

## **EL ÉXITO EMPRESARIAL DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES EN EL DEPARTAMENTO LA CAPITAL (SANTA FE, ARGENTINA)**

**MALANO, D. L.<sup>1</sup> ; SANDOVAL, P.<sup>2</sup> ; ANSALDO, N. V.<sup>1</sup> & GARRAMUÑO, S.<sup>1</sup>**

### **RESUMEN**

En esta investigación se debatirán los factores que influyen en el resultado de las empresas relacionadas con el sector agropecuario, más allá de los aspectos puramente cuantitativos. A partir de esta concepción, se han tomado como eje de análisis los aspectos personales del empresario, para lo cual, se realizó un estudio de casos de empresarios de Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) del sector agroindustrial, para comprender cuáles son los factores relevantes o significativos en el éxito empresarial, abordados y analizados desde sus historias personales, considerando sus representaciones mentales, motivaciones, conceptualizaciones y conductas que adoptan frente a la toma de decisión empresarial. Se aplicó una metodología de investigación de índole cualitativa con triangulación de técnicas, cruzando los datos obtenidos de entrevistas en profundidad, observación participante y encuesta estructurada. Los resultados obtenidos indican la presencia de tres factores relevantes, como son: la capacidad de gestión, la relación de pertenencia y el aprendizaje adaptativo.

*Palabras claves:* éxito empresarial, empresario, pequeñas y medianas empresas, historia personal, complejidad.

### **SUMMARY**

#### **The management success of small and medium companies agroindustrials in the department the capital (Santa Fe, Argentina).**

In this investigation you to debate the factors that influence in the result of the companies related to the agroindustrial sector, beyond the purely quantitative aspects. Starting from this conception, there is taking as analysis axis the manager's personal aspects, for that which, was carried out a study of manager's cases SME's of the agroindustrial sector, to understand which the outstanding or significant factors are in the management success approached and analyzed from their personal histories, considering their mental representations, motivations, conceptualizations and behaviors that they adopt in front of the management take of resolution. For that, a methodology of investigation of qualitative nature was applied with triangulation technical, crossing the obtained data from depth interviews, participant observation and structured interviews. The obtained results indicate the presence of three outstanding factors, as such: the administration capacity, the relation of ownership and the adapted learning.

*Key words:* management success, SME's Manager, SME's, personal history, complexity.

1.- Facultad de Ciencias Veterinarias, Universidad Nacional del Litoral. Kreder 2805, Esperanza, provincia de Santa Fe.

2.- Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad Nacional del Litoral.

Manuscrito recibido el 10 de julio de 2004 y aceptado para su publicación el 11 de mayo de 2005.

## INTRODUCCIÓN

El actual contexto mundial de comercialización que, como consecuencia de la intensificación de la competencia internacional, genera una creciente presión sobre los sistemas de costos y en la calidad de los bienes y servicios, según Quintar (1992), está promoviendo una reflexión acerca de “*la incidencia que tiene la gestión empresarial en el éxito o fracaso de los emprendimientos productivos, las capacidades instaladas en las empresas, capacidad adaptativa de las mismas a los cambios requeridos con el fin de insertarse en una economía cada vez más globalizada*”. Continúa Quintar (1992), hablando sobre la necesidad de clarificar y precisar las cualificaciones requeridas por los trabajadores en las diversas categorías ocupacionales, lo que impulsa a una amplia diversidad de especialistas (abogados y médicos laboralistas, sindicalistas, asistentes sociales, sociólogos, economistas, etc.) a profundizar en el análisis de esta temática; sin embargo el tema de la “*gestión empresarial*” quedó reducida a unos pocos ámbitos mayormente vinculados a la administración de empresas. Jiménez Prieto (1998), al respecto, afirma que los empresarios tienen básicamente dos percepciones para guiar su desarrollo, la de *conveniencia* y la de *factibilidad*. La primera, como una expresión de valores individuales, de convicciones y de creencias; mientras que la segunda, es menos emocional y es una medida del proyecto, formada por conocimientos de la actividad, de los recursos y de las formas de llevarlos a cabo.

De esta manera, se debería admitir la existencia de una visión más amplia de lo que, con sentido reduccionista, se toma como racionalidad y que contemple, además, otros comportamientos a los que considera la tra-

dición económica clásica y la neoclásica que, desde la revolución industrial, contribuyó al desarrollo de la idea de organización concebida como un sistema cerrado y separado del ambiente y de la individualidad de los sujetos. Considerando aquella concepción de organización compleja y con enfoque sistémico, se coincide con Ackoff (1995), en la crítica a la postura reduccionista, expresando que: “*el hombre es considerado como una herramienta más, una parte que se suma a los demás mecanismos del sistema y su coordinación o ajuste se hace depender de recursos pretendidamente objetivos y racionales que no contemplan la intrincada complejidad de sus necesidades, motivaciones y su naturaleza psicosocial.*”

Prosiguiendo con este análisis, es Jaques, E. (1982), en Schlemenson, A. (1998), quien introduce el concepto de *sistema socio-técnicos*, que significó el reemplazo definitivo de un enfoque que concibe a la organización como un sistema cerrado por otro que la trata como un sistema abierto, es decir, “*en estrecha interacción con el ambiente*”, relacionándose directamente con los lineamientos de la teoría de la complejidad sustentada por Edgar Morin (1999). Así también, Boudon (1973), considera que las organizaciones empresarias constituirían “*totalidades cuyos elementos son interdependientes, de manera que la comprensión de esos elementos no sería posible si se les aislara de la totalidad que los contiene*”, permitiendo analizar a los empresarios sin perder de vista el factor contextual que influye en ellos y sobre el cual, en mayor o menor medida, los empresarios también influyen con sus decisiones. Suma a este enfoque también Schlemenson (1998), quien demostró que “*no son neutras estas características en relación a las trayectorias evolutivas de las empresas*”, sin embargo, los mismos se presentan en forma de generalización, simplificados y supeditados o subordinados a otros factores, como los normativos,

los comerciales, los tecnológicos, etc.

De esta manera, se encuentra que los análisis y visiones disciplinares provocan recortes y reducciones en la compleja realidad de la gestión empresarial y, por ende, de los factores intervinientes en el éxito empresarial, por lo tanto se genera un vacío de datos relativos a esta temática.

## DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la bibliografía consultada se ha encontrado que existen estudios que analizan las razones por las cuales las empresas nacen, se desarrollan y mueren, analizando aspectos relativos a las organizaciones, las tecnologías, los aspectos económicos y financieros, los factores de mercado y de comercialización, los aspectos jurídicos. Sin embargo, y coincidiendo con Schlemenson (1998), no se analizan -o se enuncian en forma superficial- las relaciones que existen entre aquellos factores con la conducta del empresario frente a la toma de decisiones y las representaciones mentales con respecto a su historia personal. Es por ello que, con los resultados técnicos, productivos o de gestión, por sí solos, no se explica la permanencia de las empresas, si consideramos que éstas son una creación del ser humano, son un ámbito más de expresión de las personas y del interjuego de roles desde el campo psicosocial o la herramienta para satisfacer necesidades.

De esta manera, se vuelve importante debatir otros factores que influyen en el resultado de las empresas y que se distinguen de los aspectos puramente cuantitativos, como por ejemplo: la historia personal del empresario, las representaciones mentales que estos tienen respecto del éxito y las manifestaciones de su conducta frente a la toma de decisión empresarial, ya que se considera

que este complejo conjunto de elementos, que hacen al aspecto cualitativo, intervienen en la gestión empresarial y revisten fundamental importancia en la conducción de las organizaciones.

A partir de esto, se propone comprender: ¿Cuál es la relación relevante de la historia personal y las representaciones mentales de los empresarios PyMES respecto del éxito, que influyen en los resultados empresariales?

## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Contribuir a la comprensión del éxito empresarial, considerando las representaciones mentales del éxito abordado desde las historias personales de los empresarios PyMES del sector agroindustrial y agropecuario.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Conocer las representaciones mentales respecto del éxito empresarial de los casos en estudio.

Identificar los factores relevantes o significativos de las historias personales de los entrevistados, que a su manera de ver, influyen en una toma de decisión conducente al éxito empresarial.

Comprender a los actores dentro de sus propios contextos y marcos referenciales.

## METODOLOGÍA

### ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

En la presente investigación se utiliza metodología de índole cualitativa y de tipo inductiva, específicamente *estudio de caso*. Se trabajó con *triangulación intra-método*, lo cual implicó el uso de distintas técnicas

dentro de la misma metodología -entrevista en profundidad, observación participante y encuesta estructurada- para arribar, a la construcción de conceptos teóricos relacionados con los objetivos propuestos.

El enfoque metodológico ha sido *exploratorio y descriptivo*, permitiendo conocer e identificar variables relevantes de los fenómenos estudiados y además, considerando a Briones (1996), realizar algunos avances en lo *explicativo* de las causas de los fenómenos.

Siguiendo a Canales (1986), la investigación tuvo un carácter *retrospectivo*, pues se registró información sobre hechos del pasado obtenidos de las historias personales y también, se obtuvo información *según ocurren los hechos*, a través del relato del empresario y de la observación de las conductas de los sujetos en su propio escenario.

### **POBLACIÓN EN ESTUDIO**

La población en estudio está integrada por cuatro empresarios de Pequeñas y Medianas Empresas productivas y de servicios del sector agroindustrial y agropecuario, cuya actividad principal es la incorporación de valor a materias primas agropecuarias (fabricación de alimentos balanceados, productos farmacéuticos, biotecnología relacionada con los alimentos), por elaboración propia de los productos primarios y la producción primaria agropecuaria y servicios profesionales para el agro.

Para la selección de los casos se siguió el método denominado *Muestras no probabilísticas*, también llamado *Muestras dirigidas*. En éstas, Hernández Sampieri *et al* (1991), establecen que la “elección de los sujetos no depende de que todos tienen la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores”, con la ventaja que la se-

lección de los sujetos se realiza atendiendo a ciertas características especiales de los mismos. Para ello, se buscaron empresarios Pymes conocidos para someterlos a las herramientas de recolección de datos, considerados exitosos por el equipo de investigadores, ya que sus emprendimientos se sostienen y evolucionan favorablemente por más de quince años su sector. Las entrevistas demandaron varias instancias de visitas para profundizar y agotar los temas o repreguntar cuando surgieron dudas en las respuestas vertidas; se dieron por terminadas cuando se lograron abordar todos los aspectos previstos en los objetivos explicitados.

El estudio se realizó en el ámbito geográfico del Departamento La Capital de la Provincia de Santa Fe.

### **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

*Recuperación documental*: revisión de antecedentes de investigaciones y bibliografías relacionadas.

*Informantes calificados*: se entrevistaron funcionarios gubernamentales, investigadores, profesionales independientes, representantes de asociaciones empresariales.

*Instrumentos aplicados*: a) *Entrevista en profundidad*: comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. Con esta se obtuvo información de las historias de vida y la visión del contexto percibido por el empresario. b) *Observación participante*: registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando acontecimientos pertinentes de acuerdo a un esquema y planificación prevista según el problema que se estudia; se considera que en la observación participante, el observador es parte de la situación que observa, lo que permite tener acceso a información que se escaparía a un

observador externo. c) *Encuesta estructurada*: Autodiagnóstico de la actitud ante la toma de decisiones. Es una adaptación de “*Mais comment peut –on etre manager?*” (“¿Cómo puede ser un empresario?”) Esta técnica se aplicó para dar mayor grado de validez y confiabilidad a la investigación.

*Prueba de los instrumentos, control de calidad y ajuste metodológico*: para asegurar confiabilidad y validez de los datos. Este proceso de control se realizó con informantes calificados.

*Operativo de campo*: tuvo los siguientes momentos: a) Entrevista a informantes calificados. b) Control de calidad y ajuste metodológico. c) Negociación con los actores sociales a entrevistar, para la entrada del investigador al escenario. d) Entrevista, observación y respuesta de la encuesta con los actores seleccionados.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

*Principales*: empresarios seleccionados para el estudio.

*Complementarias*: informantes calificados para obtener datos contextuales.

*Secundarias*: Informes de investigaciones, bibliografía y estadísticas oficiales.

## CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

<i>Dependiente.</i>	<i>Éxito empresarial.</i>
<i>Independiente.</i>	1. Historia personal y laboral del empresario
	2. Capacidad de gestión
	3. Conductas frente a la toma de decisión
	4. Manejo de la información
	5. Conocimientos adquiridos

## RESULTADOS

En los actores estudiados se ha observado que los conocimientos universitarios adquiridos previamente, si bien no proveyeron de herramientas específicas para una formación empresarial, favorecieron el desarrollo de metodologías propias que les permite lograr

una racionalidad exitosa en la toma de decisiones. Además, está presente el factor de búsqueda, análisis y validación de información que les provee el entorno respecto de sus productos y servicios, como herramienta para disminuir la incertidumbre frente a la toma de decisión empresarial.

