

Capacidades de gestión y sostenibilidad de las pymes en el noroeste del Conurbano Bonaerense

Hacia una perspectiva de administración situada



*Gisela Natalia Bianchi**

Resumen

Las pequeñas y medianas empresas constituyen actores centrales de las economías locales, no solo por su participación en la generación de empleo y actividad económica, sino también por su capacidad para articular relaciones productivas, comerciales e institucionales en los territorios donde se insertan. Sin embargo, la incertidumbre económica, las restricciones financieras, la transformación tecnológica y las dificultades de planificación plantean desafíos particulares para organizaciones caracterizadas, en muchos casos, por estructuras administrativas reducidas y una elevada concentración de funciones decisorias. Este artículo analiza la relación entre capacidades de gestión, sostenibilidad organizacional y desarrollo territorial de las pymes, con especial referencia al noroeste del Conurbano Bonaerense y a José C. Paz. Desde un enfoque conceptual y analítico, se sostiene que la sostenibilidad empresarial no puede explicarse exclusivamente por las condiciones macroeconómicas ni por las capacidades internas de las firmas, sino por la interacción entre ambas dimensiones. Se examinan, particularmente, la planificación, la gestión financiera, la producción de información, la digitalización y la articulación institucional. Finalmente, se plantea la necesidad de avanzar hacia una concepción situada de la admi-

* Licenciada en Administración y Analista Contable Universitaria por la UNPAZ. Ha participado en investigaciones sobre innovación y administración financiera en pymes del noroeste del Conurbano Bonaerense. Actualmente es profesora en la UAI, en la UNLu y en IEA.

nistración y hacia políticas de desarrollo productivo capaces de combinar instrumentos económicos con fortalecimiento de capacidades organizacionales.

Palabras clave: pymes - capacidades de gestión - desarrollo territorial - sostenibilidad organizacional - Conurbano Bonaerense

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas ocupan una posición significativa en las estructuras productivas contemporáneas y, particularmente, en las economías locales. Su relevancia excede la dimensión estrictamente empresarial: generan puestos de trabajo, demandan bienes y servicios, articulan relaciones con proveedores y consumidores, movilizan capacidades emprendedoras y participan de circuitos económicos cuya dinámica se encuentra estrechamente vinculada con las características de los territorios en los cuales desarrollan sus actividades.

En América Latina, la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas contrasta con dificultades persistentes asociadas con la productividad, la formalización, el acceso al financiamiento, la incorporación tecnológica y el desarrollo de capacidades de gestión (Ferraro y Rojo, 2018). Esta heterogeneidad obliga a evitar interpretaciones que conciban a las pymes como un conjunto homogéneo. Bajo una misma categoría conviven organizaciones de diferentes tamaños, sectores, niveles de formalización, trayectorias, capacidades tecnológicas y modalidades de organización del trabajo.

Esta observación adquiere particular importancia cuando el análisis se desplaza desde las categorías generales hacia los territorios concretos. Las organizaciones no existen en un espacio económico abstracto. Se encuentran localizadas y mantienen relaciones con mercados laborales, consumidores, proveedores, gobiernos locales, instituciones educativas, entidades financieras y otras organizaciones. La estructura socioeconómica de cada territorio condiciona sus posibilidades de crecimiento y, al mismo tiempo, las decisiones empresariales contribuyen a reproducir o transformar esa estructura.

El noroeste del Conurbano Bonaerense constituye, en este sentido, un espacio particularmente relevante para el análisis. Allí convergen actividades comerciales, industriales y de servicios de diferentes escalas con mercados de trabajo heterogéneos, organizaciones de la economía social, instituciones públicas y privadas y universidades nacionales que participan como actores del desarrollo territorial.

José C. Paz forma parte de ese entramado. La producción académica de UNPAZ ofrece antecedentes relevantes. Costa (2018) caracterizó la estructura productiva local y las pymes industriales, mientras que Bianchi, Flores Servian, Melano y Pedernera (2019) sistematizaron perspectivas teóricas sobre innovación en pymes en el marco de un proyecto referido al noroeste del Conurbano Bonaerense. El presente trabajo retoma esa preocupación territorial, pero desplaza el foco desde la innovación hacia las capacidades de gestión asociadas con la sostenibilidad organizacional.

El objetivo de este artículo es analizar, desde una perspectiva administrativa y territorial, la relación entre capacidades de gestión y sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas, con especial referencia al noroeste del Conurbano Bonaerense. El análisis se concentra en cinco dimensiones: planificación, gestión económico-financiera, producción y utilización de información, transformación digital y articulación institucional.

