

PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

El peso productivo



por **Bernardo Kosacoff** y **Andrés López**

Bernardo Kosacoff es economista, Director de la CEPAL, Oficina Buenos Aires. Profesor de la Universidad de Buenos Aires y de la Universidad Nacional de Quilmes.

Andrés López es economista, Investigador del Centro de Investigaciones para la Transformación (CENIT). Profesor de la Universidad de Buenos Aires.

En un contexto en el que se han sucedido transformaciones de enorme impacto en las tecnologías, prácticas productivas y métodos de organización dominantes en el escenario competitivo global, así como una total redefinición de las reglas de juego en la economía doméstica, las firmas argentinas se enfrentan a desafíos y oportunidades cuya resolución definirá en gran medida las características del estilo de desarrollo que asumirá el país a largo plazo. El propósito de este trabajo es describir los principales rasgos y consecuencias de los cambios en el ambiente en el cual deben desenvolverse las estrategias de las empresas locales, con especial hincapié en el posicionamiento del grupo que constituye el grueso de los establecimientos productivos argentinos: las pequeñas y medianas empresas (PyMEs).

► Si bien muchas veces las PyMEs han tenido grandes dificultades para responder de modo satisfactorio a las exigencias que surgen del nuevo contexto de

competencia en el mercado local e internacional, al mismo tiempo está claro que no hay posibilidades de un desarrollo exitoso en términos económico-sociales sin un denso tejido de PyMEs que soporten, complementen y compitan con las firmas de mayor tamaño, tanto nacionales como extranjeras.

En este entendimiento, trataremos de presentar las implicancias que surgen de los cambios en el escenario competitivo internacional y local para la postergada tarea de repensar el estilo de desarrollo argentino, y sugeriremos algunas alternativas que podrían contribuir a que dicho estilo permita una amplia inclusión en términos sociales y avance hacia un patrón de especialización más "intensivo" en el uso de trabajo calificado, más basado en esfuerzos tecnológicos domésticos y más centrado en producciones de mayor valor agregado y bienes diferenciados.

Las transformaciones en la economía y el papel de las PyMEs

En las últimas dos décadas hemos venido asistiendo a un proceso de profundas transformaciones a escala internacional, que se caracterizan centralmente por:

■ La "globalización" de las actividades económicas, expresada en la expansión de las corrientes internacionales de comercio, capitales y tecnología, y en la cada vez mayor interconexión e interdependencia de los distintos espacios nacionales y la paralela creciente "transnacionalización" de los agentes económicos

■ Las modificaciones en las prácticas tecnológicas y productivas dominantes, vinculadas, por un lado, con el surgimiento de nuevos sistemas de organización de la producción, y, por otro, con el surgi-



La capacidad de supervivencia y expansión de las PyMEs depende de que exista un marco institucional favorable. Parte de este marco institucional son las políticas públicas específicas –instrumentadas a escala local, provincial/estadual, nacional y supranacional– que existen en la mayor parte de los países desarrollados para facilitar su desenvolvimiento y reconversión.

miento de las llamadas "nuevas tecnologías", que incluyen las tecnologías "de la información y la comunicación" –en las cuales la microelectrónica juega un papel central–, la biotecnología, los nuevos materiales, etc.

■ La transición hacia sociedades "basadas en el conocimiento", las cuales se organizan en torno de la producción, distribución y uso de conocimiento e información. En este escenario, la capacidad de innovación se convierte –más que nunca en el pasado– en el factor determinante del desempeño económico y la competitividad de firmas, regiones y naciones (OECD, 1996 a y b). En este ambiente complejo, se observa, en los países desarrollados (PD) que las firmas buscan estrategias y formas de organización y producción más flexibles e innovadoras, con el objetivo de responder a la creciente globalización y las cambiantes preferencias

de los consumidores. Para alcanzar este objetivo no basta con incorporar tecnologías modernas, sino que, en general, es preciso, simultáneamente, adoptar nuevas formas de organización de los procesos de investigación, diseño, gestión, producción y comercialización. Estas reestructuraciones internas muchas veces están acompañadas de estrategias que incrementan las transacciones y los lazos con otras firmas, en orden a reducir costos, incrementar la especialización, ganar economías de escala y scope y repartir riesgos (OECD, 1996 b).

