

## Distritos productivos

# La importancia de la comunicación estratégica

por **Matías Mochen**

### **Matías Mochen**

Investigador. Docente del Taller de Planificación Comunicacional en el Sistema Productivo. Referente en Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) del PROMSE. Integrante del Proyecto de investigación: "Comunicación y Distritos Productivos: origen y evolución en la provincia de Buenos Aires", del Programa de Incentivos a los Docentes - Investigadores del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.

Cuando trabajamos con organizaciones empresariales que tienen la intención de conformarse en un grupo económico de mediana escala productiva, nos enfrentamos a oportunidades de complejidad y de naturaleza diversa.

Las PyMES, mayormente protagonistas de este proyecto, han de desarrollar determinadas condiciones de fortalecimiento que les permitan encontrar espacios de crecimiento, con capacidad de negociación, con margen financiero y de creación de valor. Son estas condiciones que no están en el espíritu de las PyMES de ninguna manera, ya que las mismas están acostumbradas a pelear solas por su supervivencia, a determinar su propio camino y sus relaciones de acuerdo a la poca o mucha experiencia de su propietario, la familia o de los socios.

Llegar a un acuerdo, fijar objetivos a mediano plazo, establecer una agenda, relacionarse con la prensa, dialogar con instituciones intermedias o con el Estado local o provincial, son actividades poco

comunes para la mayoría de los empresarios PyMES.

La relación existente entre el sistema productivo y el territorio se ha estado redefiniendo en estos últimos años, donde las variables giran en torno a las posibilidades de desarrollo local sustentable, en convivencia con el entorno, el apoyo a las pequeñas firmas, el problema de la escala y la inversión para lograr satisfacer a los mercados.

Las condiciones actuales de competitividad con los mercados externos y la posición de nuestros productos y servicios a nivel mundial han crecido gracias a políticas mixtas y a los esfuerzos de los empresarios y emprendedores argentinos, que han salvado las distancias de infraestructura y tecnología que se desencadenaron a principios de este siglo.

Un indicador válido para esta nueva posición, básicamente por una política cambiaria favorable, es la adopción de muchas empresas de bienes y servicios de certificaciones de calidad internacional, dato muy relevante en los mercados externos.

A ello se suma una creciente profesionalización en los cuadros empleados de las PyMES.

Los distritos productivos aparecen así como una interesante opción tendiente a fortalecer a las empresas que las constituyen, donde la proximidad de proveedores de materias primas y equipos, beneficios de parte de programas externos, asesoramiento a fabricantes de componentes y subcontratistas, han generado potentes canales de comunicación y desarrollo para las firmas instaladas bajo estos distritos.

En un punto, los conceptos “distritos productivos”, de “desarrollo local” y “asociatividad”, están muy ligados al de “comunicación estratégica”, si entendemos a ésta como la intervención sistemática y racional sobre la dimensión de las relaciones interinstitucionales y de la creación de proyectos colectivos para generar compromisos.

Estos compromisos asumidos entre empresas, y con otras organizaciones deben capitalizarse para que se cumplan los acuerdos y se genere una cadena de pagos fundamental para la subsistencia del proceso productivo.

Vale aclarar que estos distritos no serían posibles sin la participación de técnicos y profesionales especializados que orienten el salto que dan las empresas PyMES, muchas veces temerosas.

Pero inicialmente unidos, el concepto de desarrollo local resulta reducido en cuanto a que el perfil de una región no limita a la existencia de un distrito productivo y prueba de ello son los distritos establecidos en ciudades como Mar del Plata, reducción que supera la conformación de un distrito sobre el cual se valora

más la posibilidad de producción que la “naturaleza productiva” de un territorio.

En un distrito, las empresas desarrollan las mismas actividades y también las actividades que horizontalmente son necesarias para su existencia. Si un grupo de especialistas trabaja en desarrollo de *hardware* informático, coordina con quienes diseñan *software*, con diseñadores *web*, y ensambladores de partes, para ofrecer un producto terminado con valor agregado, innovación y capacidad de entrega.