El trabajo adopta un enfoque conceptual y analítico sustentado en literatura sobre administración, organizaciones, pymes y desarrollo territorial. No presenta resultados de un nuevo relevamiento empírico ni pretende establecer relaciones causales generalizables. Busca articular categorías de la administración con problemáticas de los entramados productivos locales y contribuir a una reflexión situada sobre las capacidades que permiten a las organizaciones interpretar su entorno, organizar recursos y construir respuestas frente a escenarios cambiantes.

La hipótesis que orienta el análisis sostiene que la sostenibilidad de una pyme no puede comprenderse adecuadamente desde una explicación exclusivamente interna, centrada en las capacidades del empresario o de la organización, ni exclusivamente externa, basada en las condiciones macroeconómicas. Entre ambas dimensiones existe un espacio de interacción en el cual las capacidades de gestión adquieren particular relevancia. Es precisamente allí donde la administración puede realizar una contribución significativa.

Enfoque metodológico

El artículo adopta un diseño conceptual-analítico basado en revisión documental. El corpus se organizó según la pertinencia para el problema de investigación, la proximidad territorial y la complementariedad entre literatura clásica de administración y estudios recientes sobre pymes. Se priorizaron publicaciones académicas, documentos institucionales y antecedentes de *Ec* vinculados con José C. Paz y el noroeste del Conurbano Bonaerense. El análisis se estructuró en cinco dimensiones: planificación, gestión económico-financiera, información para la toma de decisiones, digitalización y articulación institucional. No se trata de una revisión sistemática ni de un estudio empírico; por ello, los datos secundarios se utilizan para contextualizar el argumento y no para establecer inferencias causales o series homogéneas.

Pymes, heterogeneidad y territorio

Una primera dificultad para analizar a las pequeñas y medianas empresas consiste en evitar su consideración como una categoría uniforme. Las clasificaciones basadas en facturación, cantidad de trabajadores o sector resultan necesarias para fines administrativos y para el diseño de políticas públicas, pero no agotan la complejidad organizacional existente.

Dos empresas clasificadas dentro del mismo estrato pueden presentar capacidades de gestión profundamente diferentes. Una puede disponer de sistemas de información, procedimientos formalizados, planificación financiera y división funcional de responsabilidades, mientras que otra puede depender casi exclusivamente del conocimiento acumulado por su propietario. Ambas pueden enfrentar, además, restricciones territoriales diferentes aun cuando desarrollen actividades similares.

Desde la teoría de las organizaciones, esta heterogeneidad invita a recuperar la concepción de la empresa como sistema abierto. Las organizaciones intercambian recursos, información y capacidades con su ambiente (Chiavenato, 2006). En consecuencia, las decisiones internas no pueden analizarse independientemente de las condiciones externas.

Para las pymes, esta interacción adquiere una intensidad particular. La menor disponibilidad de recursos puede limitar su capacidad para absorber cambios regulatorios, tecnológicos o económicos. Al mismo tiempo, estructuras menos complejas pueden otorgarles una flexibilidad que organizaciones de mayor tamaño no siempre poseen. La proximidad entre quienes toman decisiones y quienes ejecutan las actividades permite, en determinadas circunstancias, identificar problemas y modificar cursos de acción con rapidez. Flexibilidad y vulnerabilidad, por lo tanto, pueden coexistir dentro de una misma organización.

El territorio no se reduce a la localización geográfica de la empresa. Los enfoques de sistemas productivos locales muestran que el desempeño también depende de relaciones entre empresas, instituciones y capacidades acumuladas en un espacio determinado (Ferraro y Rojo, 2018). Para una pyme, la disponibilidad de proveedores, la demanda, las competencias laborales, el crédito, la conectividad y la presencia de instituciones educativas o programas públicos amplían o restringen alternativas. Goicoechea y Dzembrowski (2024), al estudiar el sector metalmecánico de José C. Paz, San Miguel y Malvinas Argentinas, refuerzan la utilidad de analizar conjuntamente geografía, entramado económico y características del empresariado pyme.

La evidencia disponible permite precisar algunas particularidades de José C. Paz. Costa (2018), con fuentes de 2016, identificó 125 establecimientos pyme industriales y una presencia destacada de actividades metalúrgicas, madereras y alimenticias. Marcó Lattanzi, Moreno, Ortiz de Zárate y Sosa (2025), con información posterior, señalan una población de 326.992 habitantes según el Censo 2022 y recuperan estimaciones que ubican a la industria manufacturera en torno del 26% del producto bruto geográfico local, mientras los servicios se aproximan al 50%. Como los datos provienen de años, universos y fuentes diferentes, se utilizan aquí como referencias de contexto y no como una serie estadística comparable.