¿Cómo se insertan las PyMEs en este nuevo escenario? En los países de la OECD, no sólo las PyMEs representan un elevado porcentaje del total de empresas (más del 95 por ciento en general) y contribuyen con el grueso del empleo (del 60 al

70 % según los casos), sino que, en los últimos años, su participación en la producción y el empleo ha venido creciendo (OECD, 1997b). Al mismo tiempo, el tamaño promedio de los establecimientos manufactureros ha caído en países como EE.UU., Canadá o Gran Bretaña desde los años '80.

Pero la importancia de las PyMEs no es sólo cuantitativa. La historia nos muestra que, a través de distintos modelos, las PyMEs han sido agentes importantes en los procesos exitosos de desarrollo económico. Así, por ejemplo, las firmas nuevas de tamaño pequeño y mediano han jugado un rol central como generadoras de innovaciones de gran significación en los EE.UU. (Mowery y Rosenberg, 1993). Asimismo, en Japón han sido claves para el desarrollo industrial del país las redes de PyMEs organizadas en torno de grandes empresas –es el caso de Toyota, por ejemplo– sobre la base de relaciones durables y de mutua cooperación (Aoki y Dore, 1994; Coriat, 1992). La experiencia de Taiwan, uno de los países más dinámicos del Este Asiático en los últimos cuarenta años, también muestra una fuerte presencia de PyMEs (Hou y Gee, 1993). Last but not least, el caso de los "distritos industriales" italianos es una muestra clara de cómo las PyMEs pueden constituirse en el "corazón" de una estrategia de desarrollo regional.

Consecuentemente, hay en los PD un creciente consenso en que la búsqueda de ganancias de productividad y competitividad requiere de una base industrial amplia, en la cual además de firmas de gran tamaño y alto nivel de internacionalización, convivan firmas pequeñas, tanto con capacidades y estrategias independientes, como insertas en un amplio rango de relaciones inter-firma con las grandes corporaciones (OECD, 1992).

La introducción de nuevas tecnologías y métodos de organización productiva puede tener algunos impactos favorables sobre el sector PyME. Entre ellos se incluyen, por ejemplo, la aparición de tecnologías que reducen, en algunos sectores, la escala mínima de producción eficiente, la mayor importancia que adquiere la flexibilidad productiva y organizacional para el desempeño competitivo, las tendencias a la subcontratación y terciarización de actividades, entre otros. Al mismo tiempo, las PyMEs son, frecuentemente, más flexibles que las firmas grandes para adaptarse a las nuevas exigencias de los consumidores y modificar las rutinas de la fuerza de trabajo (OECD, 1997a).

Sin embargo, no todas las transformaciones en curso son "pro-PyME". Por un lado, este tipo de firmas encuentra distintos obstáculos –para el ac-

ceso al crédito, los recursos humanos, la información, etc.– para realizar transformaciones en el plano productivo, tecnológico y organizacional; de hecho, las PyMEs han sido más lentas en adoptar las nuevas prácticas dominantes en estas áreas (NUTEK, 1996; OECD, 1996b). Asimismo, se ha señalado que las nuevas oportunidades para las PyMEs pueden ser contrapesadas por los exigentes requisitos de las nuevas tecnologías con respecto al nivel y sofisticación de las inversiones intangibles, y a la necesidad de profundizar la comercialización de los productos sobre una base “a medida” o “a pedido” (customised), para aprovechar las potenciales economías de alcance (OECD, 1992).

Asimismo, la capacidad de supervivencia y expansión de las PyMEs depende de que exista un marco institucional favorable. Parte de este marco institucional son las políticas públicas específicas –implementadas a escala local, provincial/estadual, nacional y supranacional– que existen en la mayor parte de los PD para facilitar su desenvolvimiento y reconversión. Lo institucional también incluye un adecuado funcionamiento del sistema financiero, la existencia de mecanismos de venture capital para firmas nuevas –como ocurre en los EE.UU o Canadá–, la disponibilidad de servicios tecnológicos, de consultoría e información, el acceso a recursos humanos, las vinculaciones con otras firmas e instituciones públicas y privadas –universidades, laboratorios–, etc.

