

## DESARROLLO LOCAL

### Diseño, marketing y emprendedorismo integrados<sup>1</sup>

#### FEDERICO DEL GIORGIO SOLFA

delgiorgio@fba.unlp.edu.ar  
Cátedra Gestión de Proyectos. Facultad de Bellas Artes (FBA).  
Universidad Nacional de La Plata (UNLP).

#### MARÍA SOL SIERRA

ssierra@fba.unlp.edu.ar  
Becaria de Perfeccionamiento, Comisión de Investigaciones  
Científicas de la Provincia de Buenos Aires. Facultad de Bellas  
Artes (FBA). Universidad Nacional de La Plata (UNLP).

Nuestro enfoque integra el diseño, el marketing y el emprendedorismo como una metodología eficaz para contribuir con el desarrollo local en pequeñas poblaciones. Consideraremos como insumos: el Plan Estratégico Industrial (PEI) 2020; el Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal (PEA) 2010-2016 y el Plan Estratégico Productivo Buenos Aires (PEPBA) 2020. Nos centraremos en las estrategias que permitan capitalizar, localmente, las potencialidades territoriales endógenas y las condiciones exógenas favorables que provienen del contexto nacional y subnacional. De esta forma, es posible conducir a un crecimiento local con desarrollo, este último expresado en equidad territorial, inclusión social y sustentabilidad ambiental (Arocena, 2002).

#### CONTEXTO Y POLÍTICAS INDUSTRIALES

En la Argentina, luego de concluido el último proceso militar –que se desarrolló entre 1976 y 1983–, comenzó el ciclo democrático durante el que se experimentaron sucesivas transformaciones institucionales y políticas llamadas “de primera generación”. Éstas se relacionaban con los derechos humanos, con los nuevos derechos y garantías y con la democracia en un estado de derecho.

En los primeros años de la década del noventa se realizaron las reformas “de segunda generación” que impulsaban la transformación del Estado y que afectaban el funcionamiento de la economía de mercado (con la apertura del mercado interno, las privatizaciones, la inserción en el mundo global y la estabilidad de la moneda). Surgió, así,

<sup>1</sup> Esta ponencia fue aceptada (en inglés) para ser presentada en el 19th DMI: Academic Design Management Conference “Design Management in an Era of Disruption” de Londres, que se desarrollará en septiembre de 2014. Este trabajo se inscribe en la etapa cero del proyecto de Beca de Perfeccionamiento (convocatoria 2014) de la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires (CIC-PBA), que ha sido evaluado satisfactoriamente.

un modelo inicialmente dinámico que derivó en la profundización de la política económica ejecutada por la dictadura militar (Azpiazu, 1994).

El cambio en las condiciones externas expuso una fuerte vulnerabilidad y generó mayor endeudamiento social, externo e interno y también produjo niveles inéditos de exclusión y una creciente desigualdad social. En este contexto se desarrolló una crisis, en 2001, que provocó la renuncia del presidente Fernando de la Rúa y que generó inestabilidad política y social. Le siguió el presidente de transición Eduardo Duhalde, que transformó la agenda de gobierno, seleccionando problemas y demandas populares.

En este marco, se implantó uno de los primeros programas que apuntaba al desarrollo de la economía social y a la solidaridad: el Plan Nacional del Desarrollo Local y Economía Social Manos a la Obra (PMO). Por primera vez, se establecieron líneas de trabajo a nivel nacional para la recuperación de empresas en manos de sus trabajadores y se apuntó al fortalecimiento del desarrollo local (Srnc, 2009). De esta manera, se inició una tradición en políticas socio-productivas en la Argentina que se alejaban de la práctica asistencialista de la década anterior y se ubicó, en primer lugar, al desarrollo local para fortalecer el poder local y la participación de los ciudadanos y para nutrir los lazos entre actores (Srnc, 2009). Daniel Cravacuore (2005) coincide con este planteo, aunque destaca que en esta etapa el Estado descentralizó su rol de planificador y cedió espacio a los gobiernos locales. En este proceso, los gobiernos subnacionales se fortalecieron con su nueva función, aunque los actores le adjudican los créditos al Estado nacional.

Al gobierno de Duhalde le sucedió el gobierno de Néstor Kirchner y luego el de Cristina Fernández de Kirchner, que continúa hasta la actualidad. Juan Francisco Pedrazzi (2010) plantea que el gobierno kirchnerista profundizó las medidas establecidas por Duhalde y que avanzó con esta estructura en el plano económico, político y social con una profundización del modelo. En este marco, se presentó el PEA2, que promueve la participación de los actores de distintos sectores en cuatro consejos federales; 23 espacios de interacción y de diálogo entre las provincias; 53 facultades, organismos nacionales e internacionales y más de 140 cámaras empresariales (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2010). Asimismo, en 2012, se presentó el PEI con el objetivo de desarrollar 11 núcleos productivos

industriales en foros regionales, con actores individuales y colectivos, que enlaza, institucionalmente, a la Nación, a las provincias, a los municipios, a las instituciones públicas y a las ONG para articular, colectivamente, el proyecto (Ministerio de Industria, 2012).

En la última década, en un contexto de expansión económica, el transporte de bienes encontró su mayor nivel de costos [Figura 1]. Por un lado, se trata de un sistema ferroviario dedicado, exclusivamente, al transporte de *commodities*; por el otro, de un sistema de transporte de bienes carreteros que moviliza el 95% de las cargas del país y que va en aumento (Canitrot & García, 2013).

