaje de las firmas y del entorno.

La contratación de servicios es frecuentemente vista como más riesgoza que la compra de un bien (Mitchell 1994; Mitchell y Greatorex 1993). Existen varios factores que contribuyen a aumentar el riesgo involucrado en la decisión de contratar un servicio de consultoría. Entre ellos pueden mencionarse: las características de los servicios¹⁷, una inversión significativa (tiempo, dinero y personal), el posible conflicto de intereses, la duración del compromiso de compra¹⁸, la inexperiencia de los tomadores de decisiones¹⁹, el alcance de las decisiones vinculadas, entre otras (Mitchell 1994).

La contratación de servicios permite el acceso a conocimiento y asesoramiento externo. Viljamaa (2011) define al asesoramiento externo como el “conocimiento o competencia, que es relativamente rara para la empresa cliente, provista por una entidad externa”.

¹⁶ Al colaborar en la construcción simultánea de barreras de salida y percepciones de valor para aumentar las ventas y mantener estratégicamente a los clientes (Liu 2006, 30)

¹⁷ La intangibilidad, heterogeneidad (Mitchell y Greatorex 1993) y su coproducción (García-Quevedo y Mas-Verdú 2008; J. Kuusisto y Viljamaa 2006; Lehrer et al. 2012).

¹⁸ Una consultoría puede durar de días a varios años de acuerdo a la naturaleza de la misma (Mitchell 1994, 332).

¹⁹ La inhabilidad para evaluar objetivamente la calidad del servicio implica un incremento en el riesgo por incertidumbre en el comprador (Viljamaa 2011).

La contratación externa de este tipo de servicios es un proceso y dicho proceso es de transferencia de conocimiento (o información), el cual requiere de modalidades de “aprendizaje recíproco, de interacción²⁰, entre las competencias de los actores internos y los expertos externos” (Gadrey y Gallouj 1998, 3).

Estos servicios se caracterizan por prestarse de forma interactiva, requiriendo la activa participación del cliente para “coproducir” los servicios; y por generar gran impacto sobre los usuarios, ya que facilitan la conectividad y receptividad a las redes de información y conocimiento. Es decir, este proceso de cooperación entre consultor y empresa supera a la mera transferencia de información. Más aún, según García Quevedo y Más (2006), existe una relación directa entre el grado de esta interrelación “proveedor-cliente” y los resultados, en términos de “potencial de innovación” que aporta la prestación del servicio.

La intensidad de la interacción varía²¹ de acuerdo a cada etapa por la que va atravesando el proceso de consultoría (Gadrey y Gallouj 1998):

- ✓ Etapa 1: Identificación del problema. Alto nivel de interacción.
- ✓ Etapa 2: Estudio del problema y diagnóstico. Bajo o moderado nivel de interacción.
- ✓ Etapa 3: Asesoramiento²². Moderado nivel de interacción (Excepto en el modo de contratación de alta cooperación –*sparring*– donde el nivel de interacción es alto)²³.
- ✓ Etapa 4: Implementación, seguimiento y evaluación. Dependiendo del formato de la consultoría puede ir desde alta interacción (*sparring*) a baja interacción (ejecución de obra -*jobbing*-).

²⁰ García-Quevedo y Mas-Verdú (2008, 138) señalan que el término “interactivo significa coproducido”.

²¹ En este sentido Miles et al. (1995) indica también que la interacción entre el proveedor de los servicios y el cliente es susceptible de variación a través del tiempo.

²² Un término utilizado por Løwendahl (2005, 18) que permite entender mejor la actividad desarrollada en la etapa de “asesoramiento” y estaría incluida en la misma es el de “desarrollo de la solución”.

²³ Gadrey y Gallouj (1998, 6) toman los conceptos de *jobbing* y *sparring* del trabajo de Tordoir (1992) a partir del cual plantean dos formas opuestas de contratación de SEIC: 1) La “contratación de obra” –*jobbing*–, en la cual la empresa consultora es contratada para realizar una tarea que está definida con precisión, con muy poca interacción en el proceso de la consultoría, excepto en la supervisión realizada por expertos internos; y 2) La “contratación cooperativa” –*sparring*–, en la cual se da un máximo de interacción y donde el personal interno y los consultores trabajan juntos. Además, estos autores indican, también a partir del trabajo de Tordoir (1992), la posibilidad de otras dos formas de contratación de consultoría alternativas según ésta incluya o no incluya la implementación.

El trabajo de Lehrer et al. (2012), realizado a nivel micro, es consistente con los resultados obtenidos por Gadrey y Gallouj (1998), encontrando no sólo que la intensidad de la interacción se modifica según la etapa de la prestación del servicio sino que, incluso en algunos casos, es necesario reducir esta interacción para obtener mejores resultados del servicio²⁴. Las variaciones en la intensidad de las interacciones en la coproducción del servicio dependerían de una combinación de “los requisitos de la etapa del proyecto, las particularidades del cliente y las características de la tarea” (Lehrer et al. 2012, 507)²⁵.

La paradoja central de la contratación de servicios según Kuusisto y Viljamaa (2005) es la aplicación de conocimientos en situaciones específicas, donde el proveedor de servicios actualiza conocimiento tácito en un contexto particular. Sin embargo, “al hacer la oferta el proveedor de servicios debe de antemano describir un proceso esencialmente tácito como un conjunto explícito de resultados. Por su parte, el cliente tiene una tarea aún más difícil que es la de elegir sobre la base de presentaciones abstractas” de los proveedores (Kuusisto y Viljamaa 2005, 287).

Cuando el mismo servicio es contratado en sucesivas oportunidades su adquisición se transforma en una rutina (Viljamaa 2011, 475), surgiendo de esta manera una relación de largo plazo donde la contratación del servicio podría ser visto no como una tarea de compra distinta, sino como un actividad más en el contexto de una relación continua (Halinen 1997, 3). Estas relaciones de largo plazo tendrían potenciales beneficios para ambas partes, desde los profesionales resulta menos costoso mantener y desarrollar la relación con el cliente actual que atraer uno nuevo y desde la empresa cliente pueden reducirse también los costos de transacción al mantener relaciones de largo plazo (Halinen 1997, 3).

Por tanto, en la identificación y uso de servicios externos también existen costos de transacción (Miles 2005), por lo que la experiencia previa en el trabajo con un proveedor de servicios es a menudo un elemento a favor de la selección de proveedores, ya que el conocimiento mutuo hace que la coproducción sea más fácil y menos arriesgada (Kuusisto y Viljamaa 2006).

²⁴ Esta necesidad de limitación a la interacción surge principalmente en aquellos servicios que requieren de un mayor nivel de creatividad (Lehrer et al. 2012, 500).

²⁵ Estos autores indican también que una característica distintiva del proveedor de SEIC es su capacidad para ajustar el correcto nivel de interacción de acuerdo al tipo de cliente y a las características del proyecto.

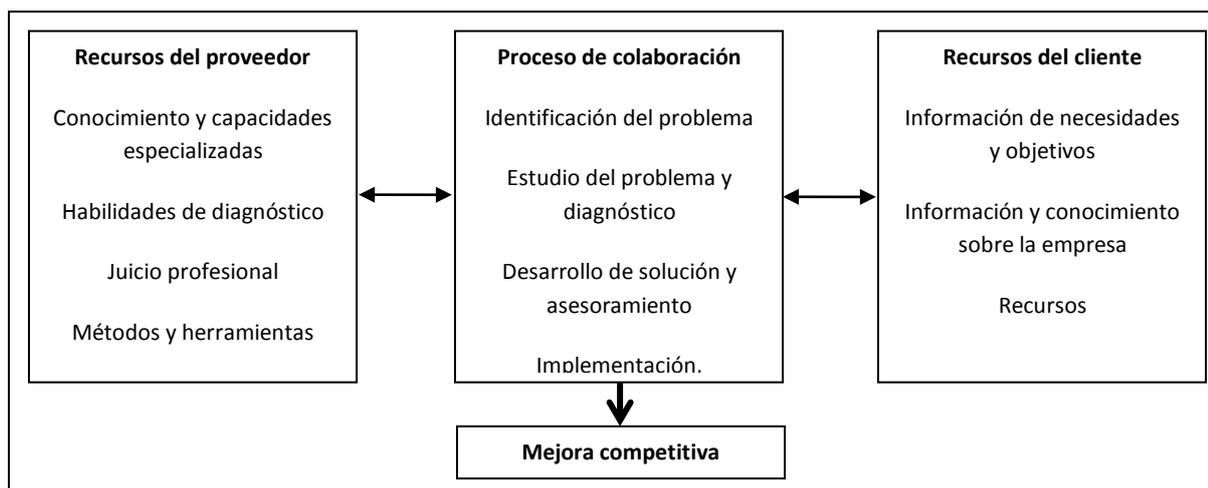
Asimismo, además de la participación activa del cliente, otro elemento fundamental para asegurar el éxito en el proceso de coproducción del servicio, es la existencia de un conocimiento común entre el proveedor y la empresa. Es decir, consultor y cliente deben compartir relativamente la misma base o umbral de conocimiento. Cuanto mayores y de mejor calidad resulten los conocimientos de la empresa sobre el tema de la consultoría contratada, menores serán los problemas de "traducción" de temas específicos, y los clientes tendrán más capacidades para resolver por ellos mismos ciertos problemas que puedan aparecer durante el proceso (Miles et al. 1995).

En consecuencia, y tal como plantea Miles (2005) es importante generar por parte de la empresa contratista la suficiente capacidad de absorción para evitar que parte de los beneficios de los servicios se diluyan. En esta línea Kuusisto y Viljamaa (2006: 3) señalan que: "Sin suficiente experiencia interna aún el mejor experto externo puede fallar, debido a que el esfuerzo conjunto depende también de los aportes de los clientes".

En definitiva, la prestación de estos servicios constituye un proceso de transferencia mutua de conocimientos que requiere un aprendizaje recíproco (den Hertog 2002). Según este autor, tal aprendizaje es de naturaleza acumulativa, y tiene lugar incrementalmente, no en forma de transformación repentina.

En la **figura 1** se presenta una síntesis de los recursos aportados por los SEIC y la empresa cliente y de las etapas del proceso de coproducción. Los proveedores aportan sus conocimientos profesionales especializados, capacidad crítica y métodos, mientras que los clientes contribuyen con sus conocimientos sobre necesidades, objetivos, el negocio en sí y recursos. Todas estas actividades son realizadas con el objeto de lograr una mejora competitiva de la empresa cliente.

Figura 1 Recursos en el proceso de coproducción de SEIC



Fuente: en base a Aarikka-Stenroos y Jaakkola (2012, 17); Gadrey y Gallouj (1998, 3); Løwendahl (2005, 18)

Adicionalmente, según Lundvall y Borrás (1997) los SEIC constituyen importantes catalizadores de cambios profundos en las organizaciones e **impactan positivamente en su competitividad**, ya que afectan la capacidad de aprendizaje de las firmas y del entorno. Es decir, a través de su función de intermediarios entre las bases de conocimiento de las empresas, que suelen ser idiosincráticas y tácitas (Polanyi, 1966 y 1958), desempeñan un papel cada vez más relevante como instrumentos de circulación y transferencia de tecnología. En otras palabras, los SEIC operan como un “puente” transmisor de conocimiento entre el proveedor del servicio y la empresa contratante (Miles *et al.*, 1995; Den Hertog y Bilderbeek, 1998). En particular, en el caso de las PyMEs, el aporte de los proveedores de SEIC resulta crucial por tratarse de un segmento cuyos recursos internos resultan limitados en términos de finanzas, personal y capacidades (Viljamaa 2011; Kuusisto y Viljamaa 2006; Muller y Zenker 2001)²⁶. Por lo que Muller y Zenker (2001) rescatan dos elementos vinculados con los efectos positivos de la interacción SEIC-cliente:

1. La capacidad de combinar fuentes de conocimiento interna y externa puede ser interpretada como mejora de la “capacidad de absorción” (en términos de Cohen y Levinthal (1989)).
2. La alta interacción con los proveedores de SEIC produce una continua adaptación del servicio a las necesidades del cliente. Esta actividad reforzaría la evolución de

²⁶ En particular Muller y Zenker (2001, 1505) mencionan como factores que limitan la capacidad innovadora de las PYME a: “(i) escases de capital; (ii) falta de calificaciones en gestión; (iii) dificultades para obtener la información y conocimientos técnicos requeridos para los proyectos de innovación”.

las capacidades de innovación de los clientes, particularmente de las PYME. Todo lo cual redundaría, según estos autores, en el desarrollo de activos complementarios²⁷, tanto en la empresa cliente como en la prestadora de servicios.

Por tanto, de la interacción en la coproducción de los servicios resultarían beneficiados (en término de construcción de capacidades) no sólo los clientes sino también los mismos proveedores (Muller y Zenker 2001; Payne, Storbacka, y Frow 2008).

Metodología

A fin de analizar en profundidad el proceso de incorporación de nuevo conocimiento en las firmas del sector textil-confecciones a partir de la contratación de SEIC, se aplica un enfoque de investigación cualitativo. Este tipo de abordaje se caracteriza por ser flexible, y está basado generalmente en la utilización del método inductivo para la aproximación al problema de estudio. El propósito fundamental es reconstruir una realidad desde la óptica de los actores sociales involucrados en ella, es decir, el énfasis no se encuentra en medir variables implicadas en un fenómeno, sino en comprenderlo.

En este tipo de análisis la fuente de recolección de datos utilizada es la entrevista en profundidad. En este caso las mismas fueron realizadas a empresarios pertenecientes al sector textil-confecciones propietarios de firmas orientadas a la moda y el diseño, ubicadas en Mar del Plata y al consultor que presta el servicio. De esta forma, se analiza el proceso de transferencia e incorporación de conocimiento para un caso compuesto por la firma contratante y la consultora. Las entrevistas se desarrollaron en encuentros con cada entrevistado, de una duración aproximada de dos horas, y fueron grabadas para facilitar su posterior procesamiento. En el anexo 7.2 se presenta la guía de entrevista utilizada.

La selección del caso a analizar se realiza en base a información proveniente de la etapa cuantitativa de este estudio (Mauro *et al.* 2012) y responde, por un lado, al objetivo general de la investigación, y por otro, a la relevancia de la empresa seleccionada respecto de las demás firmas del sector. Es decir, dado que el fenómeno bajo estudio es la incorporación de conocimientos a partir de la contratación de servicios avanzados, se identificó un SEIC cuya complejidad permitiera enriquecer el análisis.

²⁷ El concepto de activo complementario fue desarrollado inicialmente por Teece (1986). Los activos complementarios son aquellos que permiten a una empresa apropiarse de la renta de una innovación, incluso si no es la única proveedora de la innovación.

Las entrevistas fueron procesadas por medio de técnicas de análisis textual, utilizando el programa Atlas.ti, versión 5.0. Asimismo, el trabajo se realiza en dos partes interrelacionadas de forma interactiva: un nivel textual y un nivel conceptual. En el primero, la labor consiste en destacar fragmentos relevantes de cada entrevista y establecer ejes temáticos acordes a la información disponible y a los objetivos del estudio, los cuales se esquematizan en un “manual de códigos”. En el segundo, la tarea es esencialmente la de establecer relaciones entre los elementos y elaborar modelos a través de la representación gráfica de tales relaciones. Para ello, se procedió al análisis individual de las entrevistas y al estudio de las diferentes categorías y propiedades del manual de códigos para el conjunto de las entrevistas. A modo de clarificar la información que surgió de esta etapa, se confeccionó una matriz de datos para cada uno de los códigos, que permitió sistematizar los datos provenientes de las entrevistas.

La tabla 1 muestra las dimensiones finales del manual de códigos, construido en base a los ejes temáticos de la guía de entrevista que provienen de los elementos teóricos relevantes, y actualizado con las dimensiones surgidas del proceso de lectura de las entrevistas.