Por otro lado, ciertamente, el “universo” PyME es muy vasto y heterogéneo, y se caracteriza por una alta “turbulencia”, con continuos “nacimientos” y desapariciones de firmas, lo cual confiere, por otro lado, un alto grado de dinamismo a la economía en su conjunto. Así, encontraremos toda una “tipología” de PyMEs (Rizzoni, 1994), caracterizadas por diferentes estrategias, estructuras organizacionales, base tecnológica, grado de especialización, capacidades de innovación, etcétera, y, consecuentemente, distintas potencialidades competitivas y mayor o menor posibilidad de insertarse, de manera “virtuosa”, en el nuevo escenario.

En suma, los efectos concretos de los cambios en el escenario competitivo sobre las PyMEs dependerán de las capacidades previas y reacciones de dichas firmas ante el nuevo contexto, pero también del ambiente institucional y de políticas pú-



blicas en el cual se desenvuelven, así como de sus relaciones con los restantes agentes económicos, y en particular con las grandes firmas.

Las implicancias para el debate sobre el estilo de desarrollo argentino

El desarrollo de las tendencias recién expuestas contextúa y enmarca el proceso de reconversión que ha venido atravesando la economía argentina en los últimos años. A lo largo de dicho proceso, y en el contexto de apertura y desregulación que caracterizó a los años '90 en la Argentina, se han modificado tanto las estrategias como el peso relativo de las distintas actividades y agentes económicos, así como las prácticas productivas, tecnológicas y comerciales predominantes.

En el plano sectorial, la industria, además de perder peso como impulsora del crecimiento del PBI global, atraviesa un proceso de reconversión, en el que se observan:

- Un sesgo hacia “funciones de produc-

gar un papel central en el nuevo escenario caracterizado por una generalizada reconversión de los sistemas tecnológicos, productivos y de organización empresarial dominantes, tanto a nivel internacional como local. Este papel puede ser desempeñado a través de estrategias de desarrollo "individual", pero probablemente deban tener más peso las modalidades asociativas, sea entre conjuntos de PyMEs, o mediante relaciones con firmas de mayor tamaño.

Para que las PyMEs puedan efectivamente materializar esta potencialidad de contribuir decisivamente a la conformación de un nuevo estilo de desarrollo en la Argentina, es preciso poner énfasis en la necesidad de generar una estrategia para el desarrollo empresarial, que ayude tanto a remover obstáculos como a crear condiciones más favorables para la evolución de las firmas argentinas, y en particular de las de tamaño pequeño y mediano.

La economía argentina ha estado transitando un proceso de profundas transformaciones, las cuales han ampliado la perspectiva de los empresarios, de manera independiente de la actividad que desarrollan. Las nuevas condiciones impulsaron un replanteo de la lógica de producción de bienes y servicios, pero más aún, una revisión de múltiples factores, entre los que se destacan los esquemas de financiamiento, las modalidades de cooperación, las cadenas de comercialización y la inserción en los procesos de globalización y regionalización. La recomposición del funcionamiento de los mecanismos del mercado inciden en la redefinición del vínculo empresa-mercado.

Un aspecto central y generalizado fue el aumento de la productividad, con impactos empresariales y sectoriales cualitativamente distintos. Este proceso abarcó a la actividad agropecuaria, de comercio, construcción, servicios, y en particular al sector industrial. En forma estilizada, se pueden observar para el conjunto de la industria dos grandes grupos diferenciados. El primero, caracterizado por reestructuraciones "ofensivas", con subas de la productividad que le permitieron a las empresas alcanzar los mejores niveles internacionales. Son alrededor de 400 establecimientos, que representan aproximadamente el 40 % del producto industrial. Están difundidos por todo el tejido manufacturero, e inciden fuertemente en el proceso de concentración de los mercados que caracteriza a la dinámica de la producción industrial. Los ejemplos más representativos son las grandes plantas de insumos básicos (acero, aluminio, refinerías de petróleo, petroquímica, etc.), la industria alimentaria, algunas plantas metalmecánicas y

del complejo automotor y varias firmas que se expandieron en los mercados de consumo masivo recientemente.