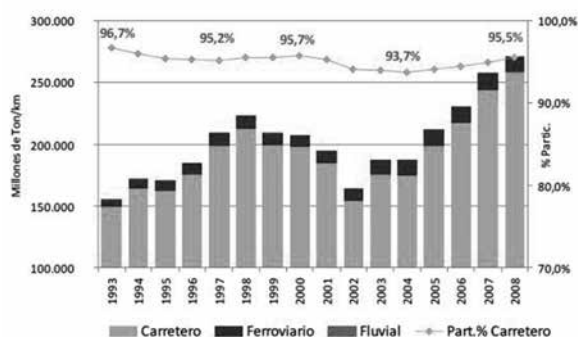


Figura 1. Distribución del transporte interurbano de cargas en la Argentina (Canitrot & García, 2013)

Esta situación llevó a un empoderamiento del sector de obreros y de empleados del transporte automotor de cargas, quienes obtuvieron el mayor aumento de salario real de la última década: 122% (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2014). Estos costos influyeron, notablemente, en el precio final de los bienes de uso y de consumo, lo que configuró un escenario con mayores oportunidades para el desarrollo local.

## LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

Si se toma como referencia el PEI se puede señalar que en 2013 se acordó el PEPBA que, al igual que los planes nacionales, promueve entre sus objetivos el aumento de

la productividad y de las exportaciones, la sustitución de importaciones, la disminución del desempleo, la industrialización de las actividades primarias y el impulso a emprendedores y a regiones rezagadas mediante el desarrollo local (García-Tabuenca, Crespo-Espert & Cuadrado-Roura, 2011; Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología, 2013).

En la provincia de Buenos Aires, actualmente, existen 87 agencias de desarrollo local, 15 incubadoras de proyectos y seis polos tecnológicos [Figura 2]. Las *agencias de desarrollo local* son organizaciones mixtas (público-privadas) que promueven el desarrollo productivo local y que articulan el uso de los instrumentos de apoyo para la competitividad de las empresas, buscando dinamizar la actividad productiva y económica local (Kosacoff, 2008). Estas organizaciones tienen la misión de diseñar y de implementar una estrategia territorial específica, de construir una agenda de la problemática territorial regional y de buscar soluciones en un marco de complementariedad y de compromiso público-privado.

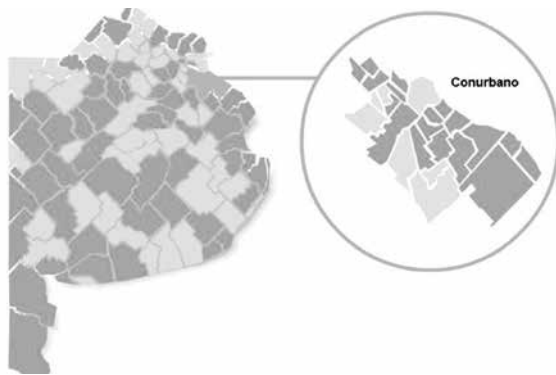


Figura 2. Distribución geográfica de agencias de desarrollo local de la Provincia de Buenos Aires (Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires, 2013)

Las *incubadoras de proyectos* son espacios de asistencia para promover ideas-proyectos de emprendimientos productivos sustentables. Son un instrumento de apoyo para la creación de nuevas empresas, cuyo objetivo es fortalecer el tejido productivo de la región. Los emprendedores que participan en ellas obtienen vinculaciones

y alianzas estratégicas para el impulso, el desarrollo, la consolidación y/o la potenciación de sus proyectos. Las incubadoras, además, ofrecen servicios, como el asesoramiento legal, el espacio físico para la realización de reuniones o para la instalación del emprendimiento, la participación en ferias y en exposiciones, la vinculación comercial, la búsqueda de financiamiento y de tutorías en negocios [Tabla 1]. Además, la Dirección de Desarrollo Productivo Local bonaerense, en conjunto con la Incubadora de Emprendimientos Profesionales (EMTEC), realiza transferencias de metodologías.

Nombre de la Incubadora	Localidad	Estado
EMTEC Incubadora de Emprendimientos Innovadores	La Plata	Activa
Incubadora de Empresas "FRAY LUIS BELTRÁN"	San Martín	Activa
Incubadora de Empresas UNSAM	San Martín	Activa
Olavarría Incuba	Olavarría	Activa
Red Gesol	Hurlingham	Activa
DINÁMINA SE	Pacheco	Activa
INCUEI	Luján	Activa
Incubadora de Empresas Junín	Junín	Activa
Olmos Emprende	La Plata	En conformación
Incubadora de Empresas Coronel Suárez	Coronel Suárez	En conformación
INCUTEC	Berazategui	En conformación
Incubadora de Género	La Plata	En Proyecto
Incubadora de Empresas Bahía Blanca	Bahía Blanca	En Proyecto
Incubadora de Empresas Azul	Azul	En Proyecto
Centro para el Desarrollo	De la Costa	En Proyecto

Tabla 1. Incubadoras de la provincia de Buenos Aires (Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires, 2013)

Los *polos tecnológicos* (PT) que se encuentran en la provincia de Buenos Aires se ubican próximos a las universidades nacionales que poseen carreras relacionadas con

la tecnología. Estos polos funcionan como articuladores entre los recursos humanos de las universidades (científicos y tecnólogos) y el sistema productivo para desarrollar soluciones para las necesidades específicas de cada sector [Tabla 2]. Los PT permiten el desarrollo y la innovación tecnológica, sumando los esfuerzos de las PYME para potenciar su crecimiento, generando empleo y fomentando el desarrollo local y regional (Narodowski, 2008; Kotsemir, Abroskin & Meissner, 2013). De esta forma, las empresas que se vinculan a un polo obtienen mayores beneficios y posibilidades de innovar que otras empresas que trabajan de manera autónoma.