Capacidades de gestión: entre los recursos y las decisiones

La noción de capacidad de gestión puede entenderse como la aptitud organizacional para movilizar recursos, producir e interpretar información, coordinar actividades y adoptar decisiones orientadas

hacia determinados objetivos. Esta definición desplaza el análisis desde la simple posesión de recursos hacia la manera en que esos recursos son administrados.

Una organización puede disponer de capital, tecnología o conocimiento y, sin embargo, utilizarlos de manera ineficiente. Del mismo modo, una empresa con recursos limitados puede desarrollar prácticas que le permitan utilizarlos de manera relativamente eficaz. Desde esta perspectiva, la gestión constituye una capacidad que se construye y modifica a lo largo del tiempo.

En las pequeñas organizaciones, buena parte de esa capacidad suele encontrarse incorporada en las personas. El conocimiento de clientes, proveedores, procesos y particularidades del mercado puede estar concentrado en propietarios, socios o trabajadores con amplia trayectoria. Ese conocimiento constituye un activo valioso, pero su excesiva concentración también genera fragilidad.

Cuando los procedimientos dependen exclusivamente de la memoria de una persona, cuando las relaciones comerciales no se encuentran registradas o cuando las decisiones financieras carecen de información sistematizada, la organización aumenta su dependencia respecto de individuos particulares. Formalizar, sin embargo, no significa necesariamente burocratizar.

La formalización pertinente para una pequeña empresa puede consistir en definir un circuito de compras, registrar adecuadamente las cuentas por cobrar, documentar criterios para autorizar gastos, elaborar un flujo de fondos o identificar responsabilidades. La profesionalización de la gestión tampoco implica replicar la estructura de una gran corporación: significa construir herramientas proporcionales a la escala, complejidad y necesidades de cada organización.

En términos de Simon (1972), decidir supone operar con información y capacidades cognitivas limitadas. Esta constatación resulta especialmente pertinente en organizaciones pequeñas, donde una misma persona suele concentrar múltiples funciones. La calidad de la gestión depende, entonces, no de alcanzar una racionalidad perfecta, sino de construir procedimientos que reduzcan incertidumbre evitable y permitan asignar atención a los problemas relevantes.

Planificar en condiciones de incertidumbre

Uno de los principales desafíos de la gestión pyme reside en la tensión entre las urgencias operativas y la necesidad de planificación. En organizaciones con estructuras reducidas, quienes ejercen funciones directivas suelen participar simultáneamente de actividades comerciales, financieras y operativas. La resolución de problemas cotidianos absorbe buena parte del tiempo disponible y puede desplazar tareas cuyos resultados no son inmediatamente visibles.

Sin embargo, sería incorrecto asociar planificación con predicción exacta. En contextos inestables, la utilidad de planificar reside precisamente en reconocer que el futuro no puede conocerse con certeza. Planificar implica formular supuestos, identificar variables críticas, construir escenarios y establecer criterios de acción.

Una pyme puede analizar qué ocurriría ante una disminución de sus ventas, un incremento del costo de un insumo relevante, una modificación de los plazos de cobranza o una restricción en el acceso al financiamiento. El valor de ese ejercicio no radica en acertar cuál escenario ocurrirá, sino en evitar que todas las respuestas deban improvisarse una vez producido el acontecimiento.

Esta concepción se aproxima a la idea de estrategia como proceso que combina deliberación y aprendizaje. Mintzberg (1991) advierte que la estrategia efectiva no se reduce a un plan formal: también se construye mediante patrones de acción y adaptación. Para las pymes, esta perspectiva permite pensar ciclos breves de planificación, ejecución, seguimiento y revisión.

Planificar también obliga a distinguir decisiones reversibles de aquellas que comprometen recursos durante períodos extensos. No posee la misma naturaleza modificar una política comercial que asumir endeudamiento para financiar una inversión de largo plazo. En este último caso, el análisis de escenarios adquiere mayor importancia porque los costos de una decisión incorrecta pueden comprometer la sostenibilidad de la empresa.

En escenarios de este tipo, la administración adquiere mayor relevancia precisamente porque ofrece criterios para ordenar decisiones que deben adoptarse con información incompleta y bajo condiciones cambiantes.