Lo primero a plantear una vez definido el objetivo general, basado en el mercado de demanda, es el acceso a la infraestructura necesaria. En este nivel muchas PyMES fracasan debido a la cantidad de requisitos exigibles para acceder a crédito y a los niveles de ingresos e inversión necesarios para soportar el embate financiero que provoca el salto de escala.

### **Niveles de calidad, acuerdos y compromisos**

Si hay un algo que garantiza el éxito es la capacidad sinérgica que desencadena el cumplimiento de compromisos entre PyMES, ya que a medida que se van viendo los resultados de unos sobre las acciones de los otros, una PyME se permite el esfuerzo necesario por equilibrar calidades hacia arriba.

Esto implica primero un fuerte trabajo de liderazgo y tácticas de comunicación interna para lograr que los miembros de la organización tomen conciencia de que el desafío que tienen frente a sus narices simplemente vale la pena. El ponerse la camiseta cuando uno ya la trae puesta, demanda de algún

tipo de nuevo acuerdo entre dueños y empleados.

Una gran oportunidad para el crecimiento interno la aportan las otras organizaciones vinculadas, como por ejemplo los bancos, que como parte de su atención a clientes capacitan a los cuadros administrativos para asimilar el uso de programas informáticos para el depósito de haberes, liquidación de salarios y otras actividades que fortalecen las relaciones interinstitucionales a la vez que promueven el desarrollo de habilidades y la actualización de saberes.

La capacitación de la fuerza de trabajo es central para que las empresas puedan identificar, absorber y usar creativamente las nuevas tecnologías.

Si bien hay pocos programas adecuados para, por ejemplo, acceder al *know how* profesional, los que existen son de muy fácil implementación y permiten el asesoramiento de diseñadores, comunicadores, especialistas en comercio exterior, asesores jurídicos, fundamentales para establecer lazos con clientes potenciales, cerrar acuerdos convenientes y reales.

Los programas de difusión tecnológica para mejorar la competitividad de determinados sectores industriales siguen siendo muy importantes, el PRE<sup>1</sup>, por ejemplo, se hace cargo de hasta la mitad de los costos de los servicios profesionales contratados por la empresa, para agregar valor a sus procesos productivos en áreas donde es poco usual ver el apoyo estatal, es decir, que el Estado asume la mitad de los costos de contratación de empresas o especialistas en imagen corporativa, asesoramiento contable, implementación de normas de

calidad, a sola condición de que los profesionales estén inscriptos en un registro de proveedores del programa (desde el 29/01/2008 el programa no recibe mas proyectos porque finalizó el financiamiento del BID).

En este punto queda por resaltar que la transversalidad de la intervención comunicacional ha dejado de ser un lujo de las grandes empresas y el Estado para llegar a todos los puntos del sistema productivo, potenciando el capital social y fomentando las relaciones comerciales y el intercambio de culturas productivas que generan un rinde mayor en los márgenes de productividad, aseguran mejores precios de compra de insumos, de venta y colocación de productos y vehiculizan nuevas opciones

de distribución y promoción de productos.

La comunicación estratégica como clave de funcionamiento cultural de las empresas vinculadas en distritos productivos revaloriza las relaciones y los procesos como garantía de resultado, traducible en calidad de producción y en cumplimiento de

acuerdos comerciales más allá de la conveniencia coyuntural, lo que a su vez inspira confianza por parte de los mercados externos y viabiliza nuevos y mejores acuerdos comerciales futuros, legitimando al sector productivo de bienes y servicios con valor agregado argentino como un proveedor confiable.



**Notas**

<sup>1</sup> El PRE es un Programa de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional del Ministerio de Economía y Producción de la Nación Argentina, financiado con fondos aportados por el Gobierno argentino, las empresas participantes y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El objetivo del PRE es apoyar el fortalecimiento de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas argentinas, facilitando el acceso a servicios profesionales de asistencia técnica y mejorando la oferta de dichos servicios.