El conocimiento que los empresarios poseen en relación al mercado en el cual desarrollan sus actividades, es profundo, lo grado por propia indagación o por consulta y asesoramiento de externos a la empresa.

Se manifiesta al mismo tiempo, capacidad para promover innovaciones tanto en la organización que dirigen, como en los productos que elaboran y/o en los servicios que prestan. Si bien esta conducta innovadora tiene diferencias en orden de las características individuales de los actores, ya que amenazas y oportunidades del entorno son visualizadas de maneras diferentes por ellos, han generado cambios, con avances graduales a través de una secuencia de pequeñas mejoras acumulativas. Los factores que han originado estas mejoras son, entre otros son: el creciente aumento de la competencia comercial; cambios en los modelos de legislación y regulaciones que acarrea una alta complejidad comercial; las políticas de globalización de las grandes empresas; la fragmentación de los mercados; los cambios en los paradigmas de consumo.

Considerando la percepción que los empresarios tienen del espacio / tiempo respecto de sus logros, se deduce que: a) en el *presente*: sienten que han logrado y poseen ÉXITO, el cual deben mantener; b) al *pasado*: lo visualizan desde la perspectiva de las oportunidades perdidas o insuficientemente aprovechadas para tener un presente más exitoso; c) al *futuro*: Lo perciben como la posibilidad de pérdidas en un entorno conflictivo que deben evitar, preparándose para ello ofensiva o defensivamente.

Además de las narraciones de las histo-

rias personales obtenidas con las entrevistas, se identifican notables concordancias entre los actores, en los siguientes aspectos:

- Los empresarios estudiados se consideran exitosos y no reconocen límites al cual llegar a través de sus logros.

- Se han fijado metas para cumplir en plazos determinados, con la suficiente flexibilidad atendiendo a las dinámicas condiciones del mercado.

- Reconocen tener ambiciones como fuente motivacional.

- Temen al fracaso por la pérdida de su situación actual, aunque el mismo no es paralizante.

- Consideran al pasado como la pérdida de oportunidades para tener un presente más exitoso.

- Reconocen la utilidad de los estudios previos como ventajas comparativas al momento de gerenciar sus empresas.

- Utilizan la información (interna y externa) para dar racionalidad a la toma de decisión.

- Utilizan tecnología informacional como herramienta de gestión y se valen de otros profesionales para su asesoramiento y, sobre todo, para el acceso a información actualizada.

- Mantienen un nivel de organización racional y, en algunos sectores, bajo normas de calidad internacionales.

- Afirman conocer profundamente el mercado en el cual intervienen.

- Consultan a los clientes para controlar el grado de satisfacción que logran con sus productos y servicios, lo cual pueden identificar necesidades, anticiparse a tendencias o cambios en el mercado.

Se llega así a la construcción teórica de conceptos que pueden ser analizados en función de una gestión empresarial, cuyo objetivo es el logro del éxito. Ellos son los siguientes:

*Capacidad de Gestión:* Es la habilidad para resolver problemas o afrontar situaciones complejas relacionadas con la gestión de las empresas, reaccionando con flexibilidad a las exigencias cambiantes del medio y buscando información del entorno (básicamente de clientes y competidores por la rapidez de encuentro), analizando tendencias, transmitiendo la información que recogen hacia dentro de la organización, para lograr un mejor y más eficiente funcionamiento, ajustándose a las reglas de juego.

*Relación de pertenencia:* Es el sentido de identidad del empresario para con su empresa. Corresponde al conocimiento y visión que posee, para determinar qué es, qué fines persigue y qué es lo que hace. Está relacionado con la identificación que tiene con su organización, el conocimiento del mercado, de sus productos y servicios y de las tendencias que el mismo podrá tener en el futuro. Es parte de sí mismo.

*Aprendizaje Adaptativo:* Es la habilidad para buscar, percibir en forma adecuada, analizar e interpretar correctamente las propiedades reales del entorno, hacer un correcto diagnóstico de la realidad y modificar conductas. Se relaciona con dar racionalidad a la toma de decisiones a través del acceso a la información y el uso de la experiencia, lo cual da confianza en sí mismos.

Con estas conceptualizaciones, se identifican los siguientes supuestos, para aportar elementos que contribuyan a la interpretación y comprensión de las complejas razones que determinan el éxito empresarial:

El éxito empresarial depende de: La historia personal del empresario; La capacidad de gestión del empresario; La racionalidad en la toma de decisiones; El conocimiento profundo de la complejidad de los mercados en el cual se desenvuelve el empresario.

## DISCUSIÓN

El conocimiento relacionado con el campo de lo organizacional (para el caso lo empresarial) instituye, a partir de los datos obtenidos, aportes para *comprender* y *explicar* fenómenos sociales relacionados con el desenvolvimiento empresarial y el resultado exitoso de emprendimientos, más allá de los aspectos cuantificables de los mismos (resultados económicos, financieros, administrativos, productivos, tecnológicos, de mercado). Por ello, se analizaron organizaciones empresariales teniendo en cuenta los aspectos humanos desde un enfoque sistémico, centrando la discusión en analizar la incidencia que tienen los factores intervinientes identificados, con la gestión empresarial.

En este sentido, Schlemenson (1998), conceptualiza a la organización *“como un grupo humano complejo, que actúa dentro de un contexto témporoespacial concreto, artificial y deliberadamente construido para la realización de fines y necesidades específicas”*. Así, el fenómeno organizacional, particularmente las empresas como modelo socio-económico, ha contribuido a cambiar significativamente las relaciones sociales afectando a su vez en forma profunda la estructura de los vínculos laborales, familiares y aún de la identidad individual que se relaciona con la noción de éxito, como medio o como fin, que según Maslow (1970), satisfacen la necesidad de *pertenencia* y de *reconocimiento social*.