Tabla 1: “Manual de códigos”

Variable	Definición
Dimensión (A) Características de la empresa	
Estructura organizacional	“Organigrama” de la empresa, división del trabajo en distintas tareas y mecanismos a través de los cuales consigue la coordinación entre ellas
Profesionalización	Cantidad de profesionales (internos), su calificación, actualización, y aportes en el desempeño de la misma
TICs	Grado de uso de TIC´s en las distintas áreas de la empresa
Dimensión (B) Consultorías	
Cantidad	Número de Consultorías en que la empresa ha participado
Tipos	Clases y/o características de las consultorías en que ha participado (ej. en gestión, en franquicias, imagen de marca, etc.)
Experiencia en el sector	Trayectoria (años, cantidad de consultorías) en consultorías con PyMEs, y con empresas del sector textil-confecciones de Mar del Plata
Casos de éxito	Cantidad y características de las consultorías que cumplieron con los objetivos esperados, y las posibles causas de esto último
Casos de fracaso	Cantidad y características de las consultorías que no cumplieron con los objetivos esperados, y las posibles causas de esto último
Dimensión (C) Dinámica de implementación	
Reuniones	Cantidad y frecuencia (periodicidad) de reuniones realizadas durante el proceso de consultoría entre la consultora y la firma
Niveles de interacción	Niveles jerárquicos (directivos/propietarios, mandos medios, planta operativa) de ambas empresas que interactuaron durante la consultoría, tanto en reuniones como por fuera de ellas
Fluidez en la comunicación	Facilidad, entendimiento y soltura en la comunicación durante las reuniones. Posibilidad de interactuar sin “ruidos” ni barreras, realizar preguntas y obtener respuestas completas, sin filtros
Contacto entre reuniones	Interacción entre la consultora y la firma (formas, periodicidad, fluidez) durante el proceso de consultoría y por fuera de las reuniones
Coproducción	Influencia que ejerce la interacción entre la firma y la consultora en la obtención del producto final de la consultoría. Grado de participación de la firma contratante en el proceso versus trabajo unilateral de la consultora
Dimensión (D) Factores potenciadores / obstaculizadores	
Actitud frente al cambio	Influencia de la actitud frente al cambio (resistencia, aceptación, proactividad) del personal de la empresa en el resultado de la consultoría
Características del empresario	Influencia de las características del dueño o gerente de la empresa (visión estratégica, capacidad de delegar, edad, educación etc.) en el resultado de la consultoría
Profesionalización	Influencia del grado de profesionalización de la empresa (cantidad de profesionales, calificación, actualización) en el resultado de la consultoría

PYMES, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

Estructura organizacional	Influencia de la estructura u “Organigrama” de la empresa (tareas/responsabilidades desempeñadas por cada responsable y área, delegación, esquema de toma de decisiones, etc.) en el resultado de la consultoría
Trayectoria del consultor	Influencia de la experiencia del consultor (años, cantidad de consultorías, trabajo previo en MdP, con PyMEs, en el sector textil-confecciones, etc.) en el resultado de la consultoría
Adecuación a la empresa	Influencia de la adecuación o no de los productos de la consultora (servicios) a las necesidades y características de la firma contratante, en el resultado de la consultoría
Financiamiento	Influencia de la capacidad financiera de la firma contratante para implementar los cambios y acciones que emergen de la consultoría
Dimensión (E) Impacto en la competitividad	
Mejoras en rentabilidad	Aumento en ventas o reducción en costos
Mejoras en procesos	Optimización de las rutinas o procesos de la empresa, en cualquiera de sus áreas (producción, comercialización, logística, etc.)
Mejoras en productos	Obtención de nuevos productos o productos de mayor calidad
Formalización de procedimientos	Formalización/normalización/estandarización de rutinas y procesos en las distintas áreas de la empresa, a través de diversos instrumentos (ej. manuales de procedimientos)
Portadores de innovación	Grado en que la consultora actúa efectivamente como “catalizador” de innovaciones, es decir, de promotor de cambios profundos en la empresa

Fuente: Elaboración propia.

Por último, para ampliar el estudio de impacto del SEIC contratado, se confeccionaron matrices de medición de impacto tomando como base el trabajo de Offenhenden *et al.* (2011). Dadas las complejidades del caso particular que se analiza, se realizó una adaptación a dicha escala de medición que fue concebida originalmente para evaluar el impacto de la contratación de servicios de diseño. La tabla 2 muestra las variables tomadas en el análisis. Se han establecido cuatro niveles de puntuación para indicar el impacto (o grado de aporte) del SEIC contratado en cada variable. Los niveles de puntuación son: 0 (nulo), 1 (bajo), 2 (medio) y 3 (alto), escala determinada a partir de documentación y declaraciones aportadas por los empresarios.

Tabla 2: “Variables utilizadas en la escala de medición de impacto”

Variable	Definición
Matriz de Impacto en Comunicación	
Usabilidad	Se refiere a los aportes para que el desarrollo pueda ser utilizado con efectividad, eficiencia y satisfacción en un contexto de uso específico. La usabilidad se relaciona con la interface e interacción que se establece entre un producto y sus respectivos usuarios.
Identidad	Se refiere a los aportes en la elaboración de los rasgos propios de la empresa que la caracterizan frente a las demás. Incluye aspectos simbólicos, referidos a la elaboración de valores y significados apelativos, vinculados a la interpretación y a la apreciación subjetiva (imagen de marca, identidad corporativa, aplicación de marca, familia de productos, estilo, semántica de producto, estética, etc.).
Social	Se refiere a los aportes orientados a fortalecer el capital social del entorno local de la empresa.
Matriz de Impacto Productivo	
Optimización de mano de obra	Variación del tiempo de trabajo necesario en la producción y/o en las acciones de comunicación de la empresa
Optimización de materias primas	Optimización de materias primas: Reducción en la cantidad de materiales necesarios, o reemplazo por otros mejor adaptados a la producción.
Optimización de capital productivo	Variación del tiempo de uso de las máquinas o de la cantidad de máquinas necesarias para la producción.
Reducción de costos:	Variación en el costo unitario de producción
Organización interna de la empresa	Mejora y agilización de los procesos de trabajo y coordinación de las actividades de la empresa.
Optimización de procesos	-Variación en la cantidad de procesos implicados en la producción. -Variación en la cantidad de procesos implicados en las acciones de comunicación de la empresa.
Satisfacción de los empleados	Variación en la satisfacción de los empleados en el proceso de trabajo. En ocasiones, la satisfacción también puede ser una consecuencia de cierto orgullo que los empleados sienten por el producto fabricado o servicio prestado.
Calidad	Variación en la calidad, ya sea real o percibida, de los bienes producidos por la empresa. La calidad real se refiere a mejoras objetivas, estandarizadas y regularizadas (muchas veces asociadas a certificaciones) y la calidad percibida se refiere a mejoras en la apreciación subjetiva que hacen los consumidores.
Matriz de Impacto comercial	
Volumen de	Variación de los ingresos obtenidos por la empresa a partir de

ventas	las ventas realizadas, desde la implementación del logo hasta la actualidad.
Nuevos mercados	Variación en la cantidad de localidades fuera de Mar del Plata, en las que la empresa vende sus productos. Esta medición se complementa con la variable siguiente. Se entiende que vender a un nuevo destino es más difícil que vender mayor cantidad al mismo
Volumen de ventas a mercados fuera de MdP	Variación en el volumen físico vendido fuera de Mar del Plata.
Impacto mediático	Mejora en la difusión de la empresa, medida a través de aumento en la presencia mediática, y de la calidad de esa presencia...
Percepción de marca	Variación en la valoración que hacen los clientes de la marca de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de resultados

En este apartado se presentan los resultados obtenidos en el análisis del proceso de incorporación de conocimiento a partir de la contratación de SEIC, considerando las dos partes intervinientes en el proceso -empresa (EMP) y consultora (CON)-. Como se señaló previamente, el caso estudiado corresponde a una consultoría en desarrollo de imagen de marca, llevado adelante durante el año 2012 por una empresa local dedicada a la fabricación de ropa informal vinculada al *surf*. Esta firma tiene un tamaño medio similar al promedio de las empresas del sector en Mar del Plata (15 personas), una antigüedad de 14 años, menor que el promedio del sector (18 años), participación institucional en la asociación empresaria local y en otras del ámbito nacional, y un alto porcentaje de ventas fuera de la ciudad a través del canal mayorista.

Por su parte, el consultor es también una empresa marplatense de tamaño pequeño, especializada en brindar servicios de identidad corporativa y diseño editorial. La selección de este caso se debió a que, por sus características y el segmento de mercado al que se dirige²⁸, EMP resulta representativa de las firmas confeccionistas de la ciudad. Asimismo, en un trabajo previo realizado por el Grupo de Análisis Industrial²⁹ (Mauro *et al*, 2012) se identificó este caso como uno de los más

²⁸ El segmento de ropa deportiva es el más relevante en la ciudad con una participación del 56% en el total de las empresas. Dentro de dicho segmento, la mitad de las firmas confeccionan ropa de *surf/skate* y la mitad restante prendas para actividades tipo *outdoor*, como el *sky* o el montañismo (Mauro *et al*, 2012).

²⁹ El Grupo de Análisis Industrial tiene sede en la Universidad Nacional de Mar del Plata. El mismo registra publicaciones desde el año 1989 y tuvo su creación formal en el año 1992.

interesantes dada la temática de la consultoría y la etapa de implementación en la que se encontraba (avanzada).

A continuación se presentan los resultados para cada una de las dimensiones del manual de códigos presentado en la metodología.

A. Características de la empresa y la consultora

La tabla 3 muestra los resultados obtenidos para las variables vinculadas a las características de la empresa: estructura organizacional, profesionalización del personal, diseño y formalización de procedimientos, e intensidad en el uso de TICs.

En relación con el primer factor, EMP es propiedad de dos hermanos que comparten las decisiones y el manejo de la firma, uno de los cuales posee formación universitaria en diseño y el otro, capacitación en temas de organización empresarial. En su estructura, EMP cuenta con tres áreas además de la dirección: un sector administrativo, un área de diseño y la parte de producción. Actualmente, la firma se encuentra en un proceso de modificación de su estructura con el objetivo de minimizar la cantidad de tareas internas de producción, y orientando esfuerzos a las últimas etapas de la cadena de valor como la comercialización. Esa es una estrategia que resulta común en este tipo de sectores de baja intensidad tecnológica (Gennero, *et al.*, 2009; Von Tunzelmann y Acha, 2005; Humphrey, 2004).

Por su parte, CON es también propiedad de dos socios, ambos con formación terciaria en diseño, amplia trayectoria en asesoramiento a empresas y experiencia que incluye períodos de trabajo en empresas afines en Europa. La estructura de la empresa es pequeña y flexible por propia decisión de sus dueños, ya que de esa forma pueden ofrecer a sus clientes atención personalizada y cumplir con los proyectos que asumen, tanto en plazos como en calidad. En consecuencia, de acuerdo al trabajo en que se involucran, contratan diseñadores, fotógrafos, programadores *web*, etc. externos a la empresa. Es decir, el consultor tiene una filosofía de negocio donde la prioridad es la calidad de trabajos realizados sobre la base de la experiencia del personal estable y de los contratados. Se supone que de esta manera, se maximiza el valor agregado, ya que este servicio más “artesanal” y de mayor calidad, permite trabajar en un rango de precios elevado.

Tabla 3: “Matriz características de la empresa”

	EMP	CON
Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Propiedad: dos hermanos. Uno de ellos diseñador industrial - Etapa de achicamiento de la estructura, para pasar directamente de producción a comercialización → Tercerizan 90% de la confección y 50% de la colección mujer como producto terminado - Áreas: administración, diseño y producción 	<ul style="list-style-type: none"> - Propiedad: dos socios profesionales - Contratación de profesionales (diseñadores, fotógrafos, programadores <i>web</i>) externos en caso de necesidad → trabajan en colaboración con otros consultores de renombre en posicionamiento de marca - Estructura pequeña y flexible por decisión (idea de negocio) → pueden mantener atención personalizada a los proyectos, cumplir con plazos y resultados
Profesionalización	<ul style="list-style-type: none"> - 1 Diseñador interno y 2 externos - 1 profesional en producción - Personal de <i>marketing</i> y administración en formación - Búsqueda continua de espacios para la capacitación propia y del personal 	<ul style="list-style-type: none"> - 2 Diseñadores gráficos (terciario) con experiencia en el exterior Cada uno tiene 12 años de experiencia - Antigüedad del estudio 8 años
TICs	<ul style="list-style-type: none"> - Uso intensivo de las tecnologías de punta, tanto vía <i>web</i> como telefónica 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso intensivo de las tecnologías de punta, tanto vía <i>web</i> como telefónica. Uso de <i>software</i> específicos para diseño y gráfica

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la profesionalización del personal que integra las firmas, en ambos casos, se encuentra como característica. Así, además de los propietarios, EMP ocupa a un diseñador a tiempo completo y dos diseñadores independientes (*free lance*) y ha incorporado recientemente a una profesional en el área de producción con amplia experiencia en una empresa líder del ramo a nivel internacional. Asimismo, la empresa promueve la capacitación del personal de las áreas *marketing* y administración. EMP

proyecta además formar a los vendedores de los locales comerciales en cuestiones que aporten al mejor desempeño en su tarea específica. Es decir, EMP cuenta con un importante acervo de conocimientos que se amplía y potencia con las decisiones de formación y de contratación de SEIC. Como se verá más adelante, esta base de profesionales mejora la capacidad de absorción de la empresa y facilita la incorporación y apropiación de los conocimientos que provienen del proceso de consultoría.

CON cuenta con profesionales en todas las actividades que realiza. Asimismo, los propietarios del estudio tienen una amplia experiencia en consultoría y diseño adquirida tanto en el exterior como en los años que lleva la empresa instalada en Mar del Plata (8 años). Uno de los socios además, es docente en instituciones locales de formación de diseñadores y ambos han participado como disertantes en exposiciones y eventos como el Encuentro TRImarchi³⁰. Se entiende que esta importante trayectoria de los consultores puede facilitar la transferencia de conocimientos hacia la empresa, cuestión que se aborda más adelante.

Por último, en relación con el uso de tecnologías de la información y la comunicación, ambas empresas utilizan correo electrónico, *internet* y telefonía móvil. Ello favorece la comunicación entre el consultor y la empresa.

B. Consultorías

Con relación a la experiencia del consultor en general y en el tema específico estudiado en el caso (diseño de imagen de marca) (Tabla 4), si bien la empresa ha realizado una gran cantidad de consultorías y diseñado numerosos catálogos y libros, consideran que el crecimiento que han tenido en los últimos años no tiene un carácter cuantitativo, sino cualitativo. Es decir, por las características propias de organización del estudio, flexibilidad y tamaño reducido, los socios eligen detenidamente los trabajos a realizar y priorizan la calidad de clientes, los tipos de proyectos y de servicios que pueden brindar a la hora de aceptar ser contratados.

En cuanto a los tipos de servicios que ofrecen, estos se diferencian según el objetivo y el acuerdo comercial. De acuerdo al primer criterio, brindan servicios de diseño

³⁰ TRImarchi es un festival audiovisual latinoamericano que surge en 2002 y del que participan diseñadores y personas afines al mundo de la creatividad. La idea del festival surge de diseñadores marplatenses y se realiza en la ciudad.

editorial (libros, catálogos, revistas) y de diseño de la imagen corporativa, que incluye la definición de un concepto o identidad de marca y luego, la elaboración de plataformas de *mailing*, de redes sociales, de comunicación –eventos, exposiciones- etc., de acuerdo a la identidad desarrollada previamente. Según el acuerdo comercial, el vínculo con el cliente puede ser durante un plazo más o menos prolongado con el pago de una mensualidad, o un trabajo específico acotado temporalmente con un precio de pago único. En el caso que se analiza en esta investigación, se trata de una consultoría en imagen corporativa, con una duración de un año, es decir, bajo conformación de una relación estable entre el consultor y la empresa. Estas características indican que se trata de un proceso de contratación de SEIC donde el trabajo conjunto y sincronizado es posible si se establece un estrecho lazo entre ambas partes, y no se diluye la intensidad en el tiempo. Es decir, la existencia de un acuerdo contractual de un año, puede operar como un elemento potenciador o como un obstáculo al desarrollo de la consultoría, dependiendo de la relación que puedan desarrollar las partes y de la importancia que le asignen a este trabajo conjunto.

Dados los tipos de servicios que se ofrecen, la mayor experiencia de CON está en el diseño y confección de editoriales. Asimismo, el 80% de sus clientes están localizados en la ciudad, por lo que el estudio ha adquirido conocimientos específicos sobre la dinámica, el funcionamiento y las problemáticas de las empresas pequeñas y medianas, las firmas familiares, y las relaciones entre dueños y gerentes decisores. Por el contrario, el estudio tiene menos experiencia relativa en el sector textil y el negocio de la moda. No obstante, algunos de los casos de éxito que ha tenido CON son firmas locales dedicadas a la fabricación de prendas de vestir.

Un elemento importante que surge de la experiencia del consultor está relacionado con los motivos por los que en ocasiones las consultorías fracasan. En particular, los entrevistados señalan que las consultorías muchas veces fracasan por la falta de convicción y la resistencia al cambio del cliente, la falta de fondos para implementar los cambios recomendados, los problemas legales e incluso, el incumplimiento de normativas (generalmente por negligencia, previo al inicio de la consultoría) como es el no registro de la marca.