Ubicación de los Polos Tecnológicos	Estado
1. Bahía Blanca	Activo
2. Junín	Activo
3. La Plata	Activo
4. Mar del Plata	Activo
5. Tandil	Activo
6. San Nicolás	Proyecto

Tabla 2. Polos tecnológicos en la provincia de Buenos Aires (Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires, 2013)

## CRECIMIENTO LOCAL CON DESARROLLO

El desarrollo local no pertenece a ninguna disciplina específica, nació como un proyecto interdisciplinario de la investigación socio-económica y esto constituye su principal fortaleza. Paralelamente, su debilidad radica en que no posee un marco teórico reconocido, sino que es configurado por el usuario, que puede complementarlo con su disciplina (Sforzi, 2007). En el desarrollo local la clave es la participación de las organizaciones de la sociedad en la toma de decisiones cuando se determinan los planes de desarrollo de un territorio (Quetglas, 2008).

Según Luis Mauricio Cuervo (1999), quienes ven al ámbito local como una oportunidad, coinciden en fundamentar sus ideas-proyecto en las ventajas emergentes que resultan de la valorización de los recursos propios y de las sinergias de crecimiento y de bienestar, en vez de esperar la asistencia extralocal. El desarrollo local, conce-

bido como integral, permite al sistema de actores de un territorio desarrollarse conjuntamente. Además, constituye un desafío para construir una sociedad más justa, próspera y solidaria (Arocena, 2002; Rodríguez, 2006; Del Giorgio Solfa, 2012a). Según nuestro enfoque –producto del estudio de varios autores y de la evidencia empírica–, el desarrollo local debe expresarse como equidad territorial, como inclusión social y como sustentabilidad ambiental, buscando un crecimiento local con desarrollo sostenible (Thomas, 2012).

Para Sergio Boisier, el desarrollo local debe basarse en la capitalización social de los recursos y de las potencialidades endógenas de una comunidad o de un sector para hacer frente a variables exógenas que le son desfavorables (Boisier en Madoery & Vázquez Barquero, 2001). Se deben aprovechar las capacidades territoriales (sociales, técnicas, naturales, culturales, institucionales y económicas) con el objetivo de fortalecer proyectos comunes, de fomentar la construcción de una identidad territorial y de alcanzar el bienestar social para el crecimiento sostenido de la solidaridad comunitaria.

Con relación al emplazamiento de estas políticas, el desarrollo local implica pensar el territorio de un modo particular: contemplar un sector reducido en el que los actores mínimos e indispensables se manifiesten, perteneciendo a una misma porción identitaria, compartiendo una región y unos valores comunes. Alcanzado esto, queda conformado el territorio en el que se proyectará (Del Giorgio Solfa, 2012a). Para que un territorio interese desde la perspectiva del desarrollo, Boisier explica que este debe estar organizado, es decir, debe contar con una comunidad con regulación política y administrativa y con identidad local.

Los actores locales pueden ser individuales o colectivos. Estos últimos, a su vez, pueden ser públicos, privados o mixtos. Los actores individuales son trabajadores, profesionales, empresarios, inversores, etcétera. Entre los actores colectivos están los públicos –autoridades municipales, provinciales y regionales, universidades, escuelas, institutos de capacitación, entidades financieras públicas– y los privados –cámaras comerciales, asociaciones, consejos profesionales, entidades financieras, cooperativas de trabajadores, sindicatos, universidades privadas, ONG, etcétera. Estos actores deberán, indispensablemente, compartir un emplazamiento espacial definido.

Para conformar el territorio en el que se proyectará el desarrollo local hay que tomar un lugar o una microregión particular y contemplar un número mínimo e indispensable de actores que compartan identidad y valores (Del Giorgio Solfa, 2012a). En esta lógica, para mejorar la interacción entre los actores y el territorio, se proyectan y se crean distintos planes institucionales. Los planes estratégicos analizados apuntan a generar acuerdos entre actores de distinto nivel, para alcanzar una interacción fluida y sinérgica.

Las políticas (PEA, PEI, PEPBA) comparten el mismo objetivo: que los eslabones primarios (productores que procesan la materia prima, emprendedores y pequeñas empresas) alcancen una rentabilidad a largo plazo. En nuestra evaluación, con esta perspectiva encontramos que, tal como indica Oscar Madoery (2001), los procesos sociales en la sociedad contemporánea se producen en matrices de espacio-tiempo dinámicas, únicas e irrepetibles. En consecuencia, es necesario resignificar el papel de los actores –individuales y colectivos– y los rasgos de la organización social y del contexto en el que se desenvuelven, ya que la matriz decisional del desarrollo no puede controlarse, únicamente, por mecanismos estatales o de mercado. Por ello, consideramos que deben diagramarse políticas en las que la sociedad implicada participe del proceso de desarrollo y que éste se enmarque en el entorno cultural e institucional respectivo. Sin embargo, estas cuestiones aún no están delineadas con precisión en los programas más recientes. En este esquema planteado, hallamos en el sujeto de desarrollo local la función de mediador.