El segundo grupo está caracterizado también por un notable incremento de la productividad si su punto de comparación es su propio pasado. En cambio, si la comparación es con los mejores niveles internacionales, la brecha es aún muy grande. Su supervivencia en los mercados se basa en lo que pueden llamarse estrategias "defensivas". Aquí está ubicada la mayor parte de las empresas y del empleo. Estas firmas mejoraron su desempeño a partir de cambios organizacionales, inversiones selectivas y puntuales y una notable reducción en los requerimientos de empleo por unidad de producto. Sin embargo, operan en plantas con equipamientos básicos de varias décadas de antigüedad. Aún no han superado sus problemas de escala (menor al 10 % de la escala óptima) y de especialización (escaso desarrollo de subcontratistas y proveedores especializados).

¿Qué ha ocurrido, en este contexto, con las PyMEs? Hay consenso en que los rasgos predominantes de las PyMEs argentinas antes del proceso de apertura eran la centralización de la gestión en la figura del dueño, la inserción externa poco significativa, el predominio de estrategias defensivas, el amplio mix de producción, la escasa especialización productiva, la reducida cooperación con otras firmas, la escasa relevancia de las actividades de innovación y el reducido nivel de inversión. Estas características, a las que se adicionan la existencia de información incompleta y de mercados imperfectos, han condicionado las respuestas que pudieron implementar frente a las reformas estructurales.

En efecto, desde el comienzo de la década del '90 las PyMEs están expuestas a cambios es-

Los rasgos predominantes de las PyMEs argentinas antes del proceso de apertura eran la centralización de la gestión en la figura del dueño, la inserción externa poco significativa, el predominio de estrategias defensivas, el amplio mix de producción, la escasa especialización productiva, la reducida cooperación con otras firmas, la escasa relevancia de las actividades de innovación y el reducido nivel de inversión.

tructurales y a procesos de globalización y de integración que aumentan la presión competitiva y las presionan a encarar un cambio estructural, que va más allá de un reajuste en la trayectoria evolutiva recorrida previamente. Esto implica que para un número importante de firmas, las ventajas sobre las que construyeron su capacidad competitiva en el pasado han dejado de existir.

La dificultad de definir una estrategia en el proceso de transformación económico abarca al conjunto de PyMEs, independiente de su especialización en actividades agropecuarias, industriales y de servicios. Los cambios tecnológicos y organizacionales recientes están difundiéndose por todo el tejido productivo. La gestión del cambio de las empresas

se da simultáneamente con una creciente concentración y segmentación de los mercados, que replantea el tamaño mínimo de las unidades productivas y la identificación de una mayor diferenciación en la producción de bienes y servicios.

El nuevo "ambiente económico" ha aumentado la incertidumbre de las firmas y la cantidad y calidad de la información que deben procesar. Debido a las diferencias existentes en sus capacidades y a los senderos madurativos previos, las firmas decodifican de diferente forma la mayor incertidumbre del ambiente. La mayor heterogeneidad de las respuestas se traduce en una amplia variedad de estrategias competitivas: la inserción externa, la cooperación empresarial y la mayor importancia asignada a los procesos de innovación.