Según se desprende del análisis realizado, CON cumple con la mayoría de las “*best practices*” identificadas por Ravasi, *et al.* (2008), a saber: atención centrada en la innovación y la parte comercial, así como en temas “estratégicos” (relación con el cliente y conocimiento de la industria de EMP), y colaboración activa e intensa con sus contrapartes de EMP. El único punto que no cumpliría del todo sería la formalidad de

esas relaciones, ya que si bien se presentan *briefs* y documentos formales, también han tenido descoordinaciones de comunicación con EMP, las cuales devalúan un poco la visión que aquélla tiene de CON. Finalmente, los propietarios de CON entienden que existe un importante espacio de trabajo en la ciudad, y que éste depende de la visión de los empresarios para acertar en el profesional necesario para resolver su necesidad:

“Hay muchas empresas acá en Mar del Plata que están pidiendo cambios a gritos... también la tecla de a quien caes cuando necesitas algo muy específico, porque qué sé yo, si quiero construir una casa voy a ver a un arquitecto, eso es dar en la tecla. Hoy la gente necesita un cartel y va a un cartelista, que por ahí no se da cuenta y el cartelista tampoco le dice, bueno... ¿tenés diseñador? O, esto hay que diseñarlo hay que pensarlo... yo lo fabrico, pero hay que pensarlo.” (CON)

En el mismo sentido, ven un cambio progresivo de los empresarios de la ciudad, que se da más bien por sectores productivos, de apertura hacia el diseño y de reconocimiento de su importancia para hacer progresar una firma. En algunos casos incluso, la toma de conciencia hace que el diseño sea considerado por los empresarios como una necesidad insoslayable.

Tabla 4: “Matriz consultorías”

	CON
Cantidad	<ul style="list-style-type: none"> - Gran cantidad de consultorías realizadas - Gran cantidad de catálogos y libros diseñados - Crecimiento no cuantitativo, sino cualitativo (calidad de clientes, tipos de proyectos, servicios brindados)
Tipos	<ul style="list-style-type: none"> - Según el tipo de trabajo (pueden brindarse a una misma empresa): <ul style="list-style-type: none"> o Identidad corporativa: desarrollo de <i>mailing</i>, comunicación, identidad (no sólo gráfica, sino más bien temática para diseño de colección, locales, etiquetas, eventos), uso de redes sociales o Diseño editorial: libros, catálogos, revistas, bolsas plásticas - Según el acuerdo comercial: <ul style="list-style-type: none"> o Con mensualidad: trabajo más profundo o Trabajos puntuales
Experiencia en el sector	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes 80% de Mar del Plata - Mayor experiencia y conocimiento en: <ul style="list-style-type: none"> o editoriales o dinámica de empresas familiares o visión del dueño vs. visión del gerente o sector diseño y afines en Mar del Plata o empresas pequeñas y medianas - Poca experiencia en: <ul style="list-style-type: none"> o moda / textiles: encuentran problemas técnicos relacionados con logotipos
Casos de éxito en indumentaria o vinculados	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de una marca propia de indumentaria, diseño del <i>packaging</i> especial para el envío postal de los productos de la colección vendidos y posterior venta de la marca. - Asistencia a firma con marca propia de Sweaters - Imagen corporativa a balneario – vinculado a <i>Surf</i> - Otros casos de indumentaria como asociados a otro estudio de imagen corporativa.
Casos de fracaso	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollos realizados y no aplicados por el contratante por: <ul style="list-style-type: none"> o falta de convicción y resistencia, o falta de fondos, o problemas legales como la separación de la sociedad comercial, e o incumplimiento de normativas como no registro de la marca (“improvisación”)

Fuente: Elaboración propia.

C. Dinámica de implementación

Una vez caracterizadas las empresas que participan de la consultoría, se analizan el proceso y la dinámica de implementación de la misma (Tabla 5). Como ya se señaló, se trata de una consultoría de un año, con reuniones semanales durante los primeros

tres meses. Según CON, los primeros encuentros son fundamentales, porque en ellos no sólo el consultor explica muchos conceptos y describe la forma de trabajo, sino que además, debe interpretar qué quiere el cliente, traducirlo en un servicio, y evaluar la corrección y factibilidad del pedido. En este sentido, Offenhenden *et al.* (2011: 168) indica que ante la demanda de la empresa, “el equipo de diseño suele generar una contrapropuesta o *contrabrief* donde presenta su diagnóstico sobre la situación de la empresa y sus alternativas para intervenir desde el diseño. En esta instancia decisiva se genera un consenso de objetivos...”. Esta descripción del proceso se ajusta al caso analizado, según se desprende de las entrevistas realizadas tanto a EMP como a CON. Es decir, los primeros encuentros y la fluidez de comunicación desarrollada en ellos, resultaron claves en el devenir posterior de la consultoría.

Así, en la primera fase de la consultoría se detectó que el principal problema de EMP era la falencia en la definición de la identidad de la empresa. Es decir, hacia dónde quiere dirigir su negocio y cuál es la idea que quiere transmitir con la marca.

“...al principio tuvimos 1 o 2 reuniones semanales, tuvimos por dos meses seguidos hasta enganchar un poquito entre ellos y nosotros. (...) nosotros ya lo vimos de golpe cual era el problema... pero para hacérselo entender a ellos que tenía una falencia en cuanto a identidad... nosotros tenemos que entender lo que la persona está pidiendo, interpretar si lo que está pidiendo está bien pedido, y reinterpretarlo para dar una respuesta. Nos ha pasado que les tenemos que decir que lo que está pidiendo no es lo que necesita, entonces ahí también es otro laburo (...) pero no es complejo ni tampoco es de choque sino, de entendimiento...” (CON)

Tal como aparece en la literatura sobre SEIC, cuando una empresa contrata un servicio avanzado está iniciando un proceso de coproducción de conocimiento que requiere de una gran interacción entre los participantes (Kuusisto y Viljamaa, 2006; Den Hertog, 2000). Más aún, según García Quevedo y Más (2006), existe una relación directa entre el grado de esta interrelación “proveedor-cliente” y los resultados, en términos de potencial de innovación que aporta la prestación del servicio.

Para el caso que se analiza, en la primera fase de la consultoría se logró este trabajo conjunto, facilitado además por la participación en las reuniones de los equipos de trabajo internos de la empresa, los diseñadores gráficos y personal de producción. Así, se llegó a la presentación del nuevo logo y el concepto de marca desarrollado por CON, que le permitió a EMP ampliar y redefinir el segmento de mercado al que se orienta desde el *surf* hacia el arte y la recreación como estilo de vida.

A partir de ese momento, se produjo una discontinuidad en la comunicación personal entre las partes, que para EMP perjudicó la implementación de la consultoría. Según CON ello se debe a que en la segunda fase del trabajo, y una vez identificada la necesidad del cliente y el servicio que puede ofrecer el consultor, no se requieren encuentros cara a cara, sino que la comunicación continúa mediante TICs. Se trata de un tiempo de trabajo y desarrollo del consultor, en el que según CON, en ocasiones las empresas malinterpretan lo acordado previamente sobre el alcance de la consultoría.

“... tenés que estar en el día a día hasta que te conoces, el cliente entiende para que le servís y para qué cosa no le servís, pasa un tiempo, en el medio hay tires y aflojes y cuesta acomodar las piezas” (CON)

Finalmente, se reanudaron las reuniones aunque con una menor frecuencia. Se realizaron acciones de comunicación y se organizó, a propuesta de CON, y con un gran involucramiento de EMP, el primer festival de arte de auspiciado por la empresa, lo cual contribuyó a fortalecer su capital relacional. Asimismo, se trabajó en aplicar el concepto desarrollado con la consultora para diseñar junto con ella un nuevo local, gestado además como un espacio de arte. En este multiespacio, no sólo se comercializan las prendas, sino que también se realizan exposiciones y mini recitales, en la línea del concepto de la nueva imagen de la marca.

A pesar de las diferentes acciones y cambios realizados, algunos miembros de EMP tenían mayores expectativas con relación a los productos que resultarían de la consultoría, lo cual ocurre habitualmente en los servicios empresariales donde algunos intangibles resultan difíciles de valorar por parte del empresario que contrata.

“me hubiese gustado algo más concreto por parte de ellos” (EMP)

Un elemento que sí reconoce el empresario es que la asistencia recibida fue muy valiosa en avanzar rápidamente en el desarrollo de una nueva imagen con el aporte de profesionales especializados y focalizados en estudiar el concepto que desde la empresa se quiere que transmitan sus productos:

“a mí lo que me acortó los tiempos... te acorta los tiempos y te genera un producto... no se si es el mejor, ¿cómo saberlo, hoy?... Algo tan sencillo como la pipa de Nike, que va a tener un impacto. Si creo, que el estudio que hicieron fue muy importante” (EMP)

Tabla 5: “Matriz dinámica de implementación”

	EMP	CON
Reuniones	<ul style="list-style-type: none"> - Consultoría de un año - Reuniones semanales (3 primeros meses) - Viaje de uno de los socios y al regreso se presenta el logo - Luego <i>impasse</i> - Luego reuniones con baja frecuencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Fundamentales las primeras reuniones - Luego sin necesidad de reuniones, se trabaja por <i>internet</i> o teléfono - 1 o 2 reuniones semanales los dos primeros meses
Niveles de interacción		
Directivos / Propietarios	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones con uno de los socios 	
Mandos medios	<ul style="list-style-type: none"> - Muchas reuniones con área de diseño interna y con los diseñadores externos 	<ul style="list-style-type: none"> - Es importante que participen de las reuniones los equipos de trabajo internos de la empresa - Reuniones con producción - Reuniones con los ilustradores, quienes reciben el logo antes que los directivos para poder hacer sugerencias usadas en la presentación a los dueños - Es importante la participación de las reuniones del equipo de trabajo interno, no solo los directivos, porque conocen mejor determinadas cuestiones
Planta operativa	<ul style="list-style-type: none"> - Los consultores debían reunirse con los empleados comerciales de locales, pero no se hizo 	
Fluidez en la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación fluida: existieron problemas con la implementación que fueron resueltos luego de una reunión en la que fueron planteados - Muy buena percepción del trabajo realizado los tres primeros meses (desarrollo del logo), donde se reunieron semanalmente - Comunicación poco fluida: en la fase de implementación donde no hay reuniones sino contacto telefónico o vía <i>internet</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso exitoso para ver “el” problema de la empresa: falencia de identidad - Fluidez en la comunicación en las primeras reuniones depende del cliente - El consultor debe: <ul style="list-style-type: none"> o interpretar lo que se quiere o traducir lo que se pide o evaluar si es correcto lo que se pide - En las primeras reuniones explican muchos contenidos teóricos y la forma de trabajo - A partir de las reuniones conocen la personalidad del socio, su filosofía,

		<p>su estilo y eso facilita la comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tensiones: surgen porque los clientes no conocen los servicios de la consultoría (aún cuando están especificados en el convenio) o los interpretan diferente
Contacto entre reuniones	<ul style="list-style-type: none"> - Luego de la presentación del logo hubo un importante <i>impasse</i> con aparente falta de comunicación - En la etapa de implementación, las pocas reuniones dificultaron el trabajo → La consultoría se desvió del objetivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Hacen visitas inesperadas, para recabar información
Coproducción	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño del logo: trabajo conjunto con los diseñadores internos y externos → exitoso - Limpieza de la vieja imagen: trabajo conjunto en la colección → exitoso - Divergencias entre la percepción de trabajo del socio a cargo de la consultoría, por parte del otro socio 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación del principal problema de la empresa y del objetivo de la consultoría: trabajo conjunto con los socios sobre la base de la visión a futuro de la empresa - Etapa de investigación / desarrollo de la consultoría: trabajo del consultor, con poca interacción con la empresa - Traspaso de la vieja a la nueva imagen: trabajo conjunto en la dirección artística comercial y en la colección - Luego, trabajo conjunto permanente para “cuidar” que no se diluya la nueva imagen de marca - Festival de arte: trabajo conjunto en la creación y desarrollo de la idea - La consultoría finaliza cuando ya no hay interés y curiosidad del cliente, cuando ya adquirió el conocimiento que necesitaba

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, ambas partes de la consultoría coinciden en la importancia y el éxito de los primeros encuentros para identificar la necesidad de la empresa y el servicio que el consultor puede ofrecer. En particular se trató de la falta de identidad de la empresa y el diseño de una nueva imagen de marca. El traspaso de la vieja a la nueva imagen requirió de un trabajo entre los ilustradores y diseñadores de la empresa junto con el estudio, que abarcó no solamente la gráfica y canales de comunicación de la empresa,

sino también la colección. El servicio de consultoría permitió a la empresa avanzar rápidamente en la incorporación de nuevo conocimiento y en la implementación de acciones que de otra manera o no se hubieran realizado o hubieran llevado mucho más tiempo. Ello constituye un hito en la historia de la empresa, ya que la claridad en el concepto de marca se extiende a la totalidad de las actividades de la firma (de comunicación, de diseño de prendas, de producción, de vinculación con clientes y proveedores, etc.).

Si bien luego se realizaron acciones relacionadas como un festival de arte, EMP percibe que la etapa encarada con la consultora ya estaría finalizada y ahora busca nuevas acciones con su contraparte pero de carácter más puntual. Según CON esas son estrategias empresariales que permiten tener cierto impacto aún en un contexto de escasez de fondos para campañas de difusión. Esta cuestión y otras son tratadas a continuación.

D. Factores potenciadores / obstaculizadores

El proceso de transferencia de conocimiento que ocurre con la contratación de servicios avanzados, puede ser potenciado u obstaculizado por diferentes factores (Tabla 6). Uno de esos factores es la actitud frente al cambio de la organización que toma la consultoría, sobre lo cual CON sostiene que los directivos de la firma analizada tuvieron durante el proceso una actitud de aceptación hacia las propuestas que realizó el estudio. Es decir, se trata de empresarios abiertos a nuevas ideas y con ganas de asumir riesgos. Esto puede deberse en parte a la edad de los dueños de EMP, ya que como tendencia general se afirma que los más jóvenes suelen ser más receptivos y menos renuentes a los cambios (Offenhenden *et al.* 2011). Por otra parte, el trabajo conjunto con los ilustradores y el involucramiento de miembros de EMP en el proceso de desarrollo de la nueva imagen facilitó la posterior aceptación de elementos gráficos como el nuevo logo. Estas cuestiones operaron como potenciadores del proceso de cambio a partir de la consultoría.

Por otra parte, las expectativas de resultados muy elevadas de unos de los socios de la empresa que estuvo a cargo del proceso, opera como un factor obstaculizador, ya que cuando las acciones que desarrolla el estudio no responden a lo esperado, se pone en duda todo el proceso de la consultoría. En palabras del entrevistado:

"... en el medio no te acepta grises... entonces, o está perfecto o no se hace nada..."
(EMP)

Asimismo, la literatura destaca la importancia de la existencia de un conocimiento común entre el proveedor y la empresa para asegurar el éxito en el proceso de coproducción del servicio (Miles *et al.*, 1995). En el caso bajo análisis, como se señala anteriormente, CON reconoce que la firma cuenta con una base previa de conocimientos que redujo los tiempos de trabajo y facilitó el mutuo entendimiento. Ello es más evidente, en las acciones llevadas a cabo en conjunto con el diseñador interno de EMP y constituye un elemento potenciador de la transferencia de conocimiento. Según Miles *et al.* (1995), cuanto mayores y de mejor calidad resulten los conocimientos de la empresa sobre el tema de la consultoría contratada, menores serán los problemas de "traducción" de temas específicos, y los clientes tendrán más capacidades para resolver por ellos mismos ciertos inconvenientes que puedan aparecer durante el proceso. A modo de ilustración:

"...haya una persona [formada] adentro y tener buena relación con esa persona nos soluciona todas las tareas." (CON)

Esto coincide a su vez con una de las conclusiones del análisis cualitativo de Offenhenden *et al.* (2011: 169), cuando afirma que: "Una buena gestión del diseño en la empresa es imprescindible para arribar a resultados exitosos".

Otra cuestión que merece atención es cómo la estructura organizacional afecta la consultoría. Según EMP, los cambios que están realizando en pos de focalizarse en las últimas etapas de la cadena de valor, y subcontratar la producción, liberarían recursos para desarrollar acciones que potencien la consultoría. En contraposición, CON destaca como obstáculo, el hecho de que los socios son hermanos, y comparten las decisiones horizontalmente, por oposición a otras empresas familiares en las que hay un "padre" como decisor claro, quien resuelve algunas cuestiones de forma unilateral y sin costos en término de tiempo.

Asimismo, la amplia trayectoria del consultor tanto en el país como fuera de él, es un factor potenciador que reconocen tanto EMP como CON. Se entiende que el estudio ha adquirido en tales trabajos, la experiencia que hoy vuelca en el caso bajo análisis. Este es un elemento importante, ya que desde la percepción de muchos empresarios locales, los proveedores de servicios que tienen experiencia de trabajo con firmas grandes, generalmente radicadas en CABA, no conocen la realidad y las problemáticas específicas de las PyMEs de una localidad como Mar del Plata (Mauro

et al. 2012). En consecuencia, en el caso analizado, no sólo el consultor es marplatense, sino que como se menciona en apartados previos, buena parte de su experiencia es en empresas familiares, pequeñas y medianas, y situadas en Mar del Plata. Ello se complementa con una importante experiencia previa en otros ámbitos que les permite decodificar y “*aggiornar*” un conocimiento especializado al contexto de las empresas locales.

Así, una dimensión vinculada a la anterior es la adecuación de la consultora a las características de la empresa contratante, sobre lo que CON señala haberse adaptado a las particularidades de su cliente. Una condición que favorece en gran medida esta adecuación es la adopción de una estructura pequeña y flexible por parte de CON, ya que permite contar con los profesionales idóneos para cada caso. En contraposición, EMP considera que, luego de la primera etapa del proceso, el consultor careció de las herramientas necesarias para manejar el proceso.