El sujeto de desarrollo local es la figura del protagonista y del beneficiario del proceso de desarrollo. Decimos que actúa como mediador porque ejerce un papel de emprendedor territorial que recopila información del medio y que interactúa con los otros agentes (empresarios, funcionarios, políticos), incorporando propuestas y actuando con la capacidad de intervenir en aspectos fundamentales de la gestión (Albuquerque, 1999).

Al partir de la idea de que el desarrollo local no pertenece a ninguna disciplina en particular, distintos perfiles técnicos y profesionales pueden asumir el rol protagonista y militante en los procesos de desarrollo local (Aroca, 2002). Con relación a esto, Enrique Martínez (2010) presenta a los actores como centrales en su esquema de desarrollo. Además, explica –en línea con nuestras obser-

vaciones– que hay ciertos puntos en los que las políticas de desarrollo implementadas por los gobiernos deben ser rigurosas para beneficiar, realmente, a los involucrados: “El sistema de promoción de la actividad productiva que se establezca debe considerar como actores prioritarios a los residentes del lugar” (Martínez, 2010).

De este modo, se asegura que el apoyo humano externo que se introduce al territorio se efectúe luego de analizar, exhaustivamente, las limitaciones de la comunidad. La intervención debe tener por objetivo excluyente y superior la mejora de las oportunidades de los habitantes del territorio y no facilitar el camino para que las empresas inviertan en las comunidades empleando mano de obra de bajo costo y capitalizando individualmente los beneficios. Aquí, nuevamente, coincidimos con Martínez en que el sistema debe ser cuidadoso: si el tejido social es débil para el desarrollo de proyectos productivos, deben diseñarse programas de intervención del Estado para corregir esta debilidad en los lugares de vida, en lugar de reemplazar a actores locales por foráneos, porque estos, casi inexorablemente, serán transitorios (Sforzi, 2007).

## LOS ACTORES DEL DESARROLLO LOCAL

Como hemos anticipado, el rol del Estado es relevante y, en muchos casos, determinante; actúa como un armonizador y como un catalizador y articula los planos públicos y privados de los actores. El PEI, que plasma la propuesta oficial del actual gobierno para los próximos años, expone que la inversión pública que se realiza en infraestructura, educación, tecnología y ciencia, desde 2003, permitió avances importantes, pero la intención es profundizar esa dinámica e incorporar recursos locales (humanos, naturales y financieros) con el fin de aumentar la inversión en el propio territorio, focalizando la búsqueda de un desarrollo sustentable (Ministerio de Industria, 2012).

En este plan se rescatan 11 núcleos productivos industriales. El objetivo es desarrollar foros regionales en los que trabajadores, académicos, empresarios, representantes de los ministerios de Economía, de Industria y de Planificación Federal, gobiernos provinciales y municipales, se reúnan en un espacio que propicie la articulación de diversos sectores para concretar la reindustrialización. Este proceso se organiza por el trabajo en cadenas de valor, compuestas por el conjunto de actividades necesarias

para producir un bien, desde su concepción inicial hasta el suministro al consumidor final. Este sistema pone el énfasis en la dinámica de las relaciones inter e intra sectoriales de la economía.

Así, el objetivo del PEI es lograr competitividad a lo largo de cada cadena y en todas las cadenas productivas. Específicamente, se habla de la ciencia como recurso crucial y con ella de *industrializar la ruralidad* en términos de generar una industria próxima a la localización en la que se generan los recursos, que alcance estándares de liderazgo internacional y que incremente la competitividad de toda la cadena de valor (Ministerio de Industria, 2012). En la actualidad, para mejorar las condiciones de vida de una microrregión o de las pequeñas localidades de la provincia de Buenos Aires el foco debería fijarse en la producción y en la comercialización local de bienes de uso y de consumo, y apuntar a la sustitución de bienes extralocales (Del Giorgio Solfa & Giroto, 2009).

En el marco del desarrollo local, concebimos que la figura del diseñador industrial tiene una posición central con relación a la articulación entre emprendedores y usuarios porque analiza necesidades específicas, recursos tecnológicos y humanos disponibles en el territorio para capitalizarlos de forma eficiente en el diseño y en el desarrollo de nuevos productos. En este caso, el diseñador industrial se abocará a ejecutar las etapas involucradas en el proceso de satisfacción de las necesidades de las familias, al mismo tiempo que se enfocará en la sustitución de bienes producidos en otras regiones del país.

En el transcurso, conecta diversas disciplinas desde el sistema productivo local hacia los destinatarios finales del mercado (Sierra, 2012). En este sentido, el diseñador industrial se puede configurar como agente de cambio en emprendimientos productivos, articulando el conocimiento técnico que se adaptará en respuesta a la dinámica de necesidades de la sociedad local (Albuquerque, 1999). También, la transferencia de diseño de productos a emprendedores promueve la autonomía de los distintos actores y capitaliza rasgos de identidad local (Garbarini, Delucchi & Vázquez, 2010).

El rol del marketing representado por diferentes técnicos y profesionales del ámbito de la administración y de la economía comprende, principalmente, dos procesos: 1) análisis y diagnóstico de cadenas de valor y de recursos territoriales, y estructura de costos y de precios de pro-

ductos extralocales; 2) desarrollo de planes de marketing para productos y para servicios locales (Cipolla & Manzini, 2009). El primer proceso, se dedica a identificar oportunidades de desarrollo económico local. Para ello, se analizan las principales cadenas productivas del territorio y se seleccionan aquellas que tienen procesos importantes fuera del territorio. En ellas, se reconocen los eslabones externos factibles de ser desarrollados en el ámbito local.

