

# **CAPACIDADES QUE LAS PYMES A TRAVÉS DE SUS ADMINISTRADORES PODRÍAN FORTALECER PARA AFRONTAR LA 3° OLA GLOBALIZADORA**

*(\*)Macarone, José<sup>1</sup>; Varriano, Nicolás<sup>2</sup>; Giovannone, Pablo<sup>2</sup>, Cogno Víctor<sup>3</sup>*

*(1) U.T.N. Facultad Regional La Plata. Dpto. de Ingeniería Eléctrica; (2) U.TN, Facultad Regional La Plata. GETyP (Grupo de Estudio del Trabajo y la Producción). Dpto. de Ingeniería Industria; (3) U.T.N. Facultad Regional Rafaela. Depto. de Lic.en Organización Industrial  
josmacca@gmail.com*

## **Resumen**

A lo largo de la historia, la humanidad ha transitado distintos estadios, que según la visión desde donde se la analice genera una clasificación, social-cultural, política, religiosa, económica, entre otras. En el presente trabajo se analizará, desde una visión tecnológica, la influencia de la globalización sobre las PyMEs en Argentina, realizando un resumen de los distintos estadios tecnológicos y olas de globalización a través del tiempo, para luego posicionarnos en la actualidad y definir la actual situación globalizadora.

Bajo estas características, se plantean las capacidades que podrían focalizar y fortalecer los administradores de las PyMEs en general. Para el análisis se tomará como referencia parte del trabajo desarrollado en el proyecto de investigación “Cómo mejorar la competitividad de las PyMEs en la región de Rafaela”.

Se analizará la existencia y alcance de las capacidades y en que grado están desarrolladas, con vistas a mejorar la competitividad frente a la nueva era globalizadora. Las capacidades propuestas servirán, en primer lugar, para analizar la gestión de las propias PyMEs, pero también interesarán para determinar la orientación a seguir en futuras investigaciones de amplios sectores productivos.

**Palabras claves:** PyMEs – globalización – vinculación - competitividad

## 1. INTRODUCCIÓN

Las principales naciones industrializadas, en gran medida, lograron su desarrollo a través del impacto que producen las PyMEs, las cuales son generadoras de riqueza, actividad económica y distribución. Argentina no es una excepción y las PyMEs tienen un rol preponderante en las economías regionales y en la del país en su conjunto.

Si tomamos algunos indicadores de la dinámica del empleo y las empresas, que comparan el cambio neto de empleo entre grandes empresas y PyMEs, demuestran el impacto importante que tienen estas últimas en nuestro país, al punto tal que llegan a ser mayor que las grandes empresas o a lo sumo igual (tomado del cuadro 9 “descomposición del cambio neto en el empleo” por tamaño de empresa, fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial – DGEyFPE – SPTyEL – MTEySS en base a SIPA)

Paradójicamente las PyMEs son las que normalmente menos recursos disponen, por ese motivo es importante desarrollar trabajos que aporten a apoyar y sustentar su desarrollo.

Es sabido que normalmente las PyMEs se encuentran con “piedras en el camino” para un desarrollo sustentable. Esos obstáculos tienen que ver con factores externos tales como las políticas de gobierno sean locales, nacionales o regionales y el mecanismo para acceso al crédito, y otros de neto corte interno, como ser el adecuado manejo de los factores funcionales y estructurales de la organización y la necesidad de recursos humanos capacitados, entre otros.

El desarrollo de las PyMEs en general se va dando en una estructura que se crea alrededor del ideólogo de la empresa, el que sembró la semilla para que la planta crezca y se desarrolle. Tal como esboza Roberto Serra y Eduardo Kastika [i], estas estructuras han sido pensadas solamente para que la rueda operativa funcione.

Podría entonces realizarse la siguiente pregunta: ¿Bajo estas características cuales son las capacidades que los administradores de las PyMEs, podrían fortalecer o desarrollar para afrontar los cambios cada vez más frecuentes en esta era globalizadora?

### 1.1. La globalización y los estadios tecnológicos

Podemos decir con certeza que en el recorrido de la humanidad se diferencian cuatro estadios tecnológicos; la duración de esos estadios son muy diferentes.