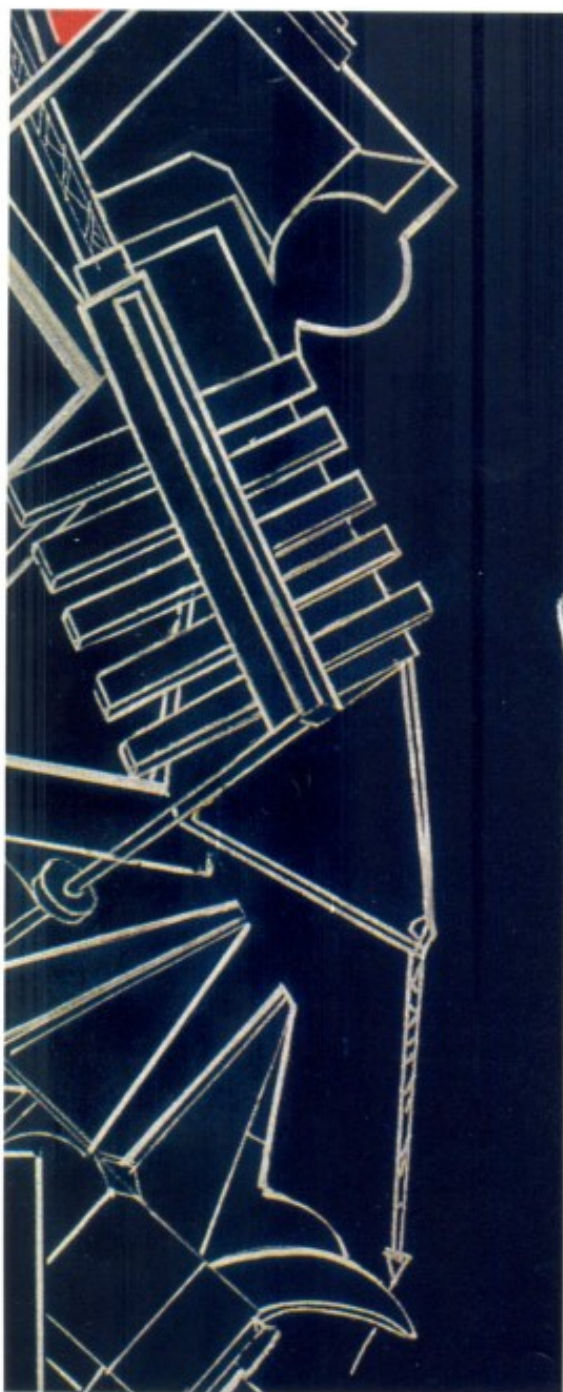
Se pueden identificar grupos de firmas con características y demandas específicas propias. Una estilización de los mismos permite diferenciar i) un grupo minoritario de firmas de elevado posicionamiento competitivo (5% del total) que exhibe rasgos de excelencia productiva y comercial y que tiene perspectivas favorables para adaptarse a las nuevas reglas del juego; ii) un grupo numeroso de PyMEs (30% del total) que tiene un reducido posicionamiento competitivo y escasas posibilidades de sobrevivir en el nuevo escenario, y iii) la mayor parte de las PyMEs, de "conductas estratégicas defensivas" que enfrentan un desafío refundacional.

En ese marco, las políticas públicas que han proliferado desde la primera parte de los '90 se caracterizan por un fuerte desencuentro con las demandas específicas de las firmas y presentan importantes problemas de instrumentación y coordinación, requiriendo la presencia de "agentes traductores" que conecten ambos espacios.

En función de este escenario, se han identificado cuatro objetivos estratégicos generales. Estos objetivos no son independientes y actúan de forma simultánea. Su identificación está orientada a promover un mejor ambiente de negocios, la eliminación de distorsiones y obstáculos para el desarrollo de las fuerzas competitivas del mercado, el impulso de condiciones más favorables para el aumento de la competitividad y cooperación de las empresas y el fortalecimiento de la tendencia hacia una

mayor internacionalización de las firmas (Kosacoff et al., 1997):





ción" menos trabajo-intensivas.

- Una fuerte disminución de la "verticalidad" de la producción interna originada, centralmente, en la sustitución de valor agregado doméstico por mayores contenidos de origen externo.

- Una especialización mayor de las firmas locales, vía reducción del mix de productos y complementación con oferta importada.

- Una creciente externalización de actividades de servicios auxiliares (*outsourcing*)

- La introducción de innovaciones organizacionales que han elevado notablemente la productividad de la industria, pero cuyo dispar ritmo de introducción ha derivado en un mayor nivel de heterogeneidad al interior del sector (Kosacoff, 1998).

En este marco, las PyMEs, en general, encuentran, con relación a las empresas de mayor tamaño, mayores obstáculos desde el punto de vista de:

- Dificultades para obtener y procesar adecuadamente la información necesaria para redefinir sus objetivos y estrategias

- Mayor exposición a las fallas de mercado –en el área financiera, tecnológica, etc.–.

- Restricciones para el acceso a recursos humanos calificados.

- Un sendero previo de desarrollo caracterizado por esquemas de gestión y organización interna que dificultan su adaptación al nuevo ambiente competitivo (Yoguel, 1998).

La preocupación por la situación y perspectivas de las PyMEs se ha expresado en la proliferación de distintas iniciativas gubernamentales –en las áreas de financiamiento, asistencia técnica, información, etc.– (las cuales, en general, han tenido, por distintas razones, grandes dificultades para cumplir sus objetivos), en la actuación y propuestas de las distintas cámaras empresarias, así como en los reclamos que, desde el ámbito social y político, apuntan a la protección y promoción de las PyMEs.