Consideramos que los procesos de compra de bienes son más ineficientes cuando sus precios locales exceden, exageradamente, a los precios reales. De este modo, se tiene en cuenta el incremento del precio del transporte de los productos extralocales. También se pueden identificar oportunidades entre los recursos territoriales, rescatando particularidades del paisaje rural, urbano y arquitectónico que serán imprescindibles para reconocer un potencial perfil turístico (Giroto & Del Giorgio Solfa, 2009).

Con respecto al segundo proceso, en respuesta a los emprendimientos que en el marco del desarrollo local se generen, se diseñan y se implementan planes de marketing para promocionar productos y servicios locales nuevos o existentes (Simonato, 2009; Del Giorgio Solfa, 2012b). Algunas de estas estrategias promocionales de productos están dirigidas a fomentar la compra de productos locales; otras, apuntan al desarrollo de canales de productos y de servicios –de producción local– que se quieran expandir al mercado regional (Cipolla & Manzini, 2009).

El enfoque del desarrollo local permite que distintos actores puedan convertirse en emprendedores. En este sentido, pueden considerarse dos perfiles: el emprendedor social y el emprendedor de negocios. El emprendedor social es un líder carismático con aceptación social que, comprometido con la idea de desarrollo local, interactúa con los demás actores sumando adeptos y divulgando los beneficios y las potencialidades del enfoque (Giordano, 2012). En cambio, el *emprendedor de negocios*, atento a las necesidades socioeconómicas y productivas, proyecta acciones y moviliza recursos para generar nuevos negocios asumiendo los riesgos implicados (Spadafora y otros, 2010).

En este marco, los emprendedores del sector tecnológico constituyen una importante perspectiva para los nuevos emprendimientos productivos. Entre ellos, están los técnicos y los profesionales del área agropecuaria, alimenticia, biológica, eléctrica, electromecánica, electróni-

ca, gastronómica, hotelera, industrial, mecánica, química, el área de la construcción, del medioambiente, de obras civiles e hidráulicas, turismo, etcétera (Thomas, 2012).

La mayoría de los partidos bonaerenses cuentan con instituciones de formación técnica secundaria. Estas podrían cumplir un papel fundamental en los procesos de desarrollo local y podrían cooperar, además, en la formación profesional, alineada a los emprendimientos productivos locales (Narodowski, 2008). En este contexto, entendemos que la educación puede desarrollar competencias y contribuir a la generación de iniciativas empresariales, basadas en habilidades de negociación, de liderazgo, de desarrollo de nuevos productos, de pensamiento creativo e innovación tecnológica (Gunes, 2012; Zappe y otros, 2013).

## NECESIDADES Y POTENCIALIDADES DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS

En las localidades de la provincia de Buenos Aires existen necesidades de bienes de uso y de consumo con calidades y precios razonables (Quetglas, 2008). Sobre todo, en pequeñas localidades distantes, es decir, ubicadas al otro extremo de la región metropolitana.

Por un lado, entendemos que el transporte y la distribución de ciertos productos manufacturados en el Gran Buenos Aires producen una deficiencia en los procesos de adquisición y de compra de los habitantes de este tipo de localidades. Esta deficiencia radica, esencialmente, en los altos costos de transporte que asume el precio final de los productos que son hasta un 100% más caros (mobiliarios de gran porte). Por otro lado, en estas localidades, los niveles de desarrollo y de innovación permanecen paralizados por la desarticulación de los sistemas productivos que comenzó hace más de dos décadas y cuyos efectos derivan en menores oportunidades de desarrollo para las comunidades, en menos empleo y en la emigración a otras regiones más dinámicas (Schorr, 2004). En este razonamiento encontramos que las principales potencialidades se centran en aquellos bienes de uso y de consumo de baja complejidad que pueden producirse en el territorio.

Desde una perspectiva provincial, al analizar las cadenas productivas encontramos que algunas son más o menos competitivas según el subespacio en el que se en-

cuentren. Desde la política provincial, el PEPBA destaca a las cadenas de valor que pueden potenciar el desarrollo local y el agregado de valor en origen [Figura 3]. Para evaluar las necesidades y las potencialidades de las cadenas productivas tomaremos la clasificación del PEPBA que, sobre la base del PEI, delimita ocho subespacios y define, en cada uno de ellos, las cadenas productivas en las que se basará su plan productivo.

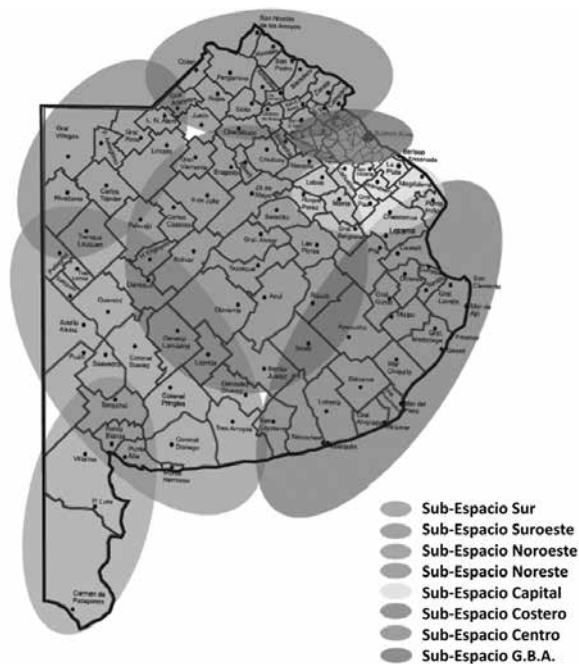


Figura 3. Distribución de subespacios (Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología, 2013)

En estos subespacios encontramos entre cuatro y once cadenas productivas que serán consideradas globalmente, aunque en este trabajo nos centramos en las necesidades y en las potencialidades comunes al tipo de localidades a las que apuntamos [Tabla 3].