Si uno mira los últimos 200 años, los cambios tecnológicos, sociales y culturales, entre otros, son asombrosos, a tal punto que nos podríamos animar a decir que el hombre no está preparado para cambios como los actuales, especialmente en el campo de la tecnología, donde la evolución es permanente [2]. El progreso tecnológico está ligado al desarrollo cultural, pero su evolución es diferente. Al hombre le cuesta mucho adaptarse a los adelantos técnicos y sigue pensando en base a estructuras conceptuales piramidales (en función de cada nueva generación de tecnologías). Solo la educación y la capacitación permanente pueden contribuir a superar esa diferencia.

Por otra parte, la globalización es un fenómeno que comenzó cuando se abrió el comercio entre el viejo mundo y el nuevo mundo, hasta un poco antes de la revolución industrial. Se fundamentó en países y músculos. Su principal agente de transformación fue el Estado Nación y la fuerza dinámica que impulsó el proceso de integración global fue la cantidad de fuerza (músculo, caballos, viento. A esta etapa, Friedman la denomina globalización 1.0

Más cercano a nuestra sociedad actual, aproximadamente hace 230 años, y cuyo salto fue enorme por lo que significó en esa época, la “revolución industrial” que trajo consigo lo que denominamos el tercer estadio tecnológico “la Sociedad Industrial”. Esta comienza en Inglaterra, específicamente en una universidad que aplicando los principios termodinámicos crea la primera máquina a vapor, este invento tecnológico dispara a la humanidad a la industrialización que llega hasta nuestros días ininterrumpidamente pero con saltos geométricos entre uno y el siguiente. Todos los estadios están asociados a una cultura, costumbre del mundo que forman parte: tiempo y lugar son los que fijan el entorno en cada uno de los estadios, este de la sociedad industrial, va acompañado por grandes cambios, “revoluciones” políticas, científicas, culturales, la cual se la denomina Modernidad. [2].

Ya más cercano a nuestros días, unos 25 años, podemos hablar de la Sociedad Postindustrial, la cual coincide con la segunda globalización [2]. Las multinacionales se globalizaron tanto en mercado como en mano de obra. La integración se vio impulsada por la caída de los costos del transporte, la energía y las telecomunicaciones. La fuerza dinámica de esta etapa fue el desarrollo tecnológico, que se manifestó especialmente en los nuevos materiales que sirvieron para producir desde grandes barcos hasta aviones rápidos, la sofisticación de los instrumentos financieros y los semiconductores que dieron origen a la irrupción de los ordenadores, también podemos decir que a esta etapa Friedman la denomina globalización 2.0

“The world is flat”; la globalización está aplanando el mundo, este proceso hace posible que mucha más gente de todos los rincones del planeta se interconecten. Estamos ahora en la tercera era de la globalización. Informática, fibra óptica, red de redes (internet), y podríamos seguir enumerando avances tecnológicos, que incluso por la velocidad de transformación tecnológica actual, tal vez luego de terminar de enumerarlos, alguno seguramente haya sido superado por su nueva versión o peor aún ya es obsoleto y ha sido reemplazado [3].

Pero el principal agente transformador son las personas impulsadas por la conectividad y la movilidad. La fuerza dinámica de esta era es la capacidad de colaborar y competir sin fronteras a escala global. El actual contexto puede ser desconcertante si uno nada contra la corriente. Convive el mundo real con el nuevo mundo, el mundo virtual, el cual da lugar a una nueva comunidad, la comunidad virtual. Este nuevo mundo posibilita que un gran número de tareas y por ende de tipo de trabajos se realicen desde un sitio distinto al que serán utilizados y estar disponibles on-line, esto posibilita que gran número de personas trabajen desde su propio hogar, con la ayuda de los nuevos facilitadores y aumentadores, las telecomunicaciones y las computadoras de gran velocidad y capacidad. [2].