Finalmente, en relación con el financiamiento, aún cuando la firma tenga la capacidad de afrontar la consultoría, como ocurrió en el caso analizado, la generación de contenidos y el uso activo de redes sociales, o la incorporación de ideas comerciales innovadoras -como publicaciones o concursos- requieren contar con fondos para llevarlas a cabo y ello opera como obstaculizador de la implementación de la consultoría.

“... nos ha pasado por ejemplo con un proyecto que estaba buenísimo, una comunicación que les hicimos, les encantó y nunca tuvieron los fondos para hacerlo (...) quedó ahí en el cajón, pero nosotros lo cobramos como si lo hubieran hecho...”
(CON)

Esto a su vez es consistente con la afirmación de que los honorarios del diseñador/consultor suelen representar una proporción muy pequeña de la inversión que se requiere para implementar todo el proyecto que surja de una consultoría (Offenhenden *et al.* 2011). En este sentido y para el caso particular, EMP es dirigida por empresarios cuya filosofía es la reinversión de las ganancias en la empresa y la reticencia al endeudamiento bancario, por lo que las estrategias de *marketing* son generalmente acciones que les permitan obtener mayor impacto con bajo costo. En esta línea se insertan campañas en radios dirigidas a segmentos muy específicos de su mercado, un dinámico uso de las redes sociales, y el desarrollo de *corners* para las tiendas multimarca con las que trabajan.

“...el problema... es que no tiene fondos para hacer campaña... entonces bueno, los eventos funcionan muy bien en ese sentido” (CON)

Tabla 6: “Factores potenciadores / obstaculizadores”

	EMP	CON
Actitud frente al cambio		<ul style="list-style-type: none"> - Buena aceptación de las propuestas por parte de la empresa → potenciador - Trabajo conjunto con los ilustradores, con mucha aceptación de su parte de las propuestas → potenciador
Características empresario	<ul style="list-style-type: none"> - Un socio muy temperamental, no puede exigir a la consultora, expectativas muy elevadas → obstaculizador 	<ul style="list-style-type: none"> - Socios jóvenes → potenciador - Apertura, ganas de asumir riesgos → potenciador
Profesionalización		<ul style="list-style-type: none"> - Base previa de conocimientos de la empresa: reduce tiempos y facilita el mutuo entendimiento → potenciador - Diseñador interno: mismo lenguaje, empatía, genera contenidos que el consultor luego “formatea” → potenciador
Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de modificar la estructura organizacional: menos producción y más venta, diseño y administración → potenciador 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñador interno: mismo lenguaje, empatía, genera contenidos que el consultor luego “formatea” → potenciador - Socios dos hermanos: no hay un decisor claro → obstaculizador
Trayectoria del consultor	<ul style="list-style-type: none"> - Algunos casos de éxito con empresas locales del sector → potenciador 	<ul style="list-style-type: none"> - Algunos casos de éxito con empresas locales del sector → potenciador - Gran trayectoria en el exterior →

		potenciador
Adecuación a la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Adecuación en la identificación del problema de identidad y en la definición del logo → potenciador - Falta de seguimiento y de dotar de algunas herramientas para lograr implementación → obstaculizador 	<ul style="list-style-type: none"> - Gusto por la marca → potenciador - Adecuación a la baja capacidad financiera de la empresa → potenciador - Adecuación a las dificultades de los socios para identificar claramente el problema inicial → potenciador - Adecuación a las ideas y concepto de marca del socio a cargo de la consultoría por parte de la empresa → potenciador
Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Empresarios que reinvierten en la empresa → potenciador 	<ul style="list-style-type: none"> - La generación de contenidos y el uso activo de redes sociales tienen un costo → obstaculizador - Ideas innovadoras como publicaciones o concursos que requieren contar con fondos para llevarlas a cabo → obstaculizador - La consultoría vale entre \$5 y \$12 mil mensuales, según el grado de complejidad y el tamaño del cliente → obstaculizador - El festival de arte es un desarrollo para hacer publicidad con pocos fondos → potenciador

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, el proceso de consultoría y la transferencia de conocimientos que ocurre con él, se ve afectado por diferentes cuestiones. En particular, los elementos potenciadores fueron: la apertura, aceptación del cambio y de las ideas del consultor por parte de la empresa; el trabajo entre profesionales de ambas firmas con base en conocimientos comunes; la importante trayectoria y experiencia del consultor y su adecuación a las necesidades y características de la empresa contratante. Por el contrario, algunos elementos obstaculizadores fueron: la falta de financiamiento de la

firma para implementar algunas de las acciones sugeridas y desarrolladas por el estudio; y las falencias del consultor para realizar el seguimiento del trabajo.

E. Impacto en la competitividad

La última dimensión del análisis refiere al impacto en la competitividad de la empresa de la contratación del servicio (Tabla 7). Así, EMP destaca que si bien no existieron resultados concretos claramente observables en la rentabilidad, la redefinición de su identidad mejoró y continuará mejorando la competitividad de la empresa. En relación con las innovaciones en procesos, CON señala que la definición del mercado meta y el mensaje a transmitir a través de la marca permitió, a EMP dinamizar el proceso de diseño de la colección, con cambios que se observarán en su plenitud recién en algunos años. A su vez, tanto EMP como CON consideran que la consultoría ha permitido a la empresa realizar cambios en la comunicación de la marca que afectan positivamente la etapa de comercialización. Vinculado a ello, en el proceso de creación y desarrollo del nuevo logo se armaron también las estampas para las prendas textiles, mejorando sustancialmente la colección y el concepto de marca que se quiere transmitir a partir de ellas. Asimismo, otro de los resultados de la consultoría fue la confección de un manual, en el que se detallan diferentes aplicaciones del logo nuevo, y las particularidades de su uso para distintos fines.

Por último, en la teoría aparece como un elemento fundamental del impacto de los SEIC en la competitividad de las empresas, su rol en el proceso de difusión de conocimientos como catalizadores de cambios mayores y más profundos, al afectar la capacidad de aprendizaje de las firmas y del entorno. Es decir, los servicios intensivos en conocimiento resultan cruciales para inducir el cambio organizacional en las empresas (Lundvall y Borrás, 1997). En este sentido, del caso analizado surge que aún cuando según EMP existieron algunas fallas en la implementación de la consultoría, no sé podría haber realizado la redefinición de la identidad de la empresa sin el trabajo con el estudio. Ello se debe a que los aportes de los proveedores especializados acortan tiempos y ofrecen un producto con un alto desarrollo innovativo. Para EMP el logo resultante de la consultoría tiene una gran pregnancia, además de haber generado una nueva imagen de marca con gran impacto. CON agrega que el cambio profundo de actitud dentro de la empresa es un proceso que requiere tiempo y en el cuál el aprendizaje es constante.

Tabla 7: “Matriz impacto en la competitividad”

	EMP	CON
Mejora en rentabilidad	- Resultados relativos en términos de la competitividad	
Mejoras en procesos	- Mejora en comercialización e imagen de marca a partir del nuevo logo	- Mejoras a partir del ordenamiento previo en el manejo de colecciones, la definición de mercado meta, del mensaje a transmitir → los cambios se verán en unos años - Mejora en comercialización a partir del festival de arte
Mejoras en productos	- Gran satisfacción en el trabajo con la colección	- Aplicación del logo a tramas textiles y mejoras en el concepto de la colección - Diseño de estampas para prendas
Formalización de procedimientos	- Hay un manual, una serie de aplicaciones, sobre cómo usar el logo nuevo, de distintas formas	
Portadores de innovación	- Aún con algunos fallos en la implementación, no sé podría haber hecho ese trabajo sin la consultora - Se acortan tiempos y se obtiene un producto desarrollado - Definieron su marca y logo con gran pregnancia - Muy positivo el proceso de cambio entre del logo viejo al nuevo	- Generación de una nueva imagen de marca con gran impacto - Cambio de actitud en la empresa, proceso que toma tiempo - Aprendizaje constante: de cada cliente aprenden cuestiones técnicas y formas distintas de trabajo - Materialización en la imagen de la marca de los gustos y estilo de vida del socio de la empresa a cargo de la consultoría

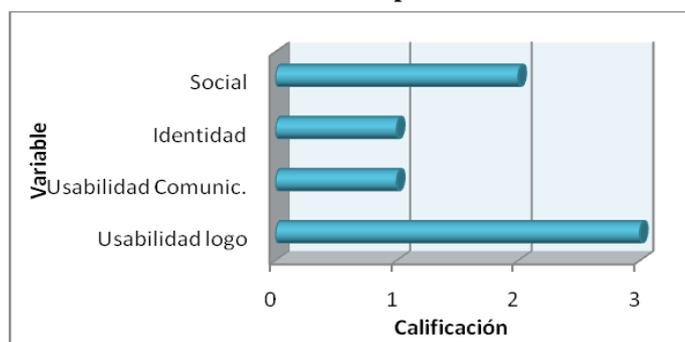
Fuente: Elaboración propia.

A modo de resumen, la consultoría analizada tuvo para la empresa contratante del servicio un importante impacto, no observado directamente en términos de rentabilidad, pero sí detectable a partir de mejoras en procesos, productos y procedimientos. Así, tal como surge de la literatura, los SEIC operan como una especie de “puente” transmisor de conocimiento entre el proveedor del servicio y la empresa contratante, e influyen también en las posibilidades de generación de nuevos procesos o productos y en la competitividad de las empresas (Miles *et al.*, 1995; Den Hertog y Bilderbeek, 1998).

Para complementar el estudio del impacto de la consultoría sobre la EMP, en el gráfico 1, podemos ver una primera matriz de impacto vinculada a las acciones de comunicación implementadas. Estas tuvieron un cierto impacto social, por ejemplo a través del festival de arte que contribuyó a fortalecer el capital social del entorno local de la empresa. El mayor impacto se da en la facilidad de uso del logo, debido a que el rediseño del mismo constituyó la primer etapa de la consultoría, y a la vez es la más tangible para la empresa. Los directivos tienen algunos reparos, ya mencionados, en cuanto a la etapa de implementación del desarrollo, lo cual explica la baja calificación tanto en facilidad de uso de las estrategias de comunicación, como en lo que hace a la elaboración de la identidad de la marca.

En el gráfico 2 encontramos la matriz de impacto productivo, de la cual se desprende en primer lugar, y tal como afirma den Hertog (2000), que las consecuencias de la contratación de SEIC se transmiten a diversas áreas de la empresa. Así, por ejemplo, se observa una calificación

Gráfico 1: Matriz de Impacto en Comunicación



Fuente: Elaboración propia

equivalente al mayor impacto en: calidad (real o percibida) de los bienes producidos

Gráfico 2: Matriz de Impacto Productivo



Fuente: Elaboración propia

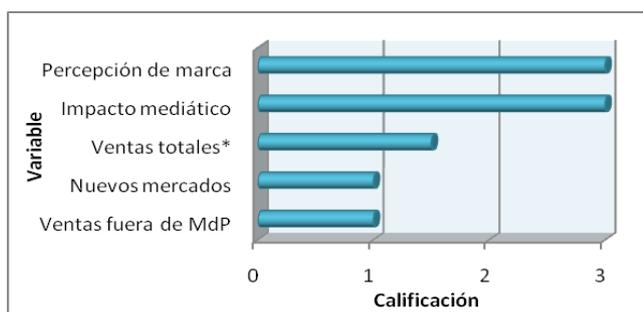
por la empresa; satisfacción de los empleados de la misma; optimización de procesos en las acciones de comunicación de la compañía (eje central del

SEIC contratado); y en lo que se refiere a optimización de uso de materias primas y mano de obra producto del SEIC contratado.

Por último, y vinculado a algunos de los objetivos centrales del SEIC contratado (de corto y mediano plazo), se observa en la matriz de impacto comercial una calificación “alta” del impacto del SEIC en la percepción de marca. Es decir, la gerencia de EMP percibe que la valoración que hacen los clientes de la marca de la empresa ha mejorado sustancialmente; así como en el impacto mediático de la misma, variable fuertemente asociada a la primera (aunque no exclusivamente).

Las restantes variables registran un bajo efecto en la matriz de impacto comercial. Según los directivos de EMP, es sólo una “cuestión de tiempo” hasta que los esfuerzos realizados en conjunto con la firma contratada se traduzcan en mayores ventas, tanto en Mar del Plata como fuera de ella. Esta conclusión intuitiva resulta consistente con la teoría, y con los hallazgos de estudios cualitativos análogos (Offenhenden *et al.* 2011).

Gráfico 1: Matriz de Impacto Comercial



Fuente: Elaboración propia

Por tanto, se identifican impactos positivos en variables diversas, muchas de ellas indirectamente relacionadas con el eje central del SEIC contratado, por lo que la incorporación de acciones vinculadas a la imagen de marca se ven acompañadas de otras actividades estratégicas de la empresa. Es decir, el impacto del servicio en algunos casos va más allá de lo que exclusivamente era su objeto principal.

Este tipo de análisis basado en matrices de impacto permite profundizar y complementar el análisis cualitativo de las entrevistas, funciona a la vez como mecanismo de control, importante para validar las conclusiones (Yin, 2003) y provee una forma de sistematizar resultados.

Reflexiones finales

El objetivo del trabajo es profundizar el conocimiento existente acerca de los procesos de implementación de servicios especializados en el sector industrial. Para ello se estudió la contratación de servicios intensivos en conocimiento por parte de una firma del sector textil-confecciones orientadas a moda y diseño de la ciudad de Mar del

Plata. Si bien claramente estos datos no son generalizables permiten realizar algunas reflexiones y plantear algunas acciones en función de la consistencia de los resultados obtenidos con los provenientes de otros estudios empíricos.

Los principales resultados obtenidos a partir de abordar la dinámica de implementación de la consultoría y los factores que potencian y obstaculizan el proceso, y analizar el impacto en la competitividad de la empresa contratante, son:

- i) La existencia de una base en conocimientos común entre las partes, la experiencia del consultor, y su adecuación a las necesidades y características de la empresa contratante operan como elementos potenciadores de la consultoría;
- ii) Resulta fundamental en los primeros encuentros una fuerte interacción entre consultora y el tomador del servicio, ya que en ellos debe identificarse claramente la necesidad de la empresa y los servicios que el consultor puede ofrecer.
- iii) La fluidez en la comunicación con diversas áreas de la organización asistida favorece la coproducción del servicio y la apropiación del producto final.
- iv) Es requisito también para el éxito en la implementación de la consultoría la apertura y aceptación del cambio por parte de los directivos de la empresa.
- v) La falta de financiamiento de la firma para implementar las acciones sugeridas y desarrolladas por el consultor, la toma de decisiones difusa en las empresas, y las falencias en el seguimiento por parte del consultor, constituyen elementos que afectan negativamente a las posibilidades de implementación exitosa de los SEIC;
- vi) La contratación de SEIC tiene un importante impacto para la empresa contratante, el cual es más difuso en cuanto a la rentabilidad (al menos en el corto plazo), y sumamente claro en relación a la mejor en procesos, productos y gestión que dispara.

Estos resultados muestran que si bien, el sector textil-confecciones es una actividad clasificada como de baja intensidad tecnológica, existen espacios de innovación para las empresas, de forma de elevar su competitividad y obtener rentas diferenciales. Uno de esos espacios surge de la incorporación y apropiación de nuevos conocimientos a partir de la contratación de servicios avanzados. En este sentido, las empresas de indumentaria de Mar del Plata, están transitando un camino orientado al aprovechamiento de las oportunidades de mercado.

Sin embargo, la profundización de este proceso virtuoso de incorporación de conocimientos sobre la base de la adopción de consultorías, se ve limitada por la etapa incipiente de evolución en que se encuentran las empresas del sector en Mar del Plata y por ciertas restricciones financieras. A ello se suma, con diferencias entre servicios, el escaso desarrollo de proveedores en el entorno local (Mauro *et al* 2012).

La generación, difusión y apropiación de conocimiento tiene un componente “natural” que depende del tiempo y excede la acción pensada y dirigida de las personas, pero también tiene un componente de carácter “intencional”. En esta línea, tanto las empresas, como las instituciones y el Estado, pueden desarrollar acciones premeditadas dirigidas a dinamizar el proceso. Ello implica actuar en pos de facilitar el acceso y la implementación de los conocimientos para las micro, pequeñas y medianas empresas, desde un abordaje conjunto entre las esferas privada y pública.

Finalmente, algunas de las acciones posibles para pensar el desarrollo de las regiones textil-confeccionistas como Mar del Plata a partir del uso de SEIC son:

- difundir la oferta calificada de proveedores de servicios especializados para reducir la incertidumbre y los costos de búsqueda de conocimiento;
- promover el crecimiento del sector terciario avanzado en el entorno local, de forma de incrementar el acervo de conocimientos del territorio;
- desarrollar y socializar canales de financiamiento para mejorar el acceso a los servicios intensivos en conocimientos, y facilitar la implementación de las nuevas acciones que surge de su contratación,
- incrementar y dotar de mayor calidad al acervo de conocimientos del entorno local, para facilitar la incorporación y aplicación de conocimientos provenientes de contratación de servicios avanzados.