Gestión financiera y sostenibilidad organizacional

La dimensión económico-financiera constituye uno de los ámbitos donde con mayor claridad puede observarse la diferencia entre gestionar una empresa y registrar sus operaciones. La información contable resulta indispensable, pero su existencia no garantiza por sí misma una adecuada gestión financiera.

Particularmente importante es la distinción entre rentabilidad y liquidez. Una empresa puede generar resultados económicos positivos y enfrentar, simultáneamente, dificultades financieras si existe un desfase entre los momentos en que se producen los ingresos y aquellos en que deben afrontarse los pagos. Para una pyme, esta diferencia puede adquirir consecuencias críticas.

La administración del capital de trabajo involucra decisiones relativas a disponibilidades, créditos por ventas, inventarios y obligaciones de corto plazo. Una expansión de ventas financiada mediante plazos extensos puede aumentar los ingresos contables y, simultáneamente, deteriorar la posición financiera. Del mismo modo, la acumulación excesiva de inventarios puede inmovilizar recursos necesarios para atender otras obligaciones.

El flujo de fondos constituye, en este contexto, una herramienta particularmente relevante. Su utilidad no reside únicamente en registrar movimientos ya realizados, sino en proyectar ingresos y egresos futuros. Una proyección financiera permite identificar anticipadamente períodos de tensión y evaluar alternativas antes de que la falta de liquidez se convierta en una emergencia.

Esta lógica requiere incorporar el costo financiero a las decisiones comerciales. Una venta no debería analizarse exclusivamente por su precio nominal. Los plazos de cobro, la probabilidad de incumplimiento, los costos asociados y las alternativas de utilización de los fondos modifican su resultado económico. La misma consideración resulta aplicable a las compras.

En contextos de elevada variabilidad de precios, la información histórica pierde rápidamente capacidad para orientar decisiones. La actualización de costos y la revisión periódica de precios se convierten, entonces, en procesos de gestión y no meramente en actividades contables. No obstante, la respuesta tampoco puede consistir en trasladar automáticamente cada incremento de costos al precio final: intervienen la demanda, los competidores y las condiciones del mercado.

La gestión financiera aparece, así, profundamente interrelacionada con las restantes funciones organizacionales. Una mirada sistémica, como propone Senge (1992), permite advertir que decisiones aparentemente sectoriales producen efectos sobre el conjunto.

Información para decidir: del dato al conocimiento organizacional

Las organizaciones generan información permanentemente. Cada operación de venta, compra, cobranza, pago, devolución, presupuesto o movimiento de inventario produce datos. Sin embargo, una acumulación de datos no constituye necesariamente un sistema de información para la gestión.

La cuestión central reside en determinar cuáles datos son relevantes, cómo deben organizarse y de qué manera pueden convertirse en indicadores útiles para decidir. En una pyme, algunos indicadores relativamente simples pueden ofrecer información significativa: evolución de ventas, margen por producto o servicio, concentración de clientes, rotación de inventarios, plazo promedio de cobranza, estructura de costos, liquidez proyectada o participación de determinados gastos sobre los ingresos.

La selección debe responder a las características de cada organización. Un sistema que produce decenas de indicadores que nadie utiliza posee escaso valor administrativo. Por el contrario, un conjunto reducido de indicadores relevantes, actualizados y comprensibles puede modificar sustancialmente la calidad de las decisiones.

Aquí aparece una cuestión frecuentemente subestimada: la calidad de los registros. Las herramientas digitales pueden procesar grandes volúmenes de información, pero no pueden corregir automáticamente procesos que producen datos incompletos, inconsistentes o desactualizados. La transformación digital requiere, por ello, una transformación organizacional previa o simultánea.

Digitalización: herramienta y no finalidad

La incorporación tecnológica se ha convertido en uno de los principales desafíos de las pymes. Sistemas de gestión, medios de pago digitales, comercio electrónico, plataformas de comunicación, he-

ramientas de análisis de datos y automatización de procesos amplían las posibilidades disponibles incluso para organizaciones pequeñas.

Sin embargo, digitalizar no equivale necesariamente a transformar. Una organización puede sustituir un registro en papel por una hoja de cálculo y continuar utilizando exactamente la misma lógica de gestión. Puede adquirir un sistema integrado y utilizar solamente una fracción de sus funciones. Puede acumular datos sin generar información relevante.