Puede observarse, a partir del análisis de este cuadro, que el sistema productivo bonaerense es muy variado y que permite visualizar que coexisten importantes cadenas productivas en su vastísimo territorio. Para ciertas cadenas productivas las posibilidades de capitalizar nuestro

enfoque integral que comprende el diseño, el marketing y el emprendedorismo son mayores que para otras, pero en la mayoría de los casos, encontramos que el PEPBA promueve su incorporación en el proceso de alcance de sus objetivos de desarrollo local.

Sub-Espacio	Cadenas productivas
Sur	Complejo Petroquímico; Cebolla; Complejo Aceitero; Ovina.
Sudoeste	Trigo Harinera; Complejo Calzado; Turismo Incipiente; Complejo Apícola; Cebada.
Noroeste	Complejo Oleaginoso; Textil; Maicero y Avícola.
Noreste	Complejo Metalmecánico; Complejo Autopartista; Complejo Apícola; Frutícola.
Capital	Hortícola; Complejo Petroquímico; Complejo Naval; Software y Servicios Informáticos.
Costero	Turismo; Complejo Lácteo Incipiente; Indumentaria; Complejo Naval; Software y Servicios Informáticos.
Centro	Bovina; Láctea; Porcina; Cemento; Maquinaria Agrícola.
Gran Buenos Aires	Calzado; Textil e Indumentaria; Láctea; Automotriz-Autopartes; Maquinaria Agrícola; Bienes de Capital; Materiales de Construcción; Software Servicios Informáticos; Complejo Petroquímico; Medicamentos de Uso Humano; Foresto Industrial.

Tabla 3. Cadenas productivas de cada subespacio

## DESARROLLO A ESCALA LOCAL Y HUMANA

Para profundizar en la dimensión local definiremos qué tomaremos como escala local y como desarrollo a escala

humana. La escala local consiste en el establecimiento de un valor límite en el número de personas que habita el territorio que será motivo de intervenciones de desarrollo para considerarlo dentro de nuestra escala local (Arroyo, 2001). Este rango de población está compuesto de 5 mil a 30 mil habitantes. Este criterio está fundamentado en que se busca abarcar municipios con potencial de desarrollo territorial, con importante y con equilibrado consumo interno, cuyo progreso está obstaculizado por la proximidad con partidos de mayor escala productiva que se constituyen como cabecera regional (Arroyo en Burin & Heras, 2001; Del Giorgio Solfa & Girotto, 2009).

Si bien los planes estratégicos evaluados tienen en cuenta regiones y cadenas productivas más relevantes, nosotros nos avocaremos a los programas de desarrollo local con base en las necesidades y en las potencialidades comunes a este tipo de localidades. En este camino, consideramos clave a Manfred Max-Neef, a Antonio Elizalde y a Martín Hopenhayn (1986) que definen el *desarrollo a escala humana* como el que se sustenta en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en la generación de niveles crecientes de autodependencia y en la articulación orgánica entre los seres humanos, la naturaleza y la tecnología. Además, los autores desentrañan las diversas relaciones existentes entre los procesos globales y los comportamientos locales, lo social y lo personal, la planificación y la autonomía, y la sociedad civil y el Estado; de modo que las necesidades humanas, las articulaciones orgánicas y la autodependencia constituyan los pilares fundamentales del desarrollo a escala humana (Max-Neef y otros, 1986).

Estos autores explican que, para que este tipo de desarrollo funcione, debe haber un protagonismo real de las personas para lograr el pasaje de la persona-objeto a la persona-sujeto, en la que el problema principal es la escala: no hay posibilidad de protagonismo en sistemas gigantes, organizados jerárquicamente de arriba hacia abajo (Max-Neef y otros, 1986).

## CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

En una primera instancia, la revisión de la literatura sobre desarrollo local, emprendedorismo, diseño industrial y marketing, junto con los insumos institucionales



(planes estratégicos y recursos mixtos territoriales) y con la información estadística disponible permite concluir que es factible integrar acciones para contribuir al desarrollo local. El análisis del contexto permitió reconocer un vacío manufacturero en las pequeñas poblaciones, producto de las desarticulaciones –de las micro y de las pequeñas industrias– en los años noventa.

El foco en la provincia de Buenos Aires nos llevó a contextualizar un tipo de territorio integrado por municipios con grandes potencialidades de desarrollo local y sustentable. Y además, nos permitió reconocer cuáles son los recursos naturales, humanos e institucionales que pueden servir para apoyar al desarrollo endógeno de estos territorios. Al entender cuáles son los roles de cada una de las dimensiones disciplinares que proponemos integrar, descubrimos en qué medida cada actor puede cooperar –individual y sinérgicamente– con las actividades de implementación de los proyectos de desarrollo local.