### **1.2. La tercera globalización y sus consecuencias para las PyMEs**

La etapa de la primera globalización afectó el comercio de la época, a los artesanos: La segunda globalización afecta al sector productivo, cuya característica esencial es estar conformado por grandes industrias. La tercera etapa globalizadora, según lo que hemos mencionado, es mucho más intensa por los cambios tan frecuentes que se dan en lo tecnológico y afecta a todo el conjunto de la sociedad, desde lo económico a lo cultural, casi nada queda sin afectar. Es justamente en esta tercera era de globalización que son afectadas las PyMEs.

Por lo tanto, son las PyMEs, especialmente en economías en desarrollo, las que deben estar preparadas para los cambios producidos por el avance del comercio internacional. La globalización, como proceso, presenta oportunidades, riesgos y desafíos. Gracias a la globalización, en general las empresas y en particular las PyMEs han podido acceder a los avances de la tecnología de la información, las mejoras en las comunicaciones, la integración de los mercados y, en algunos casos, el desarrollo de mercados financieros más transparentes, esto último aún no conseguido en nuestro país; si bien en los últimos tiempos se han desarrollado herramientas importantes para paliar este déficit aprovechando las políticas públicas con respecto a facilidades disponibles, tales como las líneas del FONTAR (Fondo Tecnológico Argentino). Sin embargo, la globalización también eleva el riesgo de marginalización de algunas economías sectoriales, sobre todo de las menos desarrolladas,

La globalización y la mejora de los cambios tecnológicos crean desafíos constantes, los cuales bien capitalizados pueden sumar mucho valor, pero también pueden representar una amenaza a conocer, comprender y cuando fuera necesario afrontar. No sirve solo quedarse con la preocupación por el alto riesgo de exclusión que podrían sufrir en beneficio de las corporaciones multinacionales, generalmente mejor financiadas y con un grado superior de internacionalización.

Por lo tanto la globalización tiene un doble efecto sobre las PyMEs. Para algunas, nuevas oportunidades para expansión y crecimiento, sacan ventaja de las posibilidades del mercado internacional. Son capaces de adaptarse a este nuevo contexto global y llegar a ser competitivas en el mercado internacional. Normalmente estas empresas aprovechan las políticas macroeconómicas que puedan favorecerles. Son las mismas que al unísono mejoran sus competencias profesionales, innovadoras, organizativas, poseen una visión de largo plazo. Pero la realidad es que la mayoría de las PyMEs ven incrementar su competencia con empresas extranjeras, trayendo consigo desafíos y amenazas. Por lo tanto aparecen riesgos que difícilmente puedan sobrellevar en su situación actual. Para ellas debe haber una nueva filosofía para enfrentar con éxito la 3ª globalización, el pensamiento global, en la acción local. Estas PyMEs en su mayoría operan en un ambiente local, sus clientes están al alcance de su región, en esa misma región existe el acceso al conocimiento, a formas de acceder a nuevas tecnologías y procesos, y esto representa quizás la mayor fortaleza, en esas fortalezas se encuentran sus oportunidades. Ahora estos actores compiten en un mercado global donde también se suman temas a tener en cuenta como el medioambiente, los estándares internacionales, y la evolución de las tecnologías de información.

## **2. POSIBLES CAPACIDADES QUE LOS ADMINISTRADORES PUEDEN FORTALECER PARA AFRONTAR LA 3ª GLOBALIZACIÓN**

El desarrollo tecnológico cambia y avanza continuamente; el cúmulo de información en los últimos años se ha incrementado en forma tal que podría ser imposible de imaginarlo sin cuantificarlo y dar una cifra que manifieste ese incremento. Para tener una idea, en el intervalo de 20 años, entre 1980 y el 2000, se acumularon 50 % más de datos que todos los acumulados hasta 1980. En los últimos 10 años, llegan a casi 100 veces lo acumulado por la humanidad hasta 1980. Esto da idea acabada de la magnitud del último periodo. Pero no solo es importante saber que existen esos datos, sino cuales de ellos lo podremos convertir en información útil para los propósitos de las PyMEs. [2]

Por lo tanto y volviendo a una de nuestras primeras preguntas: ¿qué capacidades podrían fortalecer o enfocar los administradores de las PyMEs para afrontar la 3ª globalización? La posible respuesta pasa por mencionar posibles estrategias y acciones a seguir.