Analizando este complejo contexto en torno del debate con respecto al rol del empresario en la conformación y la evolución de las empresas, se considera que debieran incorporarse otros elementos intervinientes que amplíen la visión desde otro paradigma. Así, Turok y Richardson (1989), al respecto nos dicen que: *“la caracterización de los*

*comportamientos y motivaciones empresariales en el desarrollo económico contemporáneo tiene más de un abordaje posible.”* En este sentido, los autores enumeran algunos atributos que influyen en la misma, como son: *“las actitudes de los empresarios frente al riesgo; las estrategias de conducción; las evaluaciones sobre la disponibilidad de conocimientos y recursos con los que estos sujetos –en el rol de empresario- contaban para generar oportunidades de negocios y controlar la influencia de las circunstancias externas.”* Con esto, comienzan a aparecer y a valorizarse componentes humanos en la gestión empresarial y, examinando la conceptualización del término *empresario*, se aprecia que principalmente es utilizado para hacer referencia a aquellos sujetos que desarrollan acciones de carácter económico. Sin embargo, Schlemenson (1998), afirma que *“existen líneas de trabajo que ponderan el perfil psicosocial, sociocultural o socioeconómico del empresario bajo el supuesto de que dichas características no son neutras en términos de la organización y gestión de sus negocios”*.

Reafirmando esto, se encuentran coincidencias nuevamente con Turok y Richardson (1989), al reconocer las vertientes diferenciadas de concepciones, cuando consignan que *“los abordajes que priorizan la problemática individual del empresario han sido criticados por excluir el efecto que producen circunstancias económicas y sociales más amplias en su comportamiento. A su vez, aquellos que ven la problemática exclusivamente desde una visión macro socioeconómica tomando al grupo empresarial como un colectivo social sin tomar en consideración las diferencias individuales contenidas en el grupo, han sido criticados por desvalorizar informaciones que pueden llegar a ser claves para entender comportamientos diferenciales en el marco de contextos histórico/*

*sociales y económicos semejantes.”*

A estos análisis se agregan, además, algunas diferencias según se trate de empresas de mayor tamaño, que generalmente adoptan modelos de gestión funcional y burocrática, en las cuales disminuye la influencia de los factores personales de los empresarios propietarios o de las PyMES, en las que la propiedad, la dirección y el control de la gestión son conducidos en forma directa por el propietario de la empresa. De esta manera, se podría detectar un mayor espectro de características y comportamientos empresariales relacionados con las características propias de los sujetos. Considerando entonces el factor de la complejidad organizacional, Dossi, G. (1987), citado por Quintar (1992), categoriza a los empresarios PyMES de acuerdo con la forma de gestión que adoptan. Dossi (1987), encuentra en uno de los polos del espectro, a un tipo de agente económico que maneja en forma unipersonal su pequeña empresa y que se identifica más con la figura del *cuentapropista* que con la de un empresario tradicional, ubicando en el otro extremo a aquel empresario que es un típico *hombre de negocios* y que organiza su gestión de acuerdo con estructuras de funciones altamente diferenciadas, con sistemas normatizados e impersonales muy cercanos a los de las grandes compañías, reservando para sí la toma de decisiones en aquellas áreas que considera estratégicas para el crecimiento de la empresa y, entre ambos, “*se despliega un complejo abanico de diversidades de características, comportamientos y estructuras organizativas que caracterizarían a la mayor parte de las PyMES con gestión unipersonal, marcadas principalmente por la acción del sujeto en su rol de empresario.*” Prosiguiendo con Dossi (1987), encontramos que distingue una modalidad a la que llama “*empresa schumpeteriana, la cual es dirigida por*

*empresarios innovadores dispuestos al riesgo*”. Señala, además, que estas empresas cuentan con particulares condiciones intrínsecas (disponibilidad de recursos humanos, financieros e informativos), también con condiciones externas de estabilidad y clima de negocio, apoyo de sectores privados y públicos para su desarrollo. Así descritas, se podría vincular con los inicios de empresas *high technology* (como las del condado de Santa Clara en California, EEUU) que constituyen el corazón del desarrollo de la industria microelectrónica norteamericana de Silicon Valley. En algún sentido, también se podrían asociar a algunas empresas de los distritos industriales de Italia donde, si bien el tipo de actividad es más tradicional -por ejemplo en el sector textil y de confección-, hubo importantes aportes en términos de innovación en la organización del proceso productivo, en el diseño de los productos o en la comercialización. Una diferencia que se aprecia como significativa entre el empresariado tradicional y el nuevo tipo, se marcaría particularmente en la *capacidad innovadora* de su gestión empresarial.

Sin desestimar las influencias que tienen las variables asociadas a los diversos entornos políticos, sociales y económicos del desarrollo, resulta importante señalar que, de acuerdo con estudios realizados por Quintar (1992), se ha podido observar que las condiciones iniciales de las PyMES tienen una poderosa influencia en su trayectoria; esto es, “*incluso la personalidad del empresario fundador suele seguir teniendo un peso decisivo en el estilo de gestión y la elección o diseño de las estrategias de crecimiento de la firma, aún cuando la conducción de la empresa pase a ser compartida con nuevos integrantes o ya esté al frente de su conducción la primera generación de descendientes, si se trata de una empresa familiar. De ahí la utilidad de combinar el*

*conocimiento de las características personales de los empresarios con la historia de gestación de esas empresas.”*

Taylor y Bogdan (1990), consideran que *“la actitud humana, lo que la gente dice y hace, es producto del modo en que define su mundo”* y atribuyen *“una importancia primordial a los significados sociales que las personas asignan al mundo que las rodea”*. Por lo tanto, desde este encuadre teórico, se centra la tarea en la comprensión del proceso de interpretaciones, representaciones y significaciones. Por su parte, Blumer (1969), considera que *“este interaccionismo simbólico, reposa sobre tres premisas básicas, en la cual la primera considera que las personas actúan respecto de las cosas, e incluso respecto de las otras personas, sobre la base de los significados que estas cosas tienen para ellas; de modo que las personas no responden simplemente a estímulos o exteriorizan guiones culturales, es el significado lo que determina la acción”*. La segunda premisa dice que *“los significados son productos sociales que surgen durante la interacción: el significado que tiene una cosa para una persona se desarrolla a partir de los modos en que otras personas actúan con respecto a ella en lo que concierne a la cosa de que se trata. Una persona aprende de las otras personas a ver el mundo”*. La tercera premisa, es aquella en que *“los actores sociales asignan significados a situaciones, a otras personas, a las cosas y a sí mismos a través de un proceso de interpretación. De esta manera, el proceso de interpretación actúa como intermediario entre los significados o predisposiciones a actuar de cierto modo y la acción misma. Sostiene Blumer (1969), que “las personas están constantemente interpretando y definiendo a medida que pasan a través de situaciones diferentes. Podemos ver por qué diferentes personas dicen y hacen cosas distintas.”*