Muchas veces, estos reclamos se apoyan fundamentalmente en el argumento de que las PyMEs son las mayores generadoras de empleo. Asimismo, se apuntan razones vinculadas a la necesidad de mantener un cierto "equilibrio" en el plano social y regional, a lo cual también contribuirían las PyMEs.

Ambas razones son de enorme importancia, pero, a nuestro juicio, existen también argumentos –tal como hemos tratado previamente– en el propio plano de la competitividad del aparato productivo que inducen a pensar que las PyMEs pueden ju-

- Fortalecer las cadenas de valor agregado.
- Desarrollar capacidades tecnoproductivas para la internacionalización.
- Potenciar el tramado de PyMEs en un nuevo clima competitivo.
- Propender a un creciente equilibrio territorial.

Fortalecer las cadenas de valor agregado implica, entre otros factores, la transición a la producción de bienes y servicios más diferenciados, generados esencialmente a partir de criterios de calidad. La asociatividad, la cooperación, el desarrollo de proveedores y subcontratistas especializados y el incentivo a la creación de nuevos empresarios juegan un rol central en la conformación de estas nuevas redes productivas, que tienden a romper con los falsos dilemas de la empresa grande vs. la PyME y del sector agropecuario vs. industria vs. los servicios. Este camino requiere de un uso intensivo de la calificación de recursos humanos y del fortalecimiento del sistema innovativo nacional, tendiendo al doble proceso de modernización tecnológica y creación de nuevos puestos de trabajo, basados en un nuevo clima competitivo y en la extensión del mercado.

Desarrollar capacidades tecnoproductivas para la internacionalización es el único camino, en el necesario proceso de apertura económica, para maximizar los beneficios sociales a partir de una integración activa en el proceso de regionalización y globalización. Esto genera la necesidad de gestionar en forma adecuada el proceso de modernización de la empresa argentina, rescatando los activos tecnoproductivos acumulados en su trayectoria evolutiva y superando sus restricciones para operar en un nuevo clima de competencia internacional. Exponerse a la competencia de productos importados e incrementar la presencia en los mercados externos replantean las estrategias de las firmas, imponiendo nuevos criterios en los procesos de inversión, de innovación tecnológica, en el aprovisionamiento doméstico e internacional de bienes y servicios, etc.

Potenciar el tramado de PyMEs en un nuevo clima competitivo posibilitará el desarrollo de capacidades y la mayor integración de las PyMEs al tejido productivo a partir de su participación en redes de firmas, de una activa vinculación con las firmas grandes y del desarrollo de estrategias de cooperación empresarial. A su vez, permitirá una mejor decodificación de las señales del mercado, de fundamental importancia para que las PyMEs desplieguen nuevas estrategias competitivas que apunten a generar desarrollos innovativos y posibiliten su inserción

activa en la corriente internacional de bienes. De este modo se tenderá a aumentar el número de PyMEs con posibilidades de adaptarse a las nuevas reglas del juego, mediante el logro de una mayor especialización, del aumento de las escalas en las que operan, de la implementación de normas internacionales de calidad, del desarrollo de la subcontratación, etc.

Propender a un creciente equilibrio territorial a través del fortalecimiento de las articulaciones de las PyMEs con firmas e instituciones públicas y privadas locales permitirá generar sinergías y potenciar la capacidad de acumulación a nivel regional. A través del desarrollo de "networks" adecuados entre los agentes e instituciones en el nivel local se podrán reducir los elevados costos de transacción derivados de un patrón de industrialización espacialmente concentrado, avanzando en una adecuada descentralización de las acciones públicas y privadas de política.

Estos cuatro objetivos estratégicos son el punto de articulación del conjunto de propuestas y líneas de acción en una perspectiva de desarrollo de los factores competitivos para una estrategia de desarrollo empresarial. Las experiencias internacionales de mejor desempeño demuestran que serán más efectivos aquellos esfuerzos que tengan metas definidas en el mediano plazo, con actividades que aprovechen las interfases de acciones sistémicas y las sinergías resultantes de mejores condiciones competitivas de los mercados, intervenciones evaluadas en función del beneficio social e instituciones públicas y privadas que desarrollen rutinas para mejorar la gestión de cambio de las firmas.