- fortalecer el Sistema Regional de Innovación, para crear un contexto más favorable a la contratación de SEIC y a su mejor aprovechamiento por parte de las firmas.

Bibliografía

- Aarikka-Stenroos, L., y Jaakkola, E.(2012). "Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process". *Industrial Marketing Management* 41 (1): 15-26.
- Calá, D. y Rotondo, S. (2012). "Dinámica Empresarial en la Industria Argentina. Un Análisis a Nivel Provincial para el Período 2003-2008". *Realidad Económica*, 267: 138-170.
- Castellacci, F. (2008). "Technological paradigms, regimes and trajectories: Manufacturing and service industries in a new taxonomy of sectoral patterns of innovation". *Research Policy*, 37 (6/7): 978-944.
- Cohen, W., y Levinthal, D.(1989). "Innovation and learning: the two faces of R&D". *The economic journal* 99: 569-596.
- Cowan, R., P. David, y D. Foray. (1999). "The explicit economics of knowledge codification and tacitness". Stanford University, Department of Economics.
- Den Hertog, P. (2002). "Co-producers of innovation: on the role of knowledge intensive business services in innovation". En *Productivity, Innovation and Knowledge in Services*, editado por J. Gadrey y F. Gallouj. Cheltenham: Edward Elgar.
- Den Hertog, P. y Bilderbeek, R. (1998). "The new knowledge infrastructure: the role of technology-based knowledge intensive business services in national innovation systems". En: *Innovation, Innovation in Services*. Services in European Innovation Systems (SI4S), European Commission.
- Donato, V. et al. (2007). *Industria Manufacturera año 2006: Observatorio Pyme Regional General Pueyrredon y zona de influencia de la Provincia de Buenos Aires*. Buenos Aires: Fundación Observatorio Pyme; Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMDP).
- Ernst, D., y Lundvall, B.(2004). "Information Technology in the Learning Economy: Challenges for Developing Countries". En *Globalization, economic development and inequality: an alternative perspective*, Reinert, E., 257-287. UK: Edward Elgar.
- Frambach, R., Wels-Lips, I., y Gündlach, A.(1997). "Proactive product service strategies: an application in the European health market". *Industrial Marketing Management* 26 (4): 341–352.
- Gadrey, J., y Gallouj, F.(1998). "The Provider-Customer Interface in Business and Professional Services". *The Service Industries Journal* 12 (2): 1-15.
- García-Quevedo J.; and Mas-Verdu, F. (2008): "Does only size matter in the use of knowledge intensive services?". *Small Bus Econ* (2008) 31:137–146.
- García-Quevedo, J., y Más, F. (2006). "El uso de las PYMEs de servicios intensivos en conocimiento. Factores relacionados e implicaciones de política". Document de treball 2006/6, Instituto de Economía de Barcelona, Centro de Investigación en Federalismo Fiscal y Economía Regional.
- García-Reche, A., y Mas-Verdú, F.(2003). "Los servicios y la política económica".

En *Política Económica Sectorial y Estructural*, editado por A. García-Reche, 87-107. Valencia: Tirant lo Blanch.

Gennero, A.; Liseras, N.; Graña, F. y Calá, C. (2008). "Conductas innovativas de las firmas en aglomeraciones productivas del sector textil-confecciones". *XIII Reunión Anual de la Red Pymes Mercosur*.

Gereffi, G. (2000). "El tratado de librecomercio de Américadel Norte en la transformación de la industria del vestido: bendición o castigo?" (No. 84). Naciones Unidas, CEPAL, Unidad de Inversiones y Estrategias Empresariales, División de Desarrollo Productivo y Empresarial.

Gereffi, G.; Humphrey J. y Sturgeon, T. (2005). "The governance of global value chains". *Review of International Political Economy*, 12 (1): 78-104.

Giuliani, E. (2006). "Networks and heterogeneous performance of cluster firms". Utrecht University. <<http://econ.geo.uu.nl/peeg/peeg0602.pdf>>.

Graña, F.; Gennero, A.; Liseras, N. y Barberis, F. (2011). "Aspectos relevantes en la generación de renta de las empresas del sector textil-confecciones orientadas a moda y diseño". *XVI Reunión Anual de la Red Pymes Mercosur*.

Graña, F.; Liseras, N.; Gennero, A. y Barberis, F. (2010). "Competitividad de las firmas del sector textil-confecciones orientadas a moda y diseño". In: Encuentro Nacional de la Red de Economías Regionales en el Marco del Plan Fénix, 11. Jornadas Nacionales de Investigadores de las Economías Regionales, 4, 11-12 noviembre 2010, Paraná.

Halinen, A. (1997). "Introducción". En *Relationship Marketing in Professional Services. A Study of Agency-Client Dynamics in the Advertising Sector*. Londres: Routledge.

Harpaz, I. y Meshoulam, I. (2004). "Differences in the meaning of work in Israel: Workers in high-tech vs. traditional work industries". *Journal of High Technology Management Research*, 15: 163-182.

Hirsch-Kreinsen, H. (2005). "Low-Tech industries: innovativeness and development perspectives". *PILOT Research Project*.

Hirsch-Kreinsen, H. (2008). "'Low-Tech' Innovations". *Industry and Innovation*, 15(1), 19-43.

Kuusisto, J., y Viljamaa, A. (2006). "System competence as prerequisite of smes ability to benefit from policy instruments". En: Reporte final del proyecto JOINT (ProACT II): Influence of Public Sector Involvement on Delivery, Co-production and Outcomes of Knowledge-Intensive Services – Clients' Perspective.

Kuusisto, J., y Viljamaa, A. (2005). "Knowledge-Intensive Business Services and Co-production of Knowledge – the Role of Public Sector?". En *Frontiers of e-business research 2004*, editado por M. Seppa, M. Hannula, y A. Jarvelin, 282-298. Tampere, Finlandia: University of Tampere.

Lehrer, M., Ordanini, A., DeFillippi, R., y Miozzo, M. (2012). "Challenging the orthodoxy of value co-creation theory: A contingent view of co-production in design-intensive business services". *European Management Journal* 30 (6): 499-509.

Liu, A. (2006). "Customer value and switching costs in business services: developing exit barriers through strategic value management". *Journal of Business & Industrial Marketing* 21 (1): 30–37.

Løwendahl, B. (2005). "*Strategic management of professional service firms*". Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Lundvall, B. y Borrás, S. (1997). "*The globalizing learning economy: Implications for innovation policy*". Reporte para TSER programme DG XII, Commission of the European Union.

Malerba, F. y Orsenigo, L. (1997). "Technological regimes and sectoral patterns of innovative activities". *Industrial and Corporate Change*, 6 (1): 83-117.

Maskell, P., y A. Malmberg (1999). "Localised learning and industrial competitiveness". *Cambridge Journal of Economics* 23: 167-185.

Mauro, L.; Graña, F.; Liseras, N., Barberis, F. y Gennero, A. (2012) "Análisis del proceso de incorporación de servicios especializados por parte de las empresas del sector textil-confecciones orientadas a moda y diseño de la ciudad de Mar del Plata". *Universidad Nacional de Mar del Plata*. Mimeo.

Miles, I. (2005). "Knowledge intensive business services: prospects and policies". *Foresight*, 7 (6): 39-63.

Miles, I. (2012). "KIBS and knowledge dynamics in client-supplier interaction". En *Exploring knowledge intensive business Service: Knowledge management strategies*, editado por E. Di María, R. Grandinetti, y B. Di Bernardo. UK: Macmillan.

Miles, I., Kastrino, N. Bilderbeek, R. y Den Hertog, P. (1995). "Knowledge-intensive business services: Their Roles as users, carriers and sources of innovation". *Manchester: PREST*.

Mitchell, V. (1994). "Problems and Risks in the Purchasing of Consultancy Services". *Service Industries Journal* 14 (3): 315.

Mitchell, V., y Greatorex, M. (1993). "Risk Perception and Reduction in the Purchase of Consumer Services". *The Service Industries Journal* 13 (4): 179-200. doi:10.1080/02642069300000068.

Muller, E. (2001). "*Innovation interactions between knowledge-intensive business services and small and medium-sized enterprises: an analysis in terms of evolution, knowledge and territories*". Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research. Technology, Innovation y Policy 11. Alemania: Physica-Verlag - Springer.

Muller, E., y Zenker A. (2001). "Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems". *Codification of Knowledge*: 30 (9): 1501-1516. doi:10.1016/S0048-7333(01)00164-0.

OCDE y Eurostat (2005). "Manual de Oslo: guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. 3ed". Madrid: Editorial Tragsa.

Offenhenden, C. et al. (2011). "Aportes del diseño. Una herramienta para mejorar el desempeño empresarial". Buenos Aires: Centro Metropolitano de Diseño.

Payne, A., Storbacka, K., y Frow, P. (2008). "Managing the co-creation of value". *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (1): 83-96. doi:10.1007/s11747-007-0070-0.

Pinch, S., N. Henry, M. Jenkins, y S. Tallman (2003). "From 'industrial districts' to 'knowledge clusters': a model of knowledge dissemination and competitive advantage in industrial agglomerations". *Journal of Economic Geography* 3: 373-388.

Polanyi, M. (1958). "Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy". Chicago: University of Chicago Press.

Polanyi, M. (1966). "*The Tacit Dimension*". New York: Anchor Day.

Ravasi, D., A. Marcotti, y I. Stigliani. 2008. "Conditions of success and failure in collaborations between business firms and design consultancies: The designers' perspective". DIME Working Papers on Intellectual Property Rights.

Rotondo, S. y Calá, D. (2010). "Dinámica empresarial en la industria argentina. Un análisis exploratorio a nivel provincial para el período 2003-2008". 2do Congreso Anual de AEDA.

Teece, D.J. (1986). "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy". *Research Policy* 15 (6): 285-305.

Tordoir, P. (1992). "Le Management du Conseil en Management". En *Manager le conseil: stratégies et relations des consultants et de leurs clients*, editado por J. Gadrey, F. Gallouj, F. Moulaert, F. Martinelli, y P. Tordoir. Paris: Ediscience International.

Viljamaa, A. (2011). "Exploring small manufacturing firms' process of accessing external expertise". *International Small Business Journal* 29 (5): 472-488.

Von Tunzelmann, N. y Acha, V. (2005). "Innovation in 'low-tech' industries". En: Fagerberg, et al. (eds.) *The Oxford Handbook on Innovation*. New York: Oxford University Press.

Yin, R. K. (2003). "*Case Study Research. Design and methods*". 3era Ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

ANÁLISIS ESPACIAL DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL EN ÁREAS CÉNTRICAS URBANAS MEDIANTE SISTEMAS DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICA

Cardozo, Osvaldo D. – Facultad de Humanidades - UNNE -
odcardozo@hum.unne.edu.ar

Da Silva, Cristian J. – Facultad de Humanidades - UNNE -
cristian297@hotmail.com

Odriozola, Jorge G. - Facultad de Ciencias Económicas - UNNE -
godriozola@eco.unne.edu.ar

Bondar, Carlos E. - Facultad de Ciencias Económicas - UNNE -
cebondar@eco.unne.edu.ar

RESUMEN

Frente a la necesidad de contar con herramientas de análisis espacial que permitan mejorar la toma de decisiones en la actividad comercial, los Sistemas de Información Geográfica (SIG) se posicionan como tecnología vanguardista y facilitadora del proceso de creatividad e innovación para las pequeñas y medianas empresas.

Siguiendo este propósito, en este escrito se analizan las concentraciones y patrones de distribución de la actividad comercial en el área céntrica de la ciudad de Resistencia y se comparan la distribución de las actividades de heladería e indumentaria utilizando los SIG.

Metodológicamente, se aplicaron análisis de densidad Kernel como estimador de competencia espacial y test de autocorrelación espacial (índice de Moran y LISA) sobre una capa de información de los usos de suelos relevados a nivel de parcelas en el macrocentro de la ciudad durante el año 2012.

Como hallazgo principal referido al mercado local, puede indicarse que la plaza central (25 de mayo) constituye un núcleo sobre el cual se organiza la actividad comercial. Sin embargo, es posible detectar espacios menores de organización en la cual los ejes viales se tornan ordenadores de la distribución geográfica de los negocios. Respecto de la actividad de indumentaria, exhibe un comportamiento similar al comercio en general, y en la actividad de heladería se observan patrones diferenciados.

A partir de lo expuesto en este trabajo, la aplicación de los SIG en el área céntrica de ciudades capitales del nordeste argentino encuentra un espacio importante para avanzar con el fortalecimiento del comercio local y la vinculación permanente de las instituciones involucradas (universidad, municipios, entidades empresarias).

INTRODUCCION

A partir de la utilización de los Sistemas de Información Geográfica (SIG) en la actividad comercial, se puede disponer de una gran variedad de técnicas y herramientas vinculadas con la dimensión espacial que faciliten la toma de decisiones en organizaciones privadas y públicas. A nivel de conocimiento científico, esto ha permitido el avance de una nueva disciplina denominada Geomarketing, donde es posible analizar la situación de un negocio mediante la localización de sus clientes, sus sucursales, centros de distribución o su competencia, localizándolos sobre una cartografía preferentemente digital (Moreno, 2001). Por ello, Taketa (en Moreno, Ob. Cit.) posiciona al conocimiento geográfico como una dimensión de gran importancia para la toma de decisiones por parte de las empresas, argumentando que dicha potencialidad se vincula al concepto de pensamiento estratégico.

Desde lo tecnológico, el desarrollo a nivel mundial del geomarketing es cada vez mayor. Las empresas han accedido a soluciones tecnológicas que brindan al consumidor información en tiempo real sobre sus productos y servicios cuando se acercan a sus puntos de venta (alertas remitidas a teléfonos móviles).

En Argentina y en la Región Nordeste específicamente, es menor la investigación científica desarrollada y la aplicación tecnológica del Geomarketing. Esta deficiencia abre posibilidades para los estudios y vinculación desde el ámbito universitario, motivo por el cual la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE) ha conformado un equipo multidisciplinario de investigadores pertenecientes a cuatro Facultades (Económicas, Humanidades, Ingeniería y Arquitectura y Urbanismo) para ofrecer a las entidades empresariales locales información calificada y soluciones de Geomarketing.

Entre los antecedentes de investigación más importantes como equipo en el tema, pueden citarse a los proyectos de "Georreferenciación de niveles socioeconómicos a nivel de manzana en el Gran Resistencia y la ciudad de Corrientes", y una publicación sobre localización óptima para expendios de carne porcina en la ciudad de Resistencia.

Motivadas por la relevancia de los primeros estudios en Geomarketing, las Instituciones Públicas y privadas del medio (municipios y cámaras de comercio de

Resistencia y Corrientes) solicitaron el desarrollo de nuevas investigaciones para fortalecer el comercio local. A partir de ello, el equipo multidisciplinario presentó y obtuvo la aprobación de un proyecto de investigación y desarrollo (PID 2011-055) financiado por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT), el Municipio de Resistencia y las entidades empresariales de Resistencia y Corrientes, denominado “Geomarketing aplicado al desarrollo de centros comerciales de las ciudades capitales de Chaco y Corrientes”.

En este escrito, se presentan los resultados de la aplicación de dos herramientas de análisis espacial que permiten conocer concentraciones y patrones de distribución de los comercios locales y densidad en la localización de los negocios.

Es importante destacar que para su consecución, fue necesaria una depuración en las fuentes de datos para que los resultados obtenidos constituyan la mejor imagen posible.

Los resultados que se exponen se refieren al análisis general de los comercios y empresas privadas que brindan servicios en el área central de la ciudad de Resistencia por una parte, y en particular los rubros de indumentaria y heladerías.

OBJETIVOS

Dentro del Proyecto de Investigación y Desarrollo, una de las líneas tiene como propósito analizar los usos del suelo en las áreas céntricas de las ciudades de Resistencia y Corrientes con énfasis en la actividad comercial.

A partir de ello, se consideraron como objetivos específicos de este trabajo analizar las concentraciones y patrones de distribución de la actividad comercial en general del área céntrica de la ciudad de Resistencia y comparar la distribución de las actividades de heladería e indumentaria.

MARCO TEORICO

El desarrollo de la actividad comercial en las áreas urbanas requiere por parte de las instituciones responsables (municipios, cámaras empresariales) un compromiso de profesionalización y utilización de información de la mejor calidad en la toma de decisiones, siendo el marketing la disciplina encargada de facilitar la creación de valor, tanto para los consumidores como para las organizaciones que ofrecen sus productos y servicios al mercado.

Es deseable que esta profesionalización de los procesos decisorios sea transmitida a los comercios a efectos de que sus acciones se tornen eficaces y permitan su supervivencia en consonancia con el proceso de valor mencionado.

El marketing aplicado al comercio minorista, centra sus estudios en los comportamientos del consumidor doméstico y la atención de sus necesidades a partir de una estrategia integrada por decisiones de producto, precio, distribución y comunicación.