Piaget (1967), citado por Sanjurjo (1993), por su parte, nos dice que *“el individuo no actúa más que si él siente una necesidad, es decir, buscar el equilibrio que momentáneamente se ha roto entre el organismo y el medio, y la acción tiende a restablecer ese equilibrio, a readaptar el organismo. Esto sugiere que los conocimientos, en el sentido más general del término, progresan cuando el individuo es confrontado a una dificultad.”* Por lo tanto, resulta fundamental considerar este punto de vista, ya que las percepciones que los empresarios tendrían en situación de toma de decisión, serían revisadas al darse cuenta de la posibilidad de cometer algún error o luego de haberlo hecho. Continúa diciendo Piaget (1967), que *“en el curso de la acción, el individuo puede ser llevado a darse cuenta de que él estaba equivocado sobre su situación o sobre sus objetivos. Él se da cuenta, por ejemplo, de una diferencia entre lo que él deseaba y aquello que puede hacer.”*

De esta manera, las necesidades formarían parte de la estructura intrínseca del hombre y para Maslow (1970), son *“no sólo necesidades fisiológicas, sino también necesidades psicológicas”*, a las cuales podrían considerárselas como deficiencias que deben ser colmadas plenamente por el medio ambiente a fin de evitar la enfermedad y el malestar subjetivo. Pero estas necesidades guardarían una relación mutua en forma evolutiva y jerárquica, de acuerdo con un orden de fuerza y prioridad que actuarían como motivador. *“Todas estas necesidades básicas pueden ser consideradas simples escalones en la senda conducente a la autorrealización, en quién se incluyen todas las necesidades básicas.”*

Los estudios de las reacciones individuales al trabajo, realizados por Lorsch y Morse (1994), citados por Hall (1996), también revelan que los puestos que proporcionan

desafíos, posibilidad de ascensos y el uso de capacidades creativas o de expresión, son agradables y hasta esclarecedores de la mente y el espíritu, y expresan que: “*Las formas en que la gente reacciona en su trabajo resultan de sus propias expectativas y las características de la organización que lo emplea.*”

Hall (1996), sostiene que existen evidencias irrefutables de que el trabajo que es autodirigido conduce a la autodirección fuera del ambiente de trabajo y a la *flexibilidad ideacional*. En los últimos desarrollos en teoría de las organizaciones coinciden en señalar la importante incidencia del contexto en la dinámica interna, según Schlemenson (1998). Así, la relación de intercambio dinámico que se daría entre contexto y organización permitiría discriminar distintos aspectos del contexto que afectan el desarrollo. Los fenómenos de crisis que suelen darse en las organizaciones están relacionados con la influencia de un contexto turbulento amenazante. De esta manera, las organizaciones deberían transformarse o modificarse para evitar el riesgo de desaparición.

Esto nos llevaría a analizar el proceso individual, que comienza en lo que Bourdieu (1983), denomina el *Capital cultural*, el cual está integrado por los valores, las necesidades, la formación, las experiencias y las expectativas del individuo. Bourdieu (1983), afirma que, “*una decisión individual, es producto del interjuego de tres niveles de construcción: el capital cultural que cada individuo posee y por el cual podríamos decir que es quién es; la actitud perceptiva desarrollada, por la cual el individuo se constituye como tal; y el proceso decisorio propiamente dicho en virtud del cual identifica problemas y selecciona ideas alternativas para su solución.*” Estas variables interventoras que conforman el denominado *Capital cultural* “*interjuegan entre sí en un*

*proceso espiral y dinámico de influencias mutuas y, serían la base para el desarrollo de la capacidad perceptiva de cada individuo.*” La misma actúa como verdadero filtro a través del cual se visualiza una realidad que será vista como realidad percibida, la que se constituirá en la situación planteada por Petit (1991), en Arrillaga (1997), quien afirma que “*frente a un estímulo complejo, el sujeto percibe en él lo que está dispuesto a percibir; mientras más complejo o ambiguo sea el estímulo, más se decide la percepción por lo que ya está en el sujeto y menos por lo que está en el estímulo.*”

En relación con la percepción del productor, Erbetta (1994), en Arrillaga (1997), a partir de la investigación en empresas familiares agropecuarias concluye que “*la percepción que los productores tienen de sí mismos, en lo que respecta a sus fortalezas y debilidades, tiene mucho más peso relativo en los proyectos que las oportunidades y amenazas que visualizan en el contexto. En consecuencia, la percepción del medio interno define, en mayor medida que la percepción del medio externo, los niveles de riesgo que el productor está dispuesto a asumir.*”

Considerando las políticas de apertura e integración regional de la economía (para nuestro caso, el MERCOSUR), implementadas desde inicios de los años noventa en la Argentina, se considera que las mismas fueron planteadas en un marco de estabilidad cambiaria y con una paulatina sobrevaluación de la unidad monetaria, que puso límites al tradicional traslado a los precios de las ineficiencias endógenas de las empresas. Para responder a las restricciones derivadas de esas condiciones macroeconómicas, los empresarios de las PyMES enfrentaron desafíos de generar y/o acrecentar las ventajas competitivas, lo que supuso realizar importantes reestructuraciones que invo-

lucraron no sólo mayores inversiones en equipamiento productivo, en Investigación y Desarrollos -en menor cuantía- sino también cambios en la gestión empresarial global.

*En recientes estudios sobre aspectos microeconómicos relevantes en la competitividad de las PyMES autopartistas en el nuevo escenario de apertura e integración regional, Moori-Koenig y Yoguel (1992), destacan la importancia de indicadores tales como estilos de gestión y flexibilidad global, para diferenciar y clasificar a las empresas en relación con la dinámica competitiva. Así, en la conducción empresarial, actuarían como condiciones y condicionantes una concatenación de circunstancias que inciden en la elección de las estrategias: capacitación en el manejo de las relaciones interpersonales en la empresa y de las relaciones institucionales con el entorno local y nacional; capacitación en la utilización de la información tecnológica disponible y en la búsqueda de nuevos canales de información y asesoría técnica; capacitación en la organización de las diversas áreas de producción, de finanzas y mercados, etc., todo ello, más allá de las restricciones específicas derivadas de su inserción sectorial y del tamaño de las empresas.*