Complementariamente al establecimiento de la escala apropiada de poblaciones para el diseño de este tipo de estrategias de desarrollo local y al análisis de las potencialidades –endógenas comunes y regionales diferenciales–, se obtuvieron resultados que permitieron determinar algunos objetivos comunes para la manufactura local (Thomas, 2012). Estos objetivos consideran, especialmente, el desarrollo de productos de uso y de consumo para el hogar, con base en la producción de baja complejidad de muebles (madera, melamínicos y tapizados), de cárnica (principalmente porcina) y química (lavandina, detergentes, jabones), entre otros. Estas manufacturas pueden reorganizarse, perfectamente, en los territorios locales, pueden emplear más gente y abaratar precios.

Además, se identificaron otros potenciales distintivos en sectores relacionados con el turismo, las industrias culturales, etcétera. Es en estos sectores y en este tipo de productos básicos de uso y de consumo en los que existen mayores potenciales y en los que el marketing, el diseño industrial y el emprendedorismo podrían actuar en beneficio del desarrollo local y productivo.

Es preciso destacar que los protagonistas y/o los destinatarios del desarrollo local no solo se beneficiarán con la obtención de productos a precios más reales, sino que contribuirán a la conformación de un territorio más equilibrado en cuanto a oportunidades de empleo, de desarrollo y de bienestar. Por ello, esta concepción integrada de dise-

ño, de marketing y de emprendedorismo es clave para el desarrollo local en la provincia de Buenos Aires.

Con la finalidad de mejorar las capacidades de desarrollo local para los territorios bonaerenses y de aumentar la calidad de vida de sus habitantes, proponemos revalorizar estos campos disciplinares y realizar la propuesta para su inmediata implementación. En definitiva, estamos convencidos de que vale la pena destinar recursos a una política de desarrollo local basada en el diseño, el marketing y el emprendedorismo en la provincia de Buenos Aires.

## BIBLIOGRAFÍA

Albuquerque, M. (1999). *Manual del agente de desarrollo local*. Santiago de Chile: Ediciones Sur.

Arocena, J. (2002). *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Montevideo: Taurus-Universidad Católica.

Arroyo, D. (2001). "Los ejes centrales del desarrollo". En Burin, D.; Heras, A. (Eds.). *Desarrollo local. Una respuesta a escala humana a la globalización*. Buenos Aires: Ciccus.

Azpiazu, D. (1994). "La industria argentina ante la privatización, la desregulación y la apertura asimétricas de la economía: la creciente polarización del poder económico". En Azpiazu, D.; Nochteff H. (eds.). *El desarrollo ausente*. Buenos Aires: Norma.

Boisier, S. (2001). "Desarrollo (Local): ¿De qué estamos hablando?". En Madoery, O.; Vázquez Barquero, A. (comps.). *Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local*. Rosario: Homo Sapiens.

Canitrot, L.; García, N. (2013). *La logística como herramienta para la competitividad: el rol estratégico de la infraestructura*. Buenos Aires: FODECO.

Cipolla, C.; Manzini, E. (2009). "Relational Services". *Knowledge, Technology and Policy*. Volúmen 22 (1). Río de Janeiro: Universidad de Río de Janeiro.

Cravacuore, D. (2005). "La articulación de actores para el desarrollo local". *VII Congreso Nacional de Ciencia*

*Política Agendas Regionales en Conflicto*. Córdoba: Universidad Católica de Córdoba.

Cuervo, L. M. (1999). "Desarrollo económico local: leyendas y realidades". *Territorios* (1). Bogotá: Universidad de Los Andes.

Del Giorgio Solfa, F. (2012a). "Cohesión social: clave de los entornos innovadores ciudadanos para el desarrollo local evolucionado". *XI Seminario de RedMuni "Repensando la Agenda Local"*. Florencio Varela: Universidad Nacional Arturo Jauretche.

Del Giorgio Solfa, F. (2012b). *Plan de Marketing Estratégico en la Industria del Mosaico*. Saarbrücken: EAE.

Del Giorgio Solfa, F.; Giroto, L. M. (2009). "Improvement and growth of local productive systems through identity, selfsufficiency and Municipal Development Fora". *International Conference on Territorial Intelligence*. Salerno: Università degli Studi di Salerno.

Garbarini, R.; Delucchi, D.; Vazquez, A. (2010). "El rol del diseño como agente de cambio técnico y social en procesos de desarrollo local". *VII Jornadas Latinoamericanas de Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología*. Buenos Aires: Universidad Tecnológica Nacional.

García-Tabuenca, A.; Crespo-Espert, J. L.; Cuadradoroura, J. R. (2011). "Entrepreneurship, creative industries and regional dynamics in Spain". *The Annals of Regional Science* (47). Berlín: Springer-Verlag.

Giordano, M. (2012). "Reflexiones sobre la motivación del emprendedor interno en los determinantes de éxito y/o fracaso en las organizaciones públicas y de sus posibilidades de formación". *Revista del Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico*, Año 1 (1). Lanús: Universidad Nacional de Lanús.

Giroto, L. M.; Del Giorgio Solfa, F. (2009). "Foros de Desarrollo Turístico Rural como mecanismo para fomentar el Desarrollo Local". *VIII Reunión de Antropología del Mercosur Diversidad y poder en América Latina*. San Martín: Universidad Nacional General San Martín.

Kosacoff, B. (2008). "El desarrollo productivo y los nuevos dilemas económicos". *Aulas y Andamios* (2). Buenos Aires: Fundación UOCRA.

Madoery, O. (2001). "La formación de agentes de desarrollo local: ¿Cómo contribuir desde la universidad a la gestión territorial?". *VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Buenos Aires.