Un nuevo perfil educacional ya es requerido para todos los empleados de una PyME. Posiblemente y según el sector son necesarias menos especializaciones estrechas y mucho más capacidades multipropósito, de tal manera de dar respuesta a la cambiante situación tecnológica, y a organizaciones flexibles. Es indispensable crear un ambiente laboral que fomente la participación del personal. Como consecuencia de ello se potenciarán la creatividad y las posibilidades de innovación. Y aunque pareciera que estos factores pudieran ser más importantes en una gran empresa, por el contrario, es en la pequeña y mediana empresa donde existe mayor necesidad de diferenciarse, ya que la diferenciación será una estrategia que muchas podrán adoptar ante un mercado cada vez más competitivo.

Una estrategia para el sector es el vínculo con el sector Educativo-Científico-Tecnológico. Camino aun no bien definido, pero a profundizar sin lugar a dudas.

De ellas dependerá cuanto emplean de las políticas públicas para acceder a nuevas tecnologías y a capacitación. Del Estado, que las políticas públicas de desarrollo arriben eficientemente. El sistema educativo no solo debe brindar los contenidos y competencias que el sector productivo necesite; las escuelas y principalmente las universidades se deberán acercar a las PyMEs acortando el trecho enorme que existe entre lo que está disponible y lo que se necesita. Deberán ser las mismas Universidades que ayuden a las PyMEs a acceder a ese cúmulo de datos, y convertirlos en información sistémica a ser aprovechada.

Aquí ya vemos las primeras capacidades a desarrollar y/o fortalecer, "la vinculación efectiva" con el sistema Educativo-Científico-Tecnológico. Vinculación efectiva con el Estado.

También dependerá de las PyMEs que en su localia (sector local, regional) no compitan pensando en el "juego de suma cero", en el cual la ganancia o pérdida de un participante se equilibra con las pérdidas o ganancias de los otros participantes. Una estrategia posible a seguir será un sistema en el cual todos se benefician, en donde la cooperación entre competidores podría ser beneficiosa para todos, donde lo que aporta uno es complemento de lo que otro aporta. Todos deben poder beneficiarse de las transacciones. En ese sentido toma relevancia la vinculación a través de las cámaras o sectores que aglomeran a las empresas locales y/o regionales. Para que las PyMEs del sector logren establecer alianzas estratégicas, para obtener verdaderas ventajas competitivas en esta nueva era de globalización, deberán fortalecer y/o desarrollar recursos y capacidades centrales para aplicar en las distintas formas asociativas.

Aparece entonces otra capacidad a desarrollar, la mente abierta para pensar en otras formas de competir. La competencia también puede ser del tipo cooperativista; "la asociatividad" para un fin o fines específicos. Y acá la estrategia a seguir es apoyándose en las Cámaras que los agrupan, o sino en el estado para ser parte de un cluster, distrito, parque industrial u otra forma que beneficie y estimule la participación asociativa de empresas.

Las relaciones interpersonales entre los dueños y los empleados son muy difíciles de imitar y se vuelven insustituibles por parte de las empresas líderes o grandes. Por lo tanto las PyMEs deben potenciar a su personal desarrollándolos en aspectos técnicos y de gestión. Para los aspectos técnicos, generando alianzas con centros de investigación y desarrollo como universidades, institutos de desarrollo, y en cuanto a los aspectos de gestión aprovechando los programas de capacitación que impulsan tanto el gobierno nacional como el provincial.

Como conclusiones de esta primera parte se puede decir que es posible que las PyMEs puedan afrontar más apropiadamente la 3ª globalización, si sus administradores consideran una serie de variables que en principio no son tenidas en cuenta en su totalidad o no fueron capitalizadas positivamente.

Esas variables a considerar pueden ser:

- Grado de vinculación con instituciones locales y regionales, tales como cámaras, municipio, universidad, instituciones educativas, institutos de investigación y/o desarrollo,
- Resultados obtenidos por el grado de vinculación desarrollado
- Participación del personal
- Nuevo perfil educacional, del tipo más flexible

### **3. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LAS VARIABLES**

Para poder observar el grado de influencia que pudieran tener las variables mencionadas se tomó en cuenta los datos recabados a partir de un trabajo de investigación sobre las PyMEs agrupadas en la Cámara de la Pequeña Industria de Rafaela (CAPIR).