La pregunta administrativa no debería ser, por lo tanto, qué tecnología posee una empresa, sino qué problemas organizacionales permite resolver. Esta distinción resulta especialmente importante porque los procesos de transformación digital presentan costos explícitos e implícitos. Además de adquirir herramientas, es necesario capacitar personas, modificar procedimientos, migrar información y generar nuevos criterios de control.

Los estudios recientes sobre transformación digital de pymes subrayan la conveniencia de adecuar los instrumentos al grado de madurez de las empresas y acompañar la adopción tecnológica con asistencia y desarrollo de capacidades (Aguirre y Gayá, 2024). Desde una perspectiva territorial, esta cuestión abre un campo significativo para políticas públicas, universidades y organizaciones empresariales.

No todas las empresas poseen los recursos necesarios para identificar tecnologías apropiadas, evaluar proveedores o capacitar a su personal. La construcción de dispositivos institucionales de acompañamiento puede reducir estas barreras y evitar que la brecha digital reproduzca otras desigualdades preexistentes.

Del problema empresarial al problema territorial

Una mirada exclusivamente microeconómica podría considerar que la desaparición de una empresa constituye fundamentalmente un problema de sus propietarios. La perspectiva territorial muestra una realidad más compleja. Las empresas mantienen relaciones con trabajadores, proveedores, consumidores y otras organizaciones. Su continuidad o desaparición produce efectos que se extienden más allá de sus límites.

La cuestión adquiere especial relevancia en territorios donde predominan unidades productivas pequeñas y medianas. Una pyme que cierra no representa únicamente una inversión que deja de ser rentable. Puede significar pérdida de puestos de trabajo, disminución de demanda para proveedores locales, reducción de circulación económica y desaparición de conocimientos productivos acumulados.

Inversamente, el fortalecimiento de organizaciones existentes puede generar efectos positivos sobre otros actores. Esto no significa que todas las empresas deban ser preservadas independientemente de su viabilidad. Significa reconocer que las capacidades productivas poseen una dimensión colectiva y territorial.

Las políticas destinadas a pymes no deberían reducirse a mecanismos de asistencia coyuntural. El financiamiento constituye una herramienta importante, pero puede resultar insuficiente cuando las restricciones empresariales se encuentran vinculadas con problemas de gestión, información, tecnología, comercialización o formación.

Existe, por tanto, una diferencia entre transferir recursos y construir capacidades. La primera acción puede resolver una restricción inmediata. La segunda procura modificar las condiciones mediante las cuales una organización identifica problemas y produce respuestas. Ambas dimensiones pueden resultar necesarias.

Articulación institucional y construcción de capacidades

La complejidad de los problemas enfrentados por las pymes plantea límites a las intervenciones aisladas. Una empresa puede requerir simultáneamente financiamiento, capacitación, asistencia tecnológica, información de mercados y acompañamiento para formalizar procesos. Ninguna institución posee necesariamente todas esas capacidades.

De allí la importancia de la articulación institucional. Gobiernos municipales, organismos provinciales y nacionales, universidades, entidades financieras, cámaras empresariales y organizaciones de la sociedad civil pueden aportar recursos diferentes. El desafío consiste en evitar que esa diversidad produzca fragmentación.

Para una pequeña empresa, la existencia de numerosos programas no garantiza necesariamente accesibilidad. Requisitos administrativos complejos, información dispersa o dificultades para identificar el instrumento apropiado pueden reducir significativamente su utilización. Las políticas de fortalecimiento deberían considerar también estos costos de acceso.

La proximidad territorial puede constituir aquí una ventaja. Los gobiernos locales y las universidades con inserción territorial poseen posibilidades particulares para identificar demandas y construir mecanismos de acompañamiento adecuados a las características de las organizaciones próximas.

La universidad como actor del desarrollo territorial

La universidad pública posee una posición singular dentro de este entramado. Sus funciones de enseñanza, investigación y vinculación permiten articular producción de conocimiento con problemas concretos del territorio.

Esta relación no debería entenderse como una transferencia lineal desde una institución que posee conocimiento hacia organizaciones que carecen de él. Las empresas poseen saberes contruidos mediante la experiencia. Conocen mercados, procesos, proveedores, clientes y dificultades que no siempre aparecen representadas adecuadamente en los modelos teóricos.

La interacción entre universidad y territorio puede producir, por ello, conocimiento en ambas direcciones. La investigación permite sistematizar problemas, identificar regularidades y evaluar experiencias. La extensión y la vinculación permiten trasladar herramientas hacia organizaciones concretas. La enseñanza puede incorporar esas problemáticas y enriquecer la formación de futuros profesionales.