*El conocimiento de los criterios utilizados por los empresarios para tomar sus decisiones respecto de la adopción de tecnologías, manejos productivos, permite distinguir tres situaciones que, según Quintar (1991), son: "a) aquellas en las que rige como criterio la propia experiencia como productor; b) aquellas en las que el empresario comparte con los técnicos la responsabilidad de la elección combinando su propia experiencia con las sugerencias -que a nivel informal hacen los técnicos; y, c) los criterios centrados en la profesionalidad de quienes toman las decisiones: el cuerpo técnico de la firma o el asesoramiento de servicios*

*externos de consultorías." La diferencia entre los dos últimos casos podría indicar, adicionalmente, una mayor formalización en la diferenciación de funciones a nivel de la gestión empresarial.*

*Siguiendo a Quintar (1991), respecto de los atributos personales de los empresarios, se pudo apreciar que factores como "la edad, el nivel educativo y la experiencia laboral anterior", parecerían haber tenido algún nivel de asociación con los estilos de conducción y las estrategias implementadas por los empresarios y con las trayectorias evolutivas de las empresas.*

A los datos mencionados, se incorporan los conceptos de León y Montero (1993), quienes sostienen que la ventaja que el ser humano tiene, es la de "no necesitar la experiencia propia para encontrar respuesta a las preguntas que nos van surgiendo", de lo cual se manifiesta que "este cúmulo de experiencias acumuladas a lo largo de la historia de la cultura es lo que llamamos conocimiento". Es decir, que los empresarios que autogestionan sus empresas, acumularían no solo su experiencia, sino además todo el conocimiento preexistente al que puedan acceder, con el fin de lograr mantenerse y evolucionar.

La formulación anterior tiene coherencia con el moderno concepto de "Organizaciones Inteligentes" que sostiene Palacios Maldonado (2000), cuyo primer concepto clave del aprendizaje organizacional es el de "intelecto, el cual consiste en la capacidad humana de ir al interior de las cosas para leer, saber, entender y crear conocimiento." Es decir, es la capacidad para desarrollar de una manera racional la inteligencia. El objeto más elemental de la inteligencia es el "dato", el cual representa un objeto o evento observable o perceptible. Reunidos y ordenados una serie de datos, tenemos el siguiente nivel cognoscitivo, la "información", en la

que ya encontramos un significado humano asociado a un objeto o evento observable. A partir de la información ordenada, clasificada, sistematizada, se llega al *conocimiento* propiamente dicho, al cual define de distintas maneras: *Aseveraciones que sirven como modelos de conducta; Entendimiento (o comprensión) teórico o práctico de una materia; Información aplicada; Información almacenada (o modelos), que es utilizada por una persona para interpretar, predecir y responder apropiadamente al mundo exterior; Proceso de síntesis en el cual cierta información es comparada con otra y se combina para establecer relaciones significativas.*

En primer lugar, el campo que se intenta delimitar (el de las pequeñas y medianas empresas) refiere a sobrevivientes del desarrollo económico y de los estancamientos sufridos en nuestro país, en el sentido de sucesivas distorsiones en la estructura productiva y ocupacional. Ello, según Alderete y Gattino (1999), le da a la palabra aludida un contenido específico: *heterogeneidad productiva y heterogeneidad ocupacional.* Ambas constituyen los principios estructurales de constitución de este campo social, disparador de nuevos escenarios y agentes sociales. Sin embargo, sería conveniente no olvidar las impactantes transformaciones sociales que estos fenómenos han provocado y distorsionado la estructura social, referidos a dos fenómenos centrales: la crisis de la clase media Argentina y la consecuente caída de otros estratos que provocó un empobrecimiento sin precedentes en la historia del país, con una gradual restricción del mercado interno, que impactó fuertemente en las pequeñas producciones. Los procesos han sido sostenidos y acelerados por modelos económicos nacionales e internacionales que consolidaron el proceso de globalización y junto a ello, la gran concentración de la ri-

queza y del poder, que llevó a las pequeñas empresas a observar mercados más allá de las fronteras nacionales.

Podría decirse que en el lapso de dos décadas en la historia del país (80 y 90) la regresividad en la distribución del ingreso, transformó simultáneamente la estructura social. La estadística nos brinda elementos para ver que quienes más consumen, por ser la mayor parte de la población (que destinan prácticamente todo su ingreso a satisfacer las necesidades básicas) están en franco retroceso y con ellos, el mercado interno, que no compensa esa disminución con los nichos en que se ubica la población con altos ingresos. Se debe considerar además a Saba, A. (1997), quién nos dice que “*generalmente se considera al crecimiento de un sistema de pequeñas empresas como la consecuencia de estar presente en el territorio una iniciativa industrial de grandes dimensiones y por tanto de un alto nivel de cultura industrial y técnica*”. Esta praxis suele ser generada como consecuencia de la presencia en un territorio de obreros que se han capacitado en esta experiencia industrial, para iniciar una serie de talleres artesanales, microempresas o pequeñas producciones. Por ello, se puede sostener que la *Pequeña Producción Empresaria* incluye una gran variedad de situaciones en término de productividad, ingresos generados por la organización de la producción y extracción social de sus actores, cuyo concepto incluye, según Beccaria y Orsatti (1992), “*pequeñas explotaciones agropecuarias, cooperativas y otras formas de asociación, empresas familiares y microempresas.*”

La conceptualización enunciada se ve reforzada en vista al estudio realizado por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) en el año 2000, donde se busca denominar *Pequeñas y Medianas Empresas Agropecuarias*, abarcando tanto el sector

productivo primario, como el secundario de transformación y elaboración industrial ya que, según sus consideraciones: “... en el sector agropecuario, tanto en su faz de producción primaria como de elaboración industrial, constituye un motor fundamental en la generación directa e indirecta de ingresos y de empleo. Aún en provincias de desarrollo más diversificado –como Buenos Aires y Córdoba- el peso de las actividades primarias y de agrotransformación continúa siendo muy importante. Y en ellas, el rol de las PyMES es central, por el aporte productivo que representan, por la creación de trabajo que implican y por el tramado social que conforman.”