Uno de los elementos de esta estrategia de marketing a considerar es la localización adecuada de los puntos de venta. Es importante tener en cuenta que, el emplazamiento de un local/sucursal es una decisión de largo plazo que conlleva inversiones muchas veces recuperables en años y que no siempre pueden ser fácilmente modificadas en el corto plazo (Lamb, Hair y McDaniel, 2009).

Decidirse por una ubicación implica básicamente atravesar dos etapas: la macro y micro localización. En la primera, se decide en qué ciudad o región se abrirán las bocas de expendio en función esencialmente de la disponibilidad de personal calificado, infraestructura y servicios básicos (energía, agua, vías de acceso, comunicaciones, tecnología disponible) además de restricciones e incentivos fiscales y jurídicos sobre la actividad comercial. En la segunda etapa, se identifica el área geográfica específica (barrio, arteria, parcela o terreno) donde se localizarán las tiendas o locales de venta.

En ambos casos, el Geomarketing permite el análisis de la información disponible para optimizar las decisiones empresariales en torno a la localización. Puede observarse entonces, que la disciplina funcionará adecuadamente en la medida de que existan fuentes de información actualizadas (cartografía digital, estudios públicos y privados georreferenciados, censos y encuestas periódicas sobre la población accesibles y completas).

Adentrado en la micro localización, los factores a tener en cuenta para decidirse por un lugar varían desde el costo de comprar, construir o alquilar el inmueble, hasta los flujos peatonales o vehiculares que tiene cada zona específica o la distancia a los competidores directos.

La mayoría de los negocios se agrupa en la actualidad para aumentar el poder de atracción de clientes y dar a los consumidores la comodidad de poder comprar el surtido demandado en una única visita (Kotler y Armstrong, 2008).

Otro aspecto importante es considerar si la localización integrará los denominados centros comerciales abiertos, los cuales siguiendo los principios de Nelson (en Kosiak de Gesualdo, Sánchez de Dusso, Sánchez Rossi, Alesandria, y Etchevarría, 2006) de atracción acumulativa y compatibilidad, la cercanía a otros negocios permite aprovechar los desplazamientos multipropósito de los consumidores aumentando las posibilidades de ventas.

Es en este orden donde toman importancia las técnicas de análisis espacial, debido a que permiten percibir la realidad de cualquier tipo de variable que tenga como principal característica la distribución en el territorio.

El Análisis espacial es definido por O`Sullivan y Unwin (2003) en base a cuatro contextos: 1- manipulación de datos espaciales, 2- análisis de datos espaciales de forma descriptiva y exploratoria, 3- aplicación de la estadística espacial, 4- modelado espacial en la búsqueda de diferentes escenarios. Para Conolly and Lake (2009) muchas de estas bases las establecieron los geógrafos cuantitativos en las décadas de 1950 y 1960, reconociendo además que en los últimos años las técnicas de análisis espacial cuantitativo incorporados en los SIG, han realizado importantes avances por su gran capacidad para revelar e interpretar patrones complejos de fenómenos humanos y naturales, tanto a nivel local como general.

Los métodos tradicionales de análisis estadísticos asumen ciertas reglas que, cuando no se cumplen estrictamente pueden invalidar los resultados obtenidos. Una de las suposiciones que normalmente violan los datos geográficos es la independencia entre las observaciones, y eso ocurre cuando existe autocorrelación espacial en los datos. En el caso de los usos del suelo se presume que su distribución espacial presenta algún grado de asociación (por ejemplo el tipo comercial); para comprobar dicha presunción se emplearon dos técnicas de análisis: el LISA (Location Indicators of Spatial Association) y el Interpolador Kernel disponibles en el programa ArcGIS.

La autocorrelación espacial

El principio de la autocorrelación espacial se basa en el análisis simultáneo de las localizaciones (distancia entre observaciones) y los valores (atributos asociados) que adquiere una variable en el territorio. Es decir, evalúa si el patrón de distribución espacial muestra signos de estar agrupado, disperso o simplemente es aleatorio.

De Smith, Goodchild, & Longley (2009) definen la autocorrelación espacial como el grado de relación que existe entre dos o más variables espaciales, de manera que cuando una cambia la otra también lo hace; cuando estos cambios son en la misma

dirección la autocorrelación es positiva y cuando es en sentido opuesto se produce autocorrelación negativa. Por su parte Johnston, Gregory & Smith (2000) sostienen que está muy extendida y viola un supuesto básico de muchos test estadísticos estándares: que las observaciones sean independientes y no autocorrelacionadas.

El test de autocorrelación espacial es un estadístico deductivo, lo que implica que los resultados del análisis deben interpretarse en el contexto de la hipótesis nula. Conolly and Lake (Ob. Cit.) señalan que, en este contexto la hipótesis nula indica que el patrón espacial es completamente aleatorio, tanto de las localizaciones como de los valores asociados a ellas, es decir, un estado de no significación estadística; la hipótesis alternativa suele afirmar lo contrario, otorgando un rol decisivo a la distancia en la distribución de los valores observados.

Normalmente, como los otros test estadísticos, su validez está asociada a un nivel de significación, es decir, el nivel “crítico” de probabilidad en el cual se debería desestimar la H0. Por convención la probabilidad (p) debe ser ≤ 0.05 , lo que deja un margen de solo el 5 % de posibilidades en rechazar erróneamente la H0.

El test I de Moran (autocorrelación espacial global) evalúa el patrón que presenta la variable analizada en todo el área de estudio, pudiendo resultar tres casos: agrupado, disperso o aleatorio³¹; éste último caso, representado por la hipótesis nula establece que los valores de las observaciones están distribuidos en forma aleatoria a través del espacio. Formalmente se lo expresa por medio de la siguiente ecuación:

$$I = \frac{n \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n w_{ij} z_i z_j}{S \sum_{i=1}^n z_i^2}$$

Fig. 1: ecuación para el cálculo del índice de autocorrelación espacial global I de Moran.

Donde: n es el número de observaciones; w_{ij} es una matriz de pesos espaciales (calculada en función a la distancia); s es la suma de todos los elementos de la matriz w; z_i y z_j son valores estandarizados de la variable analizada en i y j.

Una vez calculado el valor I de Moran, se obtiene el valor esperado del índice E (I) suponiendo que no existiera autocorrelación espacial. Después de comparar los valores del Índice observado y el esperado, es posible calcular una puntuación z y un

³¹ El numerador está normalizado por la varianza, de modo que los valores del índice pueden interpretarse como una medición estandarizada que oscila entre -1,0 y +1,0.

p-valor como medidas que indique el rechazo o no de la hipótesis nula³². Cuando la puntuación z y el p-valor indican que el I de Moran es estadísticamente significativo, es decir, puntuaciones z muy altas (positivas) o muy bajas (negativas) asociadas con p-valores pequeños, se encuentran en las colas de la distribución normal e indican que es poco probable que el patrón espacial observado sea resultado de procesos aleatorios, por lo tanto, se puede rechazar la hipótesis nula.

Por último, el LISA (Local Indicators of Spatial Association) es la versión local del índice I de Moran, y mide el grado de autocorrelación espacial en el entorno próximo de cada observación. Pese a que todas las observaciones tienen una influencia sobre las demás observaciones, después de un umbral de distancia la influencia puede ser desestimada, por lo tanto, en la matriz w se requiere imponer una estructura que limite el número de vecinos a tener en cuenta. Formalmente, la ecuación se expresa como:

$$I_i = z_i \sum_j w_{ij} z_j$$

Fig. 2: ecuación para el cálculo del índice de autocorrelación espacial local (LISA).

Donde: I_i es el índice de Moran en la observación i ; w_{ij} es una matriz de pesos espaciales (calculada en función a la distancia); z_i y z_j son valores estandarizados de la variable analizada en las localizaciones i y j .

Al igual que en la interpretación de I de Moran global, un valor alto de LISA significa una agrupación de valores similares (tanto altos como bajos), mientras que un valor bajo de LISA indica una agrupación de valores diferentes.

METODOLOGIA

Fuentes de datos utilizadas

Para el desarrollo de los análisis espaciales que se muestran en este trabajo, el equipo multidisciplinario de la UNNE recurrió a fuentes secundarias y primarias de datos. Entre las secundarias, se encuentran la base cartográfica del año 2008 de la ciudad de Resistencia provista por la Dirección de Catastro Municipal y el Código de Planeamiento Urbano vigente. Por otro lado, entre las primarias, se encuentra el

³² El p-valor es una probabilidad, debido a que existe cierta posibilidad de que el patrón espacial observado se haya creado mediante algún proceso aleatorio; por su parte, la puntuación z son desviaciones estándar respecto al valor esperado (patrón aleatorio) en una distribución normal.

relevamiento de usos de suelos a nivel de parcelas efectuado durante el año 2012 y concluida en 2013 sobre el área céntrica de la ciudad (6.600 parcelas aprox.), constituyendo la fuente principal de datos. Se originó mediante la observación y relevamiento in situ del uso de cada parcela, utilizando las planchetas catastrales por manzana.

Previo a la captura de los datos se procedió a la elaboración de un grafo que refleje un “recorrido óptimo”, con el propósito de optimizar el tiempo y la distancia. A modo de ejemplo se toman como referencia seis manzanas, determinando el sentido del recorrido (ver Fig. 3).

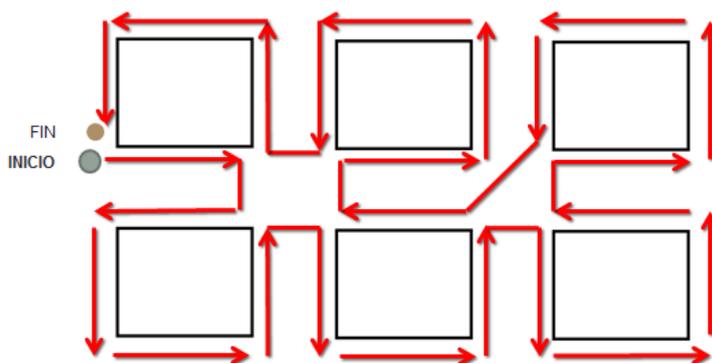


Fig. 3: representación esquemática del modelo de Recorrido Óptimo. Elaboración Propia.

Densidad Kernel como estimador de competencia espacial

La realidad geográfica presenta una serie de componentes que se propagan en el espacio de manera continua y relacionada. Vemos así, que la actividad comercial por ejemplo, busca aquellos espacios donde pueda adquirir un volumen de clientes importante. Ello conlleva por tanto, la adquisición de un pensamiento estratégico sustentado en el atributo localización, que se argumenta con la búsqueda de área de mayor tránsito de población, de concentración de estratos socioeconómicos altos, próximos a una entidad geográfica de alto atractivo (plazas, calles, etc.), entre otros.

La Interpolación como técnica de exploración espacial de los fenómenos y de estimación de posibles comportamientos espaciales, constituye un importante insumo de análisis de la competencia espacial entre comercios. Ello se justifica en que a partir de la densidad comercial se podrán delinear posibles comportamientos en cuanto a la distribución comercial, debido a que estos presentan un espacio o área de influencia primaria o próxima que puede variar debido a la presencia de otros comercios del mismo rubro, (Moreno, Ob. Cit.) mientras que por otro lado, la concentración de la

actividad comercial es un fenómeno que atrae mayor porcentaje de clientes debido a que la oferta es variada.

El estimador Kernel presente en muchos software SIG, presenta una metodología propicia para realizar análisis de densidad. Su base metodológica radica en calcular la densidad de las entidades tomando como referencia el radio de búsqueda de vecinos (componente espacial), y un campo de ponderación (este es opcional). El resultado al que se arriba puede ser sometido a operaciones cartográficas clásicas, como ser: trazado de isolíneas que unan puntos de igual valor, que adquieren el nombre de líneas de isocompetencia debido a su variable de estudio.

La Autocorrelación Espacial como fuente de exploración de clustered comerciales

Las técnicas de autocorrelación espacial presentan una importante tendencia metodológica en el análisis espacial de la actividad comercial. Dichas actividades presentan una relación tanto de competencia, complementación e indiferencia, pero la realidad determina el agrupamiento para adquirir mayor fuerza de influencia. Su relación puede ser percibida a partir de la autocorrelación, debido a que plantea la proximidad como atributo de relación, y por ello, la estimación de las fuertes concentraciones quedan reflejadas en sus resultados.

Su aplicación implica la formulación de dos hipótesis que se bifurcan para dar orientación a la investigación y estas son:

- Hipótesis Nula (H_0): las entidades geográficas no presentan asociación espacial, es decir, se distribuyen aleatoriamente.
- Hipótesis de Asociación Espacial (H_1): las entidades geográficas presentan una asociación espacial reflejada en agrupaciones o dispersiones.

El LISA (Location Indicators of Spatial Association) es un índice formulado en base al Índice de Moran, pero su diferencia radica en que el análisis lo hace en un ámbito local, es decir, para cada entidad. Por otro lado, el Índice de Moran es global, por lo tanto su resultado es general. Además del Índice Autocorrelación, este otorga otros indicadores como el p-valor y el z-score, que son valores que sustentan la contrastación de las hipótesis planteadas, a través de la significancia estadística.

RESULTADOS

Densidad comercial

Los resultados a los que se abordaron a partir de la aplicación del estimador de densidad Kernel, consiste en una descripción que vincula el número de establecimientos comerciales por unidad espacial expresada en hectáreas.

Las mayores concentraciones de comercios se localizan en áreas próximas a la Plaza Central (25 de Mayo) de la ciudad, siendo la Peatonal Dr. Raúl Alfonsín el eje comercial más importante con un promedio de 28 comercios por manzana (en la Fig. 4 pueden apreciarse los valores más altos como tonalidades rojo y rojo-naranja). La propagación de esta tendencia se da en otros ejes importantes como ser Güemes y José María Paz, aunque los valores son menores al anterior (entre 10 a 20 comercios por manzana), constituyendo las áreas de mayor densidad comercial de la ciudad.

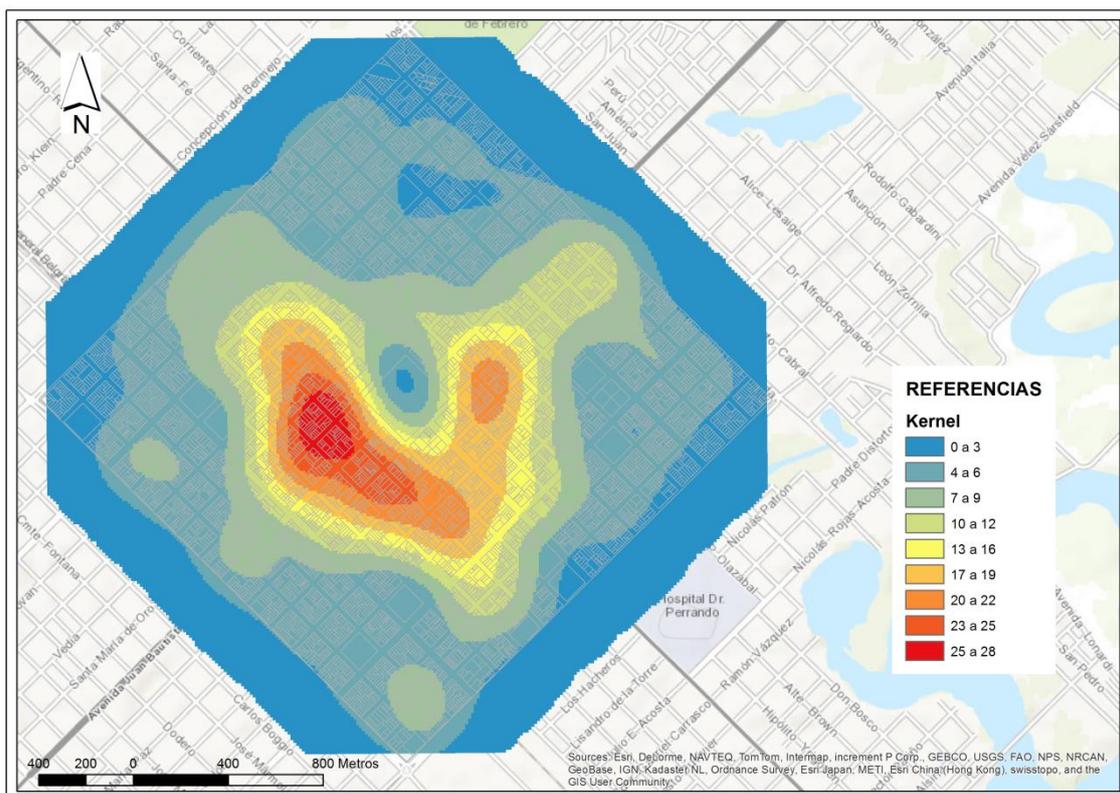


Fig. 4: Densidad Comercial en el área Céntrica de Resistencia. Año 2013. Elaboración Propia.