Por lo tanto se analizaron las variables buscando relaciones entre:

- Resultados obtenidos y el grado de vinculación desarrollado, a mayor grado de vinculación, mayor cantidad de resultados alcanzados.
- Desarrollo de productos y/o procesos y el grado de participación del personal, a mayor grado de participación, mayor posibilidades de desarrollo.
- Interés de las empresas en capacitar a parte del personal en temas de gestión

Las empresas agrupadas en CAPIR son pequeñas industrias de Rafaela y de la región, pertenecen a los sectores maderero, metalmecánica, alimenticio, textil, entre otras. Cuya composición se muestra en la Figura 1.

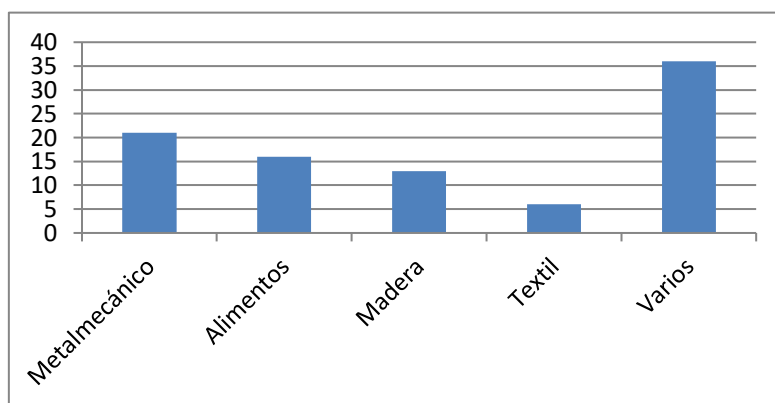


Figura 1: Cantidad de empresas por sector – Fuente: trabajo de investigación UTN Rafaela – UTN La Plata

La metodología utilizada fue del tipo cuantitativo-cualitativo, apoyándose principalmente en fuentes primarias por medio de entrevistas, observaciones y fuentes secundarias utilizando estudios y censos estadísticos. Se tomó una muestra estadísticamente de los sectores principales. Los cuales se muestran en la figura 2.

La cantidad total de empresas agrupadas en CAPIR suman 92, de las cuales 26 integraron la muestra para este trabajo. El porcentaje por sector se puede observar en la Figura 2.

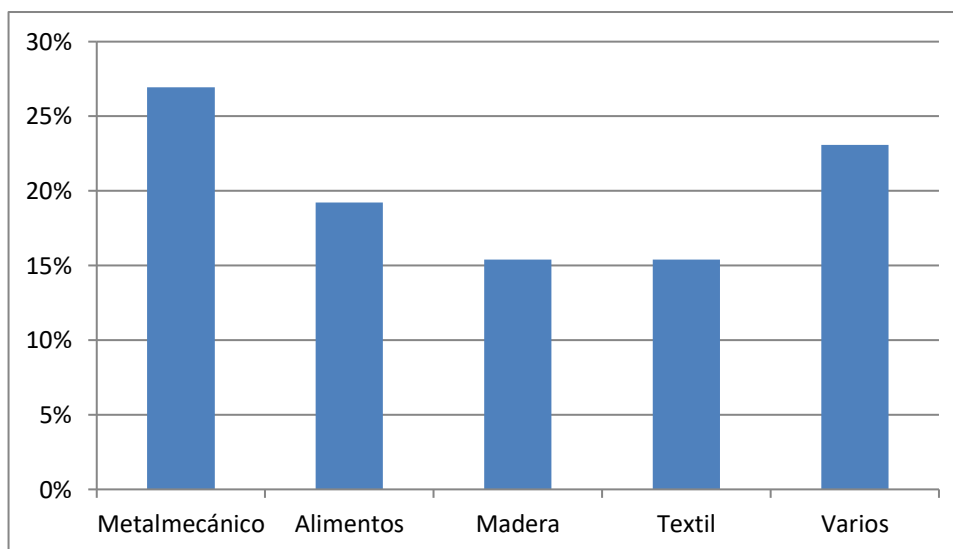


Figura 2: Porcentaje de empresas tomadas para el estudio, por sector – Fuente: trabajo de investigación UTN Rafaela – UTN La Plata