Giddens, A. (1994), por su parte, instituye significados sociales de éxito y de fracaso, definiendo *reglas y recursos* que se reproducen mediante las prácticas empresariales como la *forma de ser y el modo de hacer*. Si bien presentan grandes distancias entre cada campo, dado que entre ellos se establece una relación de *dominates-dominados* la disputa de los agentes por conservar sus posiciones, o acrecentarlas y cambiar de condición, se rige por la lógica de los campos sociales, que es la lógica de la reproducción social. Quiere decir que por la lógica de los campos y el principio de *autonomía relativa* las prácticas de los agentes en el campo de la *Pequeña Producción Empresaria* tienen una determinación (independientemente de su voluntad y de sus representaciones) que le viene dada como efecto de reproducción social y de los discursos dominantes acerca de las *formas de ser y los modos de hacer* en su unidad empresarial.

Aspiazú *et. al* (1986), indican que: “*El PBI industrial de 1983 sea equivalente al 90% del generado una década atrás (1973) o al 85%, si se lo contrasta con el de 1974 no constituye un fenómeno común en la historia de las sociedades. Ejemplos relativamente*

*semejantes sólo podrían encontrarse en casos de destrucción física de los medios de producción (como consecuencia de conflictos bélicos o grandes catástrofes naturales), o programas económicos monetaristas como los implementados, también en otros países del cono sur latinoamericano*”. Así pues, desde los años 80 y, en especial, desde los 90 se abren nuevos escenarios bajo la sombra de un nuevo paradigma tecno-productivo (abierto y a la vez dirigido por los grandes grupos económicos). Los mercados ya no reconocen fronteras y se impone una nueva forma de organizar el trabajo y la producción. No obstante para lograrlo las empresas tienden a adoptar formas organizativas -más pequeñas y más descentralizadas en su gestión- y quizá allí radica, para la pequeña producción, un punto de fuga de tanta crisis arrastrada ante la imposición de nuevos modelos económicos, y para el cual aquellos no están preparados. Esto se refiere a que la microempresa puede desempeñar allí un papel novedoso e importante siempre que logre resolver su articulación con otras empresas, puesto que las que han iniciado la *reconversión productiva* tienden a terciarizar segmentos enteros de su producción o de los servicios que antes desarrollaban internamente, ofreciendo a la empresa oportunidades de existencia, especialización y crecimiento, atendiendo a los conceptos de Catalano (1997), citado en Alderete y Gattino (1999).

La movilidad de la propia estructura del campo de la pequeña, mediana y gran producción empresarial es un dato que refuerza más aún el rasgo de *heterogeneidad* que se intenta caracterizar. Y es por ello un signo que debe ser tenido en cuenta si se analiza el actual contexto nacional e internacional. En éste último sentido, la Dirección de Innovación de la Unión Europea en el 2003, reconoce que el vigor y el dinamismo de la

industria son esenciales para lograr y sostener las ambiciones internacionales, medioambientales y sociales, aboga por aplicar, por parte de los países miembros, enfoques sectoriales a la elaboración de las políticas centrando los objetivos en la competitividad de las industrias y recomienda consultar a las empresas, pensar en pequeña escala y coordinar las políticas para mejorar las condiciones de la industria. Insiste en que *“las pequeñas empresas se ven afectadas por un gran abanico de políticas, tales como las normativas sobre el comercio, las políticas sociales y de empleo, y la normativa medioambiental”*. La Dirección de Innovación Europea ha creado en su seno, una representación para las pequeñas empresas con el fin de garantizar que la consigna *“Pensar primero a pequeña escala”* esté ampliamente difundida en todos los ámbitos, habiéndose logrado un tratamiento más favorable de las pequeñas empresas en el nuevo marco para la adecuación del capital, el denominado Acuerdo Basel-II y medidas más favorables para las pequeñas empresas en algunos programas comunitarios, por ejemplo, en el sector de la biotecnología el cual es considerado como muy innovador y está formado sobre todo por pequeñas empresas.

Volviendo al análisis del caso argentino, la participación en el comercio mundial de las pequeñas producciones, no es significativa (7,4% del comercio exterior). En Córdoba se considera que sólo el 1% de las PyMES locales han logrado un nicho en el MERCOSUR, las que pueden realizar allí 25% de sus ventas. Alderete y Gattino (1999), sostienen que estos datos *“nos llevan a suponer que las pequeñas producciones no son relevantes para los análisis macroeconómico, pero sí, conllevan un fuerte valor social al transformarse como alternativa real al momento de proponer soluciones al problema de la desocupación, al menos en*

*una primera instancia, en aquella franja de nuevos pobres que poseen un mejor nivel de capacitación –respecto de la población considerada dentro de la pobreza estructural- y algunos bienes de capital”*, de esta manera, se concluye que si se pudieran incentivar, darían inicio inmediatamente a emprendimientos de pequeña escala de producción artesanal, con productos diferenciados, por ejemplo: las indicaciones geográficas.

Coincidiendo con el análisis que realiza Cartier (1999), citado por Escorsa y Maspons (2001), determina que el fenómeno de la nueva economía, caracterizada por la globalización y por la irrupción de las nuevas tecnologías de la información, se aprecia que sobresalen algunos rasgos del nuevo paradigma, donde: la innovación adquiere más importancia que la producción en masa; el valor de las empresas, expresado por su cotización en bolsa, se separa del valor de sus activos materiales -para desesperación de los administradores- y descansa de forma creciente en aspectos intangibles, especialmente nuevos conocimientos; el mundo de las finanzas invierte de forma creciente en nuevos conceptos, más que en equipos o infraestructuras; aumenta el capital de riesgo.

De esta manera, se vería emerger una nueva era, donde la sociedad industrial da paso a la sociedad del conocimiento y de la gestión del conocimiento. La nueva fuente de bienestar sería el conocimiento, no el trabajo, el capital o la tierra. Cartier (1999), considera que *“tras un período de transición (1960-1990), basado en la producción en masa, vivimos ahora en una etapa de ruptura (1991-1999), que pudiera aprovecharse con los potenciales nuevos emprendedores los cuales deberían ser incorporados al concepto del nuevo paradigma”*. En este contexto, la tecnología desempeñaría un papel clave, ya que posibilita el desarrollo de nuevos

procesos o nuevos productos y servicios que, a su vez, permiten satisfacer nuestras necesidades. Sin embargo, la complejidad de la tecnología va en aumento, así como el riesgo asociado a su desarrollo. Según la Dirección de Innovación de la Comisión Europea, se estima que los proyectos de alta tecnología presentan una tasa de éxito del tipo 2-3-5 (es decir, de cada diez proyectos, dos son muy rentables, tres lo son moderadamente y cinco fracasan). Blondin (1999), por su parte, especifica algunas características de la tecnología actual de la cual no se puede estar ajeno, donde: el período de respuesta de los competidores es cada vez más breve; es necesario posicionar rápidamente el producto en el mercado global; a menudo el mercado se resiste a las innovaciones; los costos de fabricación y distribución deben ser mínimos.