Con los resultados de densidad, la tendencia a interpretar que todos los rubros comerciales busquen ocupar estas áreas, está presente por dos motivos. El primero se relaciona a que la mayor oferta permite atraer más clientes debido a la mayor variedad de productos concentrados espacialmente. El segundo, se vincula al área de estudio que por constituir un espacio destinado al comercio, cuenta con infraestructura que permite el adecuado desenvolvimiento del mismo. Esto conlleva en muchos casos a

una mayor presencia de comercios del mismo rubro, y por lo tanto, mayor esfuerzo comercial por atraer clientes.

Por ello, se ha realizado el análisis de la competencia espacial de dos rubros comerciales (Indumentaria y Heladerías), de manera tal que se visualice la tendencia de concentración y distribución de los mismos.

Para el caso de Indumentaria, la tendencia de concentración es similar a la de los comercios en general, presentando sus mayores agrupaciones en la calle Peatonal (mancha roja de mayor intensidad en Fig. 5, cerca de los vértices sur y oeste de la plaza 25 de mayo) y Güemes (mancha naranja cerca del vértice este), disminuyendo progresivamente hacia la periferia.

En cambio, en las heladerías la tendencia es totalmente diferente en algunos aspectos. La agrupación más importante se sitúa en torno a la calle Güemes (mancha roja de mayor intensidad en Fig. 6, al noreste de la plaza 25 de mayo), y su distribución en la calle Peatonal (mancha naranja en dirección al oeste de la plaza central) es de menor intensidad. Además, la cantidad de heladerías presentes en la ciudad es 10 veces menor que la de indumentaria.

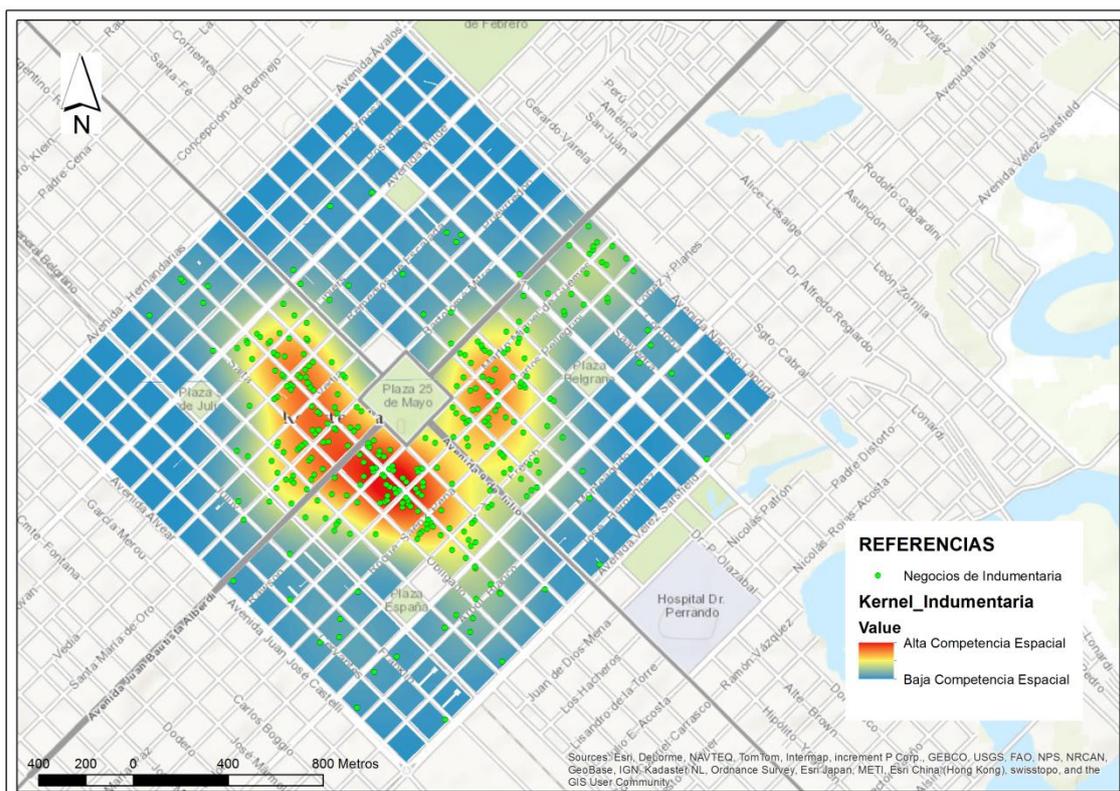


Fig. 5: Competencia Espacial de los Negocios de Indumentaria. Año 2013. Elaboración Propia.

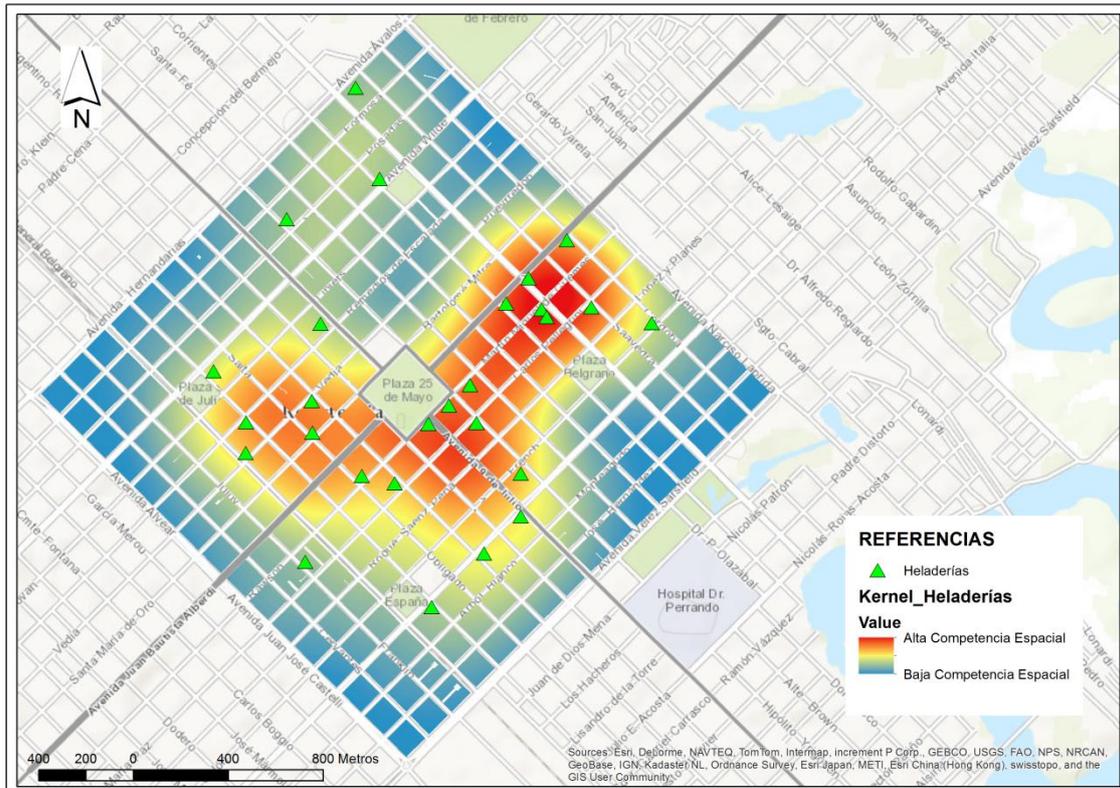


Fig. 6: Competencia Espacial de las Heladerías. Año 2013. Elaboración Propia.

I de Moran calculado:	0,205285
I de Moran calculado:	-0,000151
puntuación-z:	60,539084
p-valor:	0,000000

Autocorrelación espacial

El uso comercial presenta un peso importante en el área céntrica de la ciudad, localizándose en segundo lugar con respecto a su importancia. Este presenta un 37,4%, mientras que el uso residencial posee un 55,5 %. Otros usos en su conjunto suman un 7,1%. El peso importante por parte de la actividad comercial, responde a las características del área de estudio, que constituye el macro-centro de la ciudad y el espacio de dinamismo comercial más importante.

Con el objeto de comprobar la existencia de asociación espacial en la distribución de la actividad comercial, se partió del índice I de Moran para tener una visión global. Al analizar el resultado del test, se observa que los valores del I de Moran estimado (0,205285) respecto al esperado (-0,000151) difieren, lo cual indica presencia de autocorrelación o clusters espacial.

Sin embargo, a los efectos de reforzar los indicios para rechazar la H_0 se necesita comprobar la significación estadística de esa diferencia, y para ello se revisaron los otros valores de referencia que complementan el test de Moran: la puntuación z y el p-valor. En este caso, el primero de ellos arroja un valor alto (> 60) lo que junto a un p-valor muy bajo (0,000000), indican que el I de Moran es estadísticamente significativo, es decir, la actividad comercial presenta una asociación espacial reflejado en un agrupamiento de la distribución que no es aleatorio.

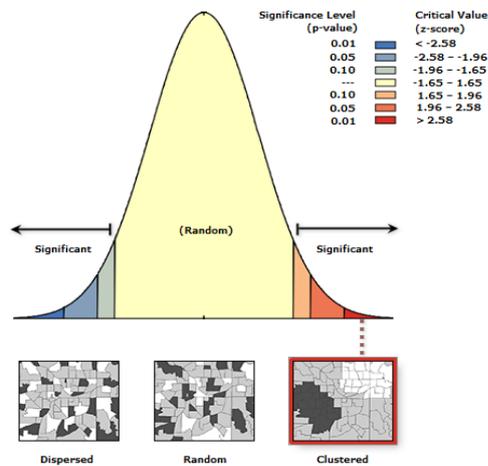


Fig. 7: Comprobación gráfica y estadística del Test de Autocorrelación Espacial I de Moran.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos del test global de Moran, se procedió a evaluar localmente la distribución comercial. Para ello se empleó el LISA, el cual permite obtener un mapa que representa el agrupamiento de valores altos, confirmando la autocorrelación espacial positiva -localización agrupada- de la variable analizada, en torno a la Plaza Central de la ciudad.

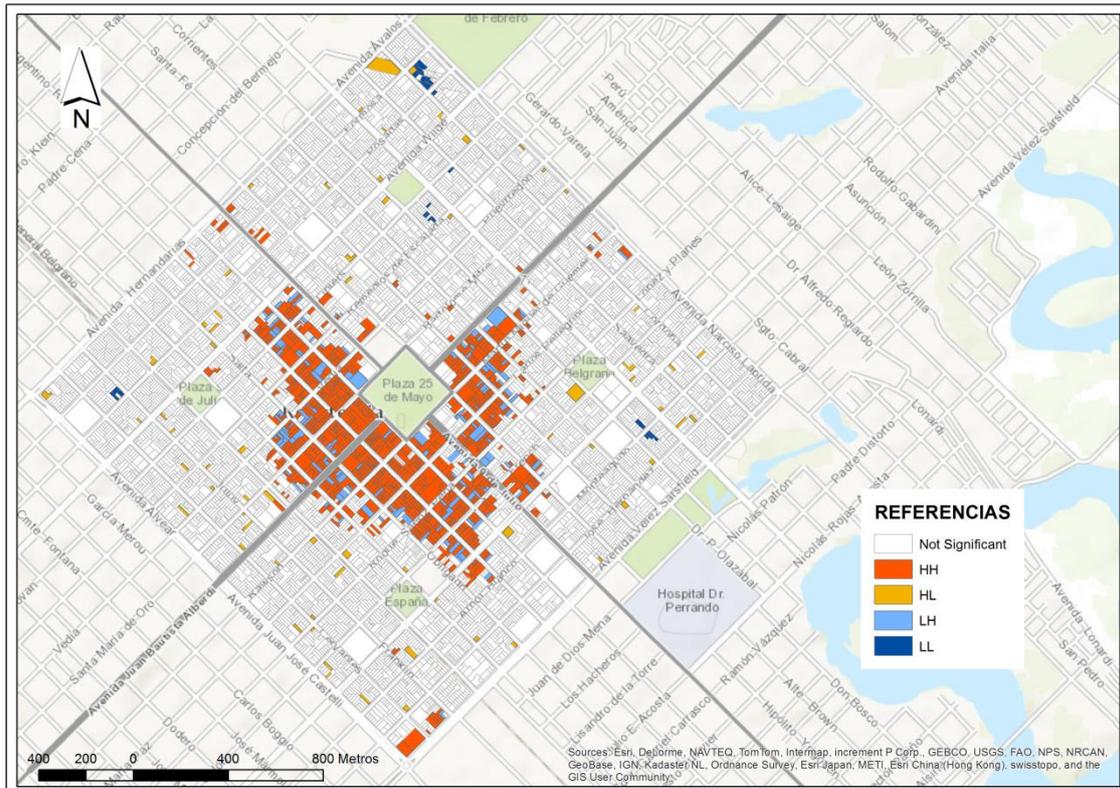


Fig. 8: Distribución espacial del test LISA. Año 2013. Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Como hallazgo principal referido al mercado local, puede indicarse que la plaza central (25 de mayo) constituye un núcleo sobre el cual se organiza la actividad comercial en general. Sin embargo, es posible detectar espacios menores de organización en la cual los ejes viales se tornan ordenadores de la distribución geográfica de los negocios.

Esta concentración se ha ido generando a lo largo del tiempo, debido a que el área fue originalmente ámbito de localización de las oficinas públicas, las escuelas y los primeros comercios de la ciudad. Con el crecimiento urbano y el desarrollo de su infraestructura, el área comercial circundante a la plaza central se expandió y atrajo nuevas inversiones hasta alcanzar la densidad de negocios verificadas en este estudio.

Otro factor importante que ha contribuido a esta acumulación de comercios ha sido la creación de la Peatonal cerrada permanentemente al tránsito a partir del 2008, la cual según otra línea de investigación del equipo de geomarketing midió durante diciembre del 2012 una circulación de hasta 11 mil peatones/hora en horas pico sobre uno de sus puntos (intersección de calles José María Paz e Illia).

Por otra parte, analizadas las actividades de indumentaria y heladería, en el primer caso se observa un comportamiento similar al comercio general, en tanto el segundo exhibe patrones de distribución diferentes.

Conocer esta concentración de la oferta y sus patrones de comportamiento a nivel espacial facilitan la planificación comercial y urbana de la ciudad, en vista a mejorar los suministros de bienes y servicios para la comunidad.

Se espera además que el empresariado local adopte la información utilizada para optimizar sus estrategias comerciales en torno a la localización de nuevas bocas de expendio y para reorganizar las decisiones operativas vinculadas a la mezcla comercial (producto, precio, distribución y comunicación) con el propósito de atender mejor a sus clientes de manera rentable.

A partir de lo expuesto en este trabajo, la aplicación de los SIG en el área céntrica de ciudades capitales del nordeste argentino encuentra un espacio importante para avanzar con el fortalecimiento del comercio local y la vinculación permanente de las instituciones involucradas (universidad, municipios, entidades empresarias).

Por este motivo, el equipo de investigadores en geomarketing de la UNNE ha asumido el desafío de promover la utilización de estas nuevas tecnologías en las Pymes locales como objetivo de transferencia y rol social de la universidad.

BIBLIOGRAFIA

Buzai, G. D. & Bandexale, C. A. (2006). Análisis Socioespacial con Sistemas de Información Geográfica. Buenos Aires, UBA-GEPAMA.

Conolly, J. & Lake, M. (2009). Sistemas de Información Geográfica aplicados a la Arqueología. Barcelona, Edicions Bellaterra. 456 p.

Cardozo, O. D., Bondar, C. E. & Odriozola, J. G. (2010). Localización óptima de expendios de carne porcina con Sistemas de Información Geográfica en la ciudad de Resistencia, Argentina. En Cuadernos de Geografía - Revista Colombiana de Geografía. <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/rcg/article/view/16850>

Da Silva, C. J., Odriozola, J. G., Cardozo, O. D. & Bondar, C. E. (2012). Usos del Suelo en el Micro-Centro de la Ciudad de Resistencia: Patrones Espaciales Identificados con Sistemas de Información Geográfica (SIG). Resistencia, Facultad de Humanidades. UNNE.

de Smith, M. J.; Goodchild, M. F. & Longley, P. A. (2009). Geospatial Analysis. A Comprehensive Guide to Principles, Techniques and Software Tools. 3rd edition. UK, Matador. 560 p.

Johnston R.J., Gregory, D. & Smith, D. M. (2000). Diccionario Akal de Geografía Humana. Madrid, Ediciones Akal.

Kosiak de Gesualdo, G., Sánchez de Dusso, F., Sánchez Rossi, M. R., Alesandria, H. R. y Etchevarría, M. B. (2006) Atracción Comercial. El comportamiento de los consumidores en los centros comerciales de la ciudad de Santa Fe. 1º edición. Argentina: GEA impresiones.

Kotler, P. y Armsntrong, G. (2008) Principios de marketing. 12º edición. España: Pearson Education.

Lamb, C. W., Hair, J. F., y McDaniel, C. (2009) Marketing. 8º edición. Mexico: CENGAGE Learning.

Moreno Gimenez, A. (2001) Geomarketing con sistemas de información geográfica. Madrid, Universidad Autónoma de Madrid.

Municipalidad de Resistencia. (2003). Código de Planeamiento Urbano y Ambiental de la ciudad de Resistencia. 110 p.