Es indudable que la estabilización y el fuerte crecimiento experimentado por la economía argentina en los últimos años han generado una cantidad de efectos positivos. La preservación del equilibrio fiscal y la apertura a los flujos internacionales de comercio, capitales y tecnología apare-

Las políticas públicas que han proliferado desde la primera parte de los '90 se caracterizan por un fuerte desencuentro con las demandas específicas de las firmas y presentan importantes problemas de instrumentación y coordinación, requiriendo la presencia de "agentes traductores" que conecten ambos espacios.

cen como una condición necesaria en cualquier escenario a futuro. Sin embargo, todavía no existe un consenso respecto de cual debe ser el estilo de desarrollo para la Argentina.

El país ha expandido su frontera de recursos naturales, tanto agropecuarios como mineros. Asimismo, ha recibido significativos flujos de inversión extranjera directa. Las privatizaciones de empresas públicas han permitido mejoras cuantitativas y cualitativas en servicios públicos como telecomunicaciones, energía eléctrica, provisión de gas natural, etc. Finalmente, algunos de los conglomerados económicos de capital nacional que han salido fortalecidos del proceso de reestructuración de la economía local han profundizado o iniciado procesos de internacionalización productiva.

El desafío pasa por generar condiciones para mejorar el entorno competitivo en el cual se mueven los agentes que lideran estas tendencias, haciendo más denso el tejido productivo local e incre-

mentando la "calidad" del proceso de crecimiento.

En este sentido, es esencial impulsar reestructuraciones "ofensivas" en el universo PyME, para lo cual es necesario pensar, por ejemplo, en la posibilidad de las empresas privatizadas –y también de las filiales de ET– para conformar redes de proveedores y subcontratistas especializados o en que el proceso de internacionalización de los grupos económicos locales "arrastre" a las PyMEs que son proveedoras de dichos grupos a nivel doméstico.

En este escenario, las políticas públicas, con instrumentos distintos a los empleados en el pasado, deben jugar un rol central como catalizadoras de los procesos de transformación, generando un marco institucional favorable al desarrollo de esfuerzos productivos y tecnológicos, apuntando a la resolución de las numerosas fallas de mercado todavía existentes y mejorando las posibilidades de coordinación de los objetivos y estrategias de los agentes privados. ◀



Fragmentación.
Acrílico.

JORGE GONZÁLEZ PERRIN, 1994.



Bibliografía

–Aoki, M. y R. Dore (Eds.) (1994), *The Japanese Firm. Sources of Competitive Strength*, Oxford University Press.
–Coriat, B. (1992), *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa, Siglo XXI, Madrid*.
–Hou, C. y S. Gee (1993), "National systems supporting technical advance in industry: the case of Taiwan", en R. Nelson (ed.), *National Innovation Systems. A comparative analysis*, Oxford University

Press, New York.
–Kosacoff, B., C. Bonvecchi, M. Fuchs, H. Kantis, A. Ramos y G. Yoguel (1997), "Estrategia de desarrollo empresarial", CEPAL, Buenos Aires.
–Kosacoff, B. (1998), "Estrategias empresariales y ajuste industrial", mimeo, Buenos Aires.
–Mowery, D. y N. Rosenberg (1993), "The US national innovation system", en R. Nelson (ed.), *National innovation systems. A Comparative Analysis*, Oxford University Press, Nueva York.

–NUTEK –Swedish National Board for Industrial and Technical Development– (1996), *Towards flexible organizations*, Estocolmo.
–OECD (1992), *Technology and the Economy. The key relationships*, OECD, París.
–OECD (1996a), *Science, Technology and Industry Outlook*, OECD, París.
–OECD (1996b), *The OECD Jobs Study: Technology, productivity and job creation*, OECD, París.
–OECD (1997a), *Globalisation and Small and Me-*

dium Enterprises (SMEs), OECD, París.
–OECD (1997b), *Small businesses, job creation and growth: facts, obstacles and best practices*, OECD, París.
–Rizzoni, A. (1994), "Technology and Organisation in Small Firms: An Interpretative Framework", *Review d'Economie Industrielle*, N° 67, 1° trimestre.
–Yoguel, G. (1998), "El ajuste empresarial frente a la apertura: la heterogeneidad de las respuestas de las PyMEs", *Desarrollo Económico*, Vol. 38, Número Especial, Otoño.