Según indica Rockart (1981), en Escorsa y Maspons (2001), “*aquellos son aspectos críticos de los que depende la buena marcha de la empresa*”. Estos factores que son inherentes al sector de transformación, dependen de los objetivos y la estrategia de la empresa y son variables en el tiempo. Además, tendrían un carácter arborescente; a cada nivel jerárquico le corresponde también un subconjunto de factores críticos. Para detectar estos factores críticos conviene pasar revista, mediante entrevistas a los directivos de la empresa, a aspectos tales como la estrategia de la empresa, los objetivos a corto y medio plazo, los medios disponibles para alcanzarlos, las amenazas y oportunidades, los puntos fuertes y débiles.

De esta manera, debería quedar en claro que el campo de la pequeña producción empresarial se define respecto de una autonomía relativa con otros campos productivos. Que el campo de interés, coincidiendo con Bourdieu (1993), tiene un rasgo de heterogeneidad distintivo y que dicha he-

terogeneidad tiene contenidos específicos: productivo, ocupacional, social. Estas tres dimensiones convergen en el espacio social real, creando escenarios en los que transcurre la vida cotidiana de los pequeños empresarios. Finalmente, el campo de la pequeña producción empresarial y su resultado, es una construcción histórica de la compleja articulación de los tres contenidos específicos mencionados.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACKOFF, R. L.** 1995. Planificación de la empresa del futuro. Editorial Limusa. México.
- ALDERETE, A. & S. GATTINO.** 1999. El Trabajo, el Éxito y el Fracaso según los Microempresarios. Significados familiares según el género y la generación. Universidad Nacional de Córdoba y FONCAP. Córdoba.
- ARRILLAGA, H.** 1997. Evaluación de Proyectos de Inversión. Hacia la construcción de nuevas perspectivas. Centro de Publicaciones UNL. Santa Fe.
- ASPIAZU, BASUALDO & KHAVISSE.** 1986. El nuevo poder económico en la Argentina de los años 80. Editorial Legasa. Buenos Aires.
- BECCARIA, L. & A. ORSATTI.** 1990. “Precarización laboral y estructura productiva en la Argentina: 1974-1988”. La precarización del empleo en Argentina. Centro Editor de A. Latina. Buenos Aires.
- BLEGER, J.** 1963. Psicología de la conducta. Eudeba. Buenos Aires.
- BOUDON, R.** 1973. Los métodos en sociología. Redondo Editor. Barcelona.
- BOURDIEU, P.** 1983. Campo de poder y campo intelectual. El campo intelectual, campo de poder y habitus de clase. Editorial Folios. Buenos Aires.
- BOURDIEU, P.** 1993. Cosas dichas. Editorial

- Gedisa. Buenos Aires.
- BRIONES, G.** 1996. Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. Editorial Tillas. México.
- CANALES, F. et. al.** 1986. Metodología de la Investigación: Manual para el desarrollo de personal de Salud. Organización Panamericana de la Salud. México.
- COMISIÓN EUROPEA.** 2003. Innovación y transferencia de tecnología. Publicación de la Dirección Innovación. Luxemburgo.
- ESCORSA, P. & R. MASPONS.** 2001. De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva. Editorial Pearson Educación. Madrid
- GUIDDENS, A.** 1994. El Capitalismo y la moderna teoría social. Editorial Labor. Barcelona.
- HALL, R.** 1996. Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. Editorial McGraw-Hill. México.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; C. FERNÁNDEZ COLLADO & al.** 1991. Metodología de la investigación. Editorial McGraw-Hill. México.
- IKEDA, D. & A. PECCEI.** 1986. "Cri d'alarme pour le 21ème siècle. Dialogue PUF. París.
- INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA.** 2000. Las PyME Agropecuarias. Una propuesta de caracterización operativa y de estrategia institucional. INTA. Buenos Aires.
- JAQUES, E.** 1982. Free enterprise and fair employment. Heinemann. Londres.
- JAQUES, E.** 1985. La forma del tiempo. Editorial Piadós. Buenos Aires.
- JIMÉNEZ PRIETO, J. E. & al.** 1998. El Desarrollo del Espíritu Empresarial en las Universidades de Cali. Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial. Universidad ICESI. Cali.
- KIRK, J. & M. MILLER.** 1990. Confiabilidad y validez en investigación cualitativa. CEIL-CONICET. Buenos Aires.
- LEÓN, O. & I. MONTERO.** 1993. Diseño de Investigaciones. Introducción a la lógica de la investigación en Psicología y Educación. Editorial Mc Graw Hill. Madrid.
- LEWIN, K.** 1988. La teoría del campo en la ciencia social. Paidós. Barcelona.
- MASLOW, A.** 1970. Motivation and personality. Harper and Row. New York.
- MOORI-KOENIG, V. & G. YOGUEL.** 1992. Competitividad de la PyMES autopartistas en el nuevo escenario de apertura e integración subregional. PRIDRE. Programa CFI-CEPAL. Buenos Aires.
- MORIN, E.** 1999. La cabeza bien puesta. Repensar la reforma, reformar el pensamiento. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires.
- PALACIOS-MALDONADO, M.** 2000 Organizational learning. Concepts, processes and strategies. Editorial Hitos de Ciencias Económico-Administrativas, Universidad Claustro de Sor Juana. México.
- QUINTAR, A.; F. GATTO.; R. AZCÚA & C. FERRARO.** 1992. Rafaela: Un cuasidistrito italiano a la Argentina". PRIDRE. Programa CFI-CEPAL. Buenos Aires.
- ROGERS, E. & F. SHCEMAKER.** 1974. La comunicación de innovaciones. Un enfoque transcultural. Edición Unión Gráfica. México.
- SABA, A.** 1997. El Modelo Italiano: La especialización flexible y los distritos industriales. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata. La Plata.
- SANJURJO, L.** 1993. Aprendizaje significativo. Editorial de la Universidad Nacional de Rosario. Rosario.
- SANTESMASES MESTRE, M.** 1999. Marketing, conceptos y estrategias. Ediciones Pirámide. Madrid.
- SCHLEMENSON, A.** 1998. Análisis organizacional y empresa unipersonal. Editorial Paidós. Buenos Aires.