Odriozola, J.G., Bondar, C. E., Borges, J.L. y Chavez, A. E. (6 y 7 de junio de 2013) Aportes desde el geomarketing al fortalecimiento de los centros comerciales abiertos de la ciudad de Resistencia. 5º Seminario sobre Políticas Urbanas, Gestión Territorial y Ambiental para el Desarrollo Local. Universidad Nacional del Nordeste, Argentina.

O'Sullivan, D. & Unwin, D. J. (2010). Geographic Information Analysis. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.

Rey, W. & Lucca, A. (1999). Aplicación de SIG a Aspectos Socio-Ambientales del Centro de la ciudad de Resistencia 1999. Serie Geográfica, Issue 8. Alcalá de Henares. pp. 137-151.

Scornik, C. O. (1998). Diagnóstico Expeditivo del Área Metropolitana del Gran Resistencia. Resistencia (Chaco).

PRESENTACIÓN DE EXPERIENCIAS.

“Capacitación de Empresas con Crédito Fiscal – La experiencia de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNL”

CPN Daniela Beatriz Veglia, CPN María Fernanda Andrés, CPN Marcia Moroni y CPN

Melina Dufek

Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional del Litoral

dveglia@fce.unl.edu.ar, mfandres@fce.unl.edu.ar, mmoroni@fce.unl.edu.ar,

mdufek@rectorado.unl.edu.ar

Resumen Ejecutivo

El Programa de Crédito Fiscal se utiliza como una herramienta para fortalecer la competitividad de los recursos humanos de las empresas a través de la capacitación. Se pretende compartir la experiencia de la Universidad Nacional del Litoral (UNL) en la promoción y el uso de este instrumento como forma de acceso e incentivo a la formación en las compañías de la región.

Breve Descripción de la Experiencia

El presente régimen tiene por objeto fomentar la capacitación y contribuir a que las empresas fortalezcan las competencias laborales de su personal en todos los niveles de calificación, mediante el reintegro de los gastos incurridos en la formación del personal de micro, pequeñas y medianas empresas, a través de la entrega de un CERTIFICADO DE CRÉDITO FISCAL endosable para aplicarse al pago de impuestos nacionales.

La ley 22.317 modificada por Ley 25.300 establece que aquellos empleadores que contribuyan al sostenimiento de cursos de índole técnica y que tengan más de cuatro empleados en relación de dependencia tendrán derecho al cómputo de un crédito fiscal equivalente a los costos de los cursos aprobados, o del sostenimiento de escuelas, hasta el límite del ocho por ciento de la masa salarial bruta anual si la cedente es una MIPYME y el ocho por mil del total de sueldos, salarios y remuneraciones si es una gran empresa, abonados en general al personal ocupado en establecimientos industriales, comerciales, de servicios y de producción rural o minera, sin tener en cuenta la clase de trabajo que aquel realiza.

El crédito fiscal se instrumenta mediante certificados emitidos al efecto, siendo el cupo anual de tales certificados establecido anualmente en el presupuesto general de la Administración Nacional.

Estos certificados serán asignados en función directa a los costos de los cursos aprobados.

Los certificados de crédito fiscal sólo podrán ser utilizados para la cancelación de obligaciones fiscales emergentes de los impuestos cuya aplicación, percepción y fiscalización se encuentren a cargo de la AFIP. Se excluyen de este régimen los impuestos destinados a la seguridad social.

Comparación con otros instrumentos de financiación.

A continuación se compara la herramienta con otras líneas de financiamiento para capacitación, destacando las ventajas y desventajas de cada una:

PYMES, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

Instrumento	Organismo financiador	Descripción	Ventajas	Desventajas
Crédito Fiscal para Capacitación	SEPYME	Permite a las Pymes obtener reintegros sobre la inversión que realicen en la capacitación de sus recursos humanos.	<p>Financia formación del personal en general, sin restricción temática o disciplinar.</p> <p>Los certificados emitidos como beneficio promocional son aplicables a diversos impuestos y transferibles.</p> <p>El monto financiable por CF mantiene relación proporcional con la masa laborar de la empresa.</p>	<p>Oportunidad para la solicitud del financiamiento supeditada a apertura de convocatoria.</p> <p>Solo reconoce gastos por reintegro de fondos erogados.</p>
<p>Programa: Fortalecimiento de las capacidades de innovación del sistema productivo de la provincia de Santa Fe.</p> <p>Instrumento: Apoyo a la Capacitación de RRHH en nuevas Tecnologías.</p>	SECTEI - SANTA FE	Promueve la innovación tecnológica en las empresas de la provincia de Santa Fe, a partir de la capacitación asociativa de recursos humanos para la implementación de nuevas tecnologías de producción y gestión. La capacitación debe ser innovadora y de calidad, de interés profesional y/o industrial.	El sujeto de financiamiento es la institución pública.	<p>Oportunidad para la solicitud del financiamiento supeditada a la apertura de convocatoria.</p> <p>Financiación parcial. La empresa objeto de la capacitación debe aportar el 50% de los fondos de contraparte.</p> <p>Solo financia capacitaciones en nuevas tecnologías de producción y de gestión, por lo que no resulta aplicable a todas las alternativas de capacitación que pudiera demandar la PYME.</p> <p>Solo aplicable a empresas radicadas en la Provincia de Santa Fe.</p>
ANR Capacitación	FONSOFT	Tiene como objetivo sostener la	Es ventanilla permanente	El sujeto de financiamiento es la

permanente actualización de los recursos humanos del sector de Software y Servicios Informáticos.	Financia diversos objetos de gastos (honorarios docentes, viajes, material de estudio, becas para estudiantes.	institución Educativa y al menos el 30% de los asistentes a la oferta educativa deben ser del sector de TICS.
La capacitación debe ser de interés profesional e industrial. Financiación del 50% de la capacitación hasta la suma de \$50.000.	El beneficio se efectiviza bajo la modalidad de desembolso anticipado.	La propuesta a financiar no debe ser parte de la oferta Educativa regular de la institución.

Las líneas mencionadas son sólo a modo de ejemplo, ya que existe una enorme variedad de herramientas donde la capacitación puede ser incluida como objeto del gasto, como es el caso de Créditos para Modernización Tecnológica, ANR Certificación de Calidad, ANR FONTAR, programas municipales, entre otros. Sin embargo, como se puede observar en la tabla, el objeto del beneficio de estos instrumentos es la generación de innovación, la modernización de procesos, la implementación y acreditación de calidad, etc.; sólo en el Programa de Crédito Fiscal la capacitación es el beneficio directo.

Si se compara este Programa con otro tipo de Becas otorgadas por las Universidades, se destaca como ventaja que no se toman requisitos limitantes tales como el promedio académico y los antecedentes de los aspirantes.

La experiencia en la UNL.

¿Qué se hizo hasta el momento?

La Facultad de Ciencias Económicas de la UNL ha sido la pionera en la utilización del Programa de Crédito Fiscal. Desde el año 2010, alumnos de la Maestría en Administración de Empresas han presentando proyectos ante la SEPYME y han obtenido un resultado satisfactorio.

El Programa tiene una adhesión creciente, ya que el trámite es sencillo y los plazos de respuesta son breves. El sistema *on line* agiliza la presentación y no se requiere la documentación en papel hasta que el proyecto ha sido pre aprobado. Mediante un bono electrónico se dispone del crédito fiscal inmediatamente después de aprobado el reintegro.

El factor crítico es aumentar la comunicación a los interesados en la oferta educativa de la Universidad. Es por ello que recientemente, se ha elaborado un instructivo que brinda a las empresas una visión general del Programa y explica la forma de acceder al beneficio. Además, en las carreras que iniciaron su dictado durante el 2013, se incorporó en el folleto de difusión una leyenda que indica que son aptas para la presentación ante la SEPYME y la obtención del crédito fiscal, ello implica una promoción del beneficio y la posibilidad de captar un mayor número de alumnos.

En el Anexo 1 se presenta el Instructivo utilizado por la Facultad de Ciencias Económicas.

La Facultad de Ciencias Económicas y la Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo de la UNL trabajan en conjunto en la promoción del beneficio y la utilización del mismo por un mayor número de carreras y alumnos. A partir de este compromiso se ha elaborado el siguiente plan de acción:

- Incorporación en la página web de las diferentes unidades académicas de un banner que indique que la carrera o curso de posgrado es pasible de ser presentado dentro del Programa de Crédito Fiscal.
- Establecimiento de un canal de contacto para que los interesados se comuniquen y consulten sobre el tema.
- Organización de charlas periódicas de difusión, invitando a responsables del área de Facultades y representantes de empresas y organizaciones de la región.
- Incorporación a la folletería de difusión de carreras y cursos de posgrado la leyenda "La UNL es una Unidad Capacitadora registrada, por lo que su propuesta educativa es apta para la presentación de proyectos de crédito fiscal".
- En una segunda etapa, se brindará soporte a las empresas para la presentación de sus proyectos ante SEPYME.

Principales lecciones y Aspectos innovadores de la experiencia

Como conclusión se puede afirmar que existen variados mecanismos y herramientas para disminuir el costo financiero impositivo, regímenes de promoción de inversiones y beneficios o incentivos fiscales para determinadas actividades que el Estado desea promocionar.

Es importante conocer no sólo los beneficios e incentivos fiscales, sino también las formalidades a cumplir a los efectos de obtenerlos, porque su desconocimiento lleva desde enmarañarse en trámites burocráticos interminables que desvirtúan el objetivo hasta la pérdida del beneficio por incumplimiento a los deberes formales. Aquí es donde adquiere relevancia el rol de la Secretaría de Vinculación Tecnológica y Desarrollo Productivo de la UNL, brindando el asesoramiento adecuado para llevar los esfuerzos a buen puerto.

Las pequeñas y medianas empresas pueden obtener beneficios del Estado si realizan inversiones en capacitación a su personal y obtener certificados de crédito fiscal.

De hecho, que la complejidad y diversidad de normas tributarias vigentes a nivel nacional, provincial y municipal, hacen que el empresario por sí solo no pueda conocerlas en su real funcionamiento, lo que lleva a la necesidad de contar con un buen asesoramiento.

En la UNL se viene aplicando exitosamente el Programa de Crédito Fiscal desde el año 2010. Se refleja claramente que este régimen crea condiciones para mejorar la competitividad de las empresas, contribuye al desarrollo de proyectos articulados en las instituciones educativas y de capacitación profesional y sin dudas, se incorporan recursos adicionales al proceso de capacitación, vinculando a los sectores educativos y de la producción, jugando un rol protagónico la Universidad

Bibliografía

Billene Ricardo (2002) "Costos para Pyme" – Buenos Aires, Errepar

Ceteri, José Luis (2009) "Evaluación y diagnóstico fiscal" – Buenos Aires, Osmar Buyatti

Gutiérrez Carlos y Patrignani José Luis (2010) - "Introducción al Régimen impositivo argentino" - Buenos Aires, Errepar.

Veglia, Daniela (2009) "Aprovechamiento de beneficios fiscales vigentes" – Ponencia en "14° Reunión Anual de la Red Pymes" - 1 y 2 de Octubre 2009 - Santa Fe.

www.errepar.com - "Régimen de crédito fiscal. Guía práctica"

www.infoleg.gov.ar

[.www.iade.org.ar](http://www.iade.org.ar) -Revista de Ciencias Sociales "Realidad Económica" – IADE – "Argentina: Incentivos

ANEXO 1

Instructivo para acceder al Programa de Crédito Fiscal para Capacitación

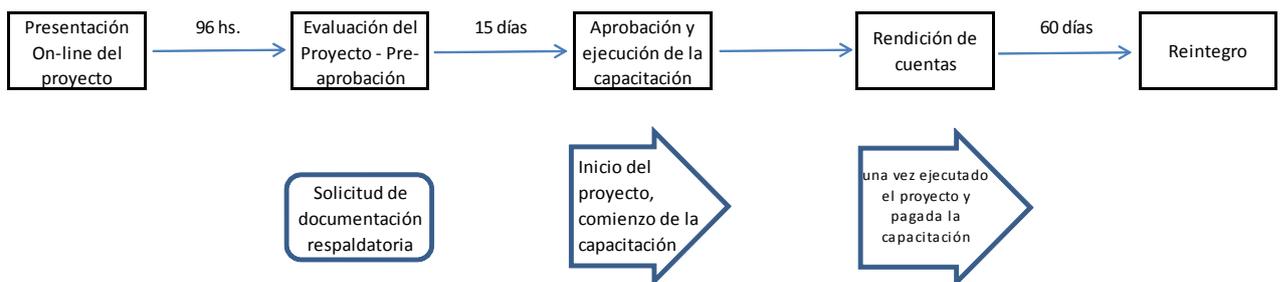
El Programa de Crédito Fiscal, instrumentado por la Secretaría de la Pyme y Desarrollo Regional (SEPYME), es una herramienta por la cual las empresas pueden capacitar a sus recursos humanos y obtener un reintegro (a través de un bono de crédito fiscal) de hasta el 100% de los montos erogados por la capacitación.

- *¿Cuándo se puede solicitar el beneficio?*

La oportunidad para realizar la presentación debe realizarse en los períodos que SEPYME abre la respectiva convocatoria.

- *¿Cuánto tiempo lleva la gestión del beneficio?*

La gestión de financiamiento se realiza en 4 etapas:



* Compromisos de respuesta publicados por SEPYME.

- *¿Cuándo se puede comenzar a gastar?*

La empresa podrá, a su cuenta y riesgo, realizar las actividades de capacitación, y la Sepyme las reconocerá desde la fecha de la pre-aprobación.

- *¿Cómo se hace el trámite?*

Se realiza la presentación de un pre-proyecto por internet y, una vez aprobado el mismo, se envía la documentación respaldatoria en formato papel. Se solicitan

algunos documentos tales como escritura pública y certificación contable; pero luego se reconocen (como crédito fiscal) los gastos realizados para estos trámites.

- *¿Qué otros trámites hay que realizar?*

La empresa debe realizar rendiciones periódicas (por ejemplo cuatrimestrales) donde se presentan las facturas de pago y certificados de cursado de la carrera o curso realizados. Sepyme indica los datos y fecha que deben contener los mismos.

- *¿Se reconocen todos los cursos de capacitación?*

El reconocimiento de lo pagado como crédito fiscal depende de la situación de cada empresa en particular, ya que existen distintos límites. No se reconoce el 100% de la carrera/curso realizado hasta que no se finaliza el cursado.

- *¿Cuántos proyectos se pueden presentar?*

Las empresas interesadas podrán presentar más de un proyecto, de acuerdo a las necesidades de cada momento.

El programa contempla dos modalidades:

- Modalidad 1 (Grandes Empresas o Pymes Cedentes)

Bajo esta modalidad pueden presentarse grandes empresas o pymes que financian la capacitación de otras empresas pyme o emprendedores y reciben el reintegro a través de Bonos de Crédito Fiscal. Para el caso de empresas grandes se establece un beneficio máximo potencial del 8‰ del monto total que hayan destinado al pago de salarios (masa salarial) en los 12 meses previos a la presentación de su proyecto en Crédito Fiscal. Para empresas pequeñas o medianas (Pymes), el beneficio máximo alcanza al 8%. En ningún caso podrán ceder más de \$60.000 a cada empresa Pyme/Emprendedor.

- Modalidad 2 (Empresas Pymes- Beneficiarias)

Las empresas pymes podrán solicitar el reintegro de actividades de capacitación realizadas por sus dueños y/o empleados en relación de dependencia. El beneficio máximo al que pueden acceder no podrá superar el 8% de la masa salarial anual con los otros límites descritos en el Reglamento 2013.

Serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas empresas aquellas cuyas ventas totales anuales expresadas en Pesos (\$) no superen los valores establecidos en el siguiente detalle:

AGROPECUARIO: \$54.000.000

INDUSTRIA Y MINERÍA: \$ 183.000.000

COMERCIO: \$250.000.000

SERVICIOS: \$63.000.000

CONSTRUCCIÓN: \$84.000.000

Se entenderá por ventas totales anuales, el valor de las ventas que surja del promedio de los últimos TRES (3) Estados Contables o información contable equivalente adecuadamente documentada, excluidos el Impuesto al Valor Agregado, el Impuesto Interno que pudiera corresponder, y deducido hasta CINCUENTA POR CIENTO (50%) del valor de las Exportaciones que surjan de dicha documentación.

Para los casos de empresas cuya antigüedad sea menor que la requerida para el cálculo establecido en el párrafo anterior, la Autoridad de Aplicación establecerá la metodología a utilizar para determinar el concepto de ventas totales anuales en función de la información disponible.

No podrán participar del programa aquellas empresas que tengan deudas fiscales nacionales o previsionales exigibles.

Para consultar los pasos a seguir, la empresa interesada debe ingresar en el link de la Sepyme (<http://www.sepyme.gob.ar/programas/creditofiscal/>).

La única responsabilidad que tiene la Facultad de Ciencias Económicas de la UNL es emitir las facturas y certificados requeridos por la empresa en tiempo y forma.