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Grado de vinculación con Instituciones locales y regionales

Para determinar el grado de vinculación de cada empresa, se tomaron las instituciones que se consideran relevantes para el planteo del problema. Estas instituciones son: Universidades, Cámaras Empresariales, Agencias de desarrollo, Centros Tecnológicos, estado Municipal y Provincial. El grado de vinculación más alto se da cuando la empresa se ha vinculado con todas las instituciones y el más bajo es no haberse vinculado con ninguna. Se marcan las empresas que por lo menos tenga una cantidad de vínculos igual o mayor al 50 %, para este caso las que tiene 3 o más vínculos. El Resultado obtenido fue que de 26 empresas, 16 de ellas han logrado ese grado de vínculo, lo que equivale al 62 % del total.

#### **4.2. Resultados obtenidos por el grado de vinculación desarrollado con Instituciones locales y regionales**

El resultado obtenido se analizó comparando entre las empresas que han logrado un grado de vinculación mayor y aquellas que lo hicieron en menor medida.

Se observaron dos tipos de resultados uno relacionado con cantidad de relaciones alcanzadas, siendo ese vínculo posible, leído en términos de información, capacitación, asistencia técnica o financiamiento de algún tipo. Mientras que el otro tipo de resultado observado está relacionado con la mayor cantidad de ventas o crecimiento en clientes.

De las 16 empresas de mayor grado de vinculación, el 70 % ha obtenido los mejores resultados en cantidad y calidad. Desde el punto de vista cuantitativo, ese mayor número de resultados es igual o mayor a 3 de 4 posibilidades, en términos de información, capacitación, asistencia técnica y financiamiento.

Con respecto al aprovechamiento de las políticas de estado, para que obtengan el financiamiento de proyectos a muy bajo costo o ingresen proyectos con financiamiento no reembolsable (ANR, asignaciones no reembolsables del Fonatar), se puede observar, que de las pocas empresas que tienen conocimiento de su existencia o han tomado esos planes, todas pertenecen al grupo que mayor grado de vinculación.

Cabe aclarar que el financiamiento a través del banco, a los fines de este estudio no es considerado como resultado de vinculación, por ser el menos efectivo y eficiente para las PyMEs, por el alto costo de financiamiento.

Para identificar la evolución de los clientes se han tomado los datos que muestran si han crecido, decrecido o se han mantenido con respecto a los períodos anteriores considerados. En cuanto al tipo de evolución, se analizó si ha sido variable o constante.

Con respecto de las ventas, solo se observó su porcentaje y su evolución en el tiempo.

Del total de empresas que han crecido, tanto en clientes como en ventas, el 64 % de ellas están dentro del grupo de las que tienen mayor grado de vinculación. Esas empresas, que conforman el 64 %, han crecido en ventas en un promedio de 43 %. Aquellas que no se encuentran en ese primer grupo lo han hecho en un porcentaje del 18 %, lo que representa un valor sustancialmente menor.

#### **4.3. Desarrollo de productos y/o procesos y el grado de participación del personal**

Se parte de la premisa que las empresas que han podido desarrollar nuevos productos y procesos son probablemente las que tienen un ambiente más creativo y esa creatividad puede darse por la mayor participación del personal. Para poder corroborar esta hipótesis se toman los datos de nuevos desarrollos y el de participación del personal.

Del total de empresas que han desarrollado nuevos productos y procesos el 67 % se encuentran entre aquellas que han logrado un alto grado de vinculación y una de las características de estas empresas es que en su mayoría hace participar al personal a través de planes de participación y capacitación.

#### **4.4. Interés de las empresas en capacitar a parte del personal en temas de gestión**

Se eligieron 12 temas de capacitación relacionados con la gestión, se entiende para este trabajo un grado de interés superior cuando se eligen 6 o más de los temas propuestos. La variabilidad de temas propuestos y aceptados por las empresas, induce a pensar en la necesidad de un conocimiento más adaptable y flexible al contexto actual.