Martínez, E. (2010). *Debates para honrar el bicentenario: Hacer donde no hay. La construcción de tejido industrial en las regiones pobres del país*. Buenos Aires: Instituto Nacional de Tecnología Industrial.

Max-Neef, M. A.; Elizalde A.; Hopenhaym M. (1986). "Desarrollo a Escala Humana: una opción para el futuro". *Development Dialogue* (Número Especial). Santiago de Chile: CEPALUR.

Narodowski, P. (2008). "Una educación para el trabajo". *Aulas y Andamios* (2). Buenos Aires: Fundación UOCRA.

Quetglas, F. (2008). *¿Qué es el desarrollo local? Territorio, políticas y economía*. Buenos Aires: Capital Intelectual.

Schorr, M. (2004). *Industria y nación. Poder económico, neoliberalismo y alternativas de reindustrialización en la Argentina contemporánea*. Buenos Aires: Edhasa.

Sforzi, F. (2007). "Del distrito industrial al desarrollo local". En Rosales Ortega, R. (ed.). *Desarrollo local: Teoría y prácticas socioterritoriales*. México: Miguel Ángel Porrúa.

Sierra, M. (2012). "El proceso de diseño y desarrollo de nuevos productos y su relación con el marketing". *6º Jornadas de Investigación en Disciplinas Artísticas y Proyectuales*. La Plata: FBA.

Simonato, F. (2009). *Marketing de fidelización*. Buenos Aires: Prentice-Hall.

Spadafora, C.; Barbieri, M.; Cajade, A.; Bonano, G.; La Rocca, M. (2010). *Manual de emprendedorismo*. Buenos Aires: Ministerio de Industria.

Srnec, C. (2009). "Crisis económica e impulso estatal a la economía social ¿Sector paliativo o alternativo? La propuesta del Plan Manos a la Obra". Seminario internacional: La construcción del conocimiento y prácticas sobre la economía social y solidaria en América Latina y Canadá. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.

Thomas, H. (2012). "Tecnologías para la inclusión social en América Latina: de las tecnologías apropiadas a los sistemas tecnológicos sociales. Problemas conceptuales y soluciones estratégicas". En Thomas, H.; Fressoli, M. y Santos G. (eds.). *Tecnología, desarrollo y democracia: nueve estudios sobre dinámicas socio-técnicas de exclusión / inclusión social*. Buenos Aires: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación.

#### FUENTES DE INTERNET

Gunes, S. (2012). "Design entrepreneurship in product design education". *Procedia. Social and Behavioral Sciences* [en línea]. Consultado el 17 de julio de 2014 en <<http://www.sciencedirect.com/science/journal/18770428/51>>.

Kotsemir, M. N.; Abroskin, A.; Meissner, D. (2013). "Innovation Concepts and Typology. An Evolutionary Discussion". *Higher School of Economics Research Paper* [en línea]. Consultado el 16 de julio de 2014 en <<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2221299>>.

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (2010). "Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal 2010-2016". Sitio [minagri.gov.ar](http://minagri.gov.ar) [en línea]. Consultado el 17 de julio de 2014 en <<http://64.76.123.202/site/areas/PEA2/pea2020.pdf>>.

Ministerio de Industria (2012). "Plan Estratégico Industrial 20 20". Sitio [industria.gov.ar](http://industria.gov.ar) [en línea]. Consultado el 18 de julio de 2014 en <<http://www.industria.gov.ar/libro/>>

Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología (2013). "Plan Estratégico Productivo Buenos Aires 2020". Sitio [mp.gba.gov.ar](http://mp.gba.gov.ar) [en línea]. Consultado el 18 de julio de

2014 en <[http://www.mp.gba.gov.ar/jefaturadegabinete/pepba/download/DTP\\_PEPBA2020.pdf](http://www.mp.gba.gov.ar/jefaturadegabinete/pepba/download/DTP_PEPBA2020.pdf)>

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2014). "Seguimiento de la evolución de precios y salarios". Sitio [trabajo.gov.ar](http://trabajo.gov.ar) [en línea]. Consultado el 18 de julio de 2014 en <[http://www.trabajo.gov.ar/downloads/destacados/140123\\_precios-y-salario.pdf](http://www.trabajo.gov.ar/downloads/destacados/140123_precios-y-salario.pdf)>

Okudan, G. E.; Ma, J.; Chiu, M. C.; Lin, T. K. (2013). "Product Modularity and Implications for the Reverse Supply Chain". *Supply Chain Forum* [en línea]. Consultado el 17 de Julio de 2014 en <<http://www.supplychain-forum.com/>>.

Pedrazzi, J. (2010). "Eduardo Duhalde y Néstor Kirchner. La recuperación argentina luego de la crisis de 2001". *Revista de Ciencia Política* [en línea]. Consultado el 17 de julio de 2014 <<http://www.revcienciapolitica.com.ar/num11art8.php>>

Rodríguez, P. (2006). "Desarrollo local para municipios de escala intermedia en la provincia de Buenos Aires". *Escenarios* [en línea]. Consultado el 17 de julio de 2014 en <<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/18539>>.

Zappe, S. E.; Hochstedt, K.; Kisenwether, E. y Shartrand, A. (2013). "Teaching to Innovate: Beliefs and Perceptions of Instructors Who Teach Entrepreneurship to Engineering Students". *International Journal of Engineering Education* [en línea]. Consultado el 17 de julio de 2014 en <<https://www.nae.edu/Publications/Bridge/81221/81235.aspx>>.