Del resultado del análisis se desprende que de las 11 empresas que han manifestado su interés en capacitar en 6 o más temas de gestión, el 91 % están dentro del grupo de las de alto grado de vinculación.

### **5. CONCLUSIONES**

El análisis empírico de las empresas agrupadas en CAPIR, confirma para estas empresas que una de las claves, es la vinculación, y cuanto mayor es el grado de vinculación, mayor es la posibilidad de desarrollo, sea por disponibilidad de capacitación, de información, de asistencia técnica o de financiamiento de bajo costo o incluso ANR (Asignaciones no Reembolsables).

También confirma que las empresas que dan mayor participación al personal tienen mayor posibilidad de obtener desarrollos de nuevos productos y procesos.

La posibilidad de obtener crecimiento de clientes y mayor crecimiento de ventas se da con mayor posibilidad en las empresas que tiene un grado de vinculación mayor.

Una prueba del interés en que exista un conocimiento más adaptable y flexible al nuevo contexto, es que la mayoría de las empresas que tienen un alto interés en este tipo de capacitación de gestión, están dentro del grupo de mayor grado de vinculación.

En síntesis, quienes permanezcan estancados en el tiempo y no sean capaces de trabajar asociativamente, cooperativamente, de vincularse, de desarrollar a su personal, de aprovechar las políticas públicas de financiamiento a los fines de actualizarse tecnológicamente, no serán capaces de crear valor en forma permanente.

Si el objetivo es solamente generar alianzas para ser más eficientes, comprar mejor o vender mejor, desarrollarán solamente capacidades o recursos valiosos, y frente a esto estarían en una igualdad competitiva. Pero si además logran generar vínculos para potenciar a su personal clave, estaremos frente a capacidades valiosas, raras o difíciles de imitar que permitirán generar ventajas competitivas para afrontar esta tercera globalización y convertir sus problemas asociados en oportunidades a ser aprovechadas.

En el caso específico de las PyMEs agrupadas en CAPIR, se han podido verificar capacidades que tienen una importancia preponderante a la hora de competir dentro en esta 3<sup>o</sup> era globalizadora. La vinculación efectiva con los distintos actores locales y regionales es parte de la estrategia, y de ella depende el futuro.

## **6. BLIOGRAFÍA**

- [1] Serra Roberto, Eduardo Kastika, Re – estructurando Empresas, capítulo 1, Macchi, 1994
- [2] Plastino, Ángel. Seminario “Globalización” UNLP- Facultad de Ciencias Económicas - 2012.
- [3] Friedman, T. (2006). La tierra es plana – M.R. Ediciones – Madrid
- Baruj G.; Porta F. (2006). Políticas de competitividad en la Argentina y su impacto sobre la profundización del Mercosur. Cepal
- Coriat, B; Taddéi, D. (1995). Made in France: las nuevas dimensiones de la competitividad. Francia. Ed Alianza
- Dini, M. (2010). Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial. Cepal.
- Ferraro, C.; Costamagna, P. (2002). Competitividad territorial e instituciones de apoyo a la producción en Mar del Plata.
- Kini, M.; Mazzonis, D.; Pérez, R (2006). Acciones colectivas: Generación de confianza y cooperación para la competitividad - BID
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A dangerous obsession - Forgein Affaires, vol 73 n<sup>o</sup> 2, marzo-abril.
- Maccarone J.; Cogno V. (2012). Cómo mejorar la competitividad de las PyMEs en la región de Rafaela – Argentina – Revista Rumbos Tecnológicos – UTN Regional Avellaneda -
- Milesi, D. (2007). Desarrollo de ventajas competitivas: PyMEs exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia - Cepal
- Pietrobelli, C.; Rabellotti, R. (2003). Políticas de competitivid de las PyMEs basadas en la cooperación empresarial y el desarrollo de clusters - BID
- Robert, V.; Yoguel, G. (2009). La dinámica compleja de la innovación y el desarrollo económico - Handbook on the Economic Complexity of Technological Change –
- Yoguel, G. (2009). Redes de conocimiento en tramas productivas argentinas. IDRC-Flacso México
-