En universidades con fuerte inserción territorial, como la Universidad Nacional de José C. Paz, esta articulación adquiere una relevancia particular. La propia trayectoria editorial de *Ec* muestra una preocupación sostenida por vincular administración, economía y problemáticas del territorio. El trabajo de Bianchi et al (2019), por ejemplo, sistematizó perspectivas teóricas sobre innovación en pymes en el marco del proyecto de investigación La innovación en las pymes en el noroeste del conurbano bonaerense, lo que constituye un antecedente directo para profundizar el análisis de las capacidades organizacionales desde una perspectiva territorial.

El territorio no constituye solamente el espacio en el que se encuentra físicamente localizada la universidad. Puede convertirse en objeto de investigación, ámbito de intervención y fuente de preguntas académicas. Esta perspectiva permite también reconsiderar la formación en administración.

Si las organizaciones que predominan en el entorno universitario son pequeñas y medianas empresas, organismos públicos, cooperativas y organizaciones sociales, la formación profesional necesita ofrecer herramientas capaces de interpretar esas realidades. Los modelos desarrollados a partir de grandes corporaciones continúan aportando categorías analíticas valiosas, pero no deberían aplicarse de manera descontextualizada.

Hacia una administración situada

Los argumentos desarrollados permiten utilizar la expresión administración situada como una categoría analítica de este trabajo. No se pretende postular una nueva escuela de la disciplina ni sustituir los enfoques contingenciales o sistémicos. La expresión busca enfatizar un problema más acotado: una herramienta administrativa solo puede evaluarse adecuadamente cuando se consideran la escala de la organización, sus recursos, el sector en el que actúa, la calidad de la información disponible y las condiciones institucionales y territoriales que delimitan su uso.

Planificar, presupuestar, diseñar indicadores, administrar inventarios o incorporar tecnología son prácticas cuyo significado cambia según el tamaño, el sector, las capacidades disponibles y el entorno. Interesa, por ello, observar cómo se utiliza cada herramienta, con qué información, frente a qué problema y bajo qué restricciones, además de constatar simplemente su presencia en la organización.

Esta perspectiva posee, además, una consecuencia importante: evita trasladar toda la responsabilidad por el desempeño hacia el empresario. Existen restricciones macroeconómicas, institucionales y territoriales que ninguna capacidad administrativa individual puede eliminar. Pero reconocerlas tampoco implica considerar a las organizaciones como actores pasivos.

Entre aquello que la empresa controla plenamente y aquello sobre lo cual carece de influencia existe un amplio conjunto de decisiones: organización financiera, producción de información, relaciones con proveedores, administración de inventarios, estrategias comerciales, incorporación tecnológica, formación de trabajadores y construcción de vínculos institucionales. Ese espacio intermedio constituye precisamente uno de los principales campos de actuación de la administración.

Las herramientas de gestión no eliminan la incertidumbre, pero pueden mejorar la capacidad de la organización para interpretarla, anticipar escenarios y decidir con mayor fundamento.

Discusión

Analizar las pymes desde la relación entre capacidades de gestión y territorio permite superar algunas dicotomías frecuentes. La primera contrapone factores internos y externos. Cuando una empresa enfrenta dificultades, puede resultar tentador atribuir las a errores empresariales o, en sentido inverso, explicarlas completamente mediante las condiciones económicas. Ambas interpretaciones resultan incompletas.

Las condiciones externas delimitan posibilidades y restricciones, pero las organizaciones desarrollan respuestas diferentes frente a entornos relativamente similares. Estas diferencias no pueden explicarse únicamente por recursos materiales; intervienen conocimientos, rutinas, información, experiencias y capacidades decisorias.

Una segunda dicotomía contrapone formalización y flexibilidad. Las pymes suelen valorar su capacidad para tomar decisiones rápidamente. La formalización puede percibirse, entonces, como una pérdida de agilidad. Sin embargo, procedimientos básicos pueden reducir errores y liberar capacidad directiva sin generar estructuras burocráticas innecesarias. El desafío no consiste en maximizar la formalización, sino en encontrar el grado adecuado para cada organización.

Una tercera tensión aparece entre digitalización y gestión. La disponibilidad creciente de herramientas tecnológicas puede generar la impresión de que la modernización empresarial depende principalmente de incorporar software. El análisis desarrollado sugiere lo contrario: la tecnología produce mejores resultados cuando existe una comprensión del proceso que se pretende mejorar. La digitalización constituye un medio.

Finalmente, existe una tensión entre política empresarial y política territorial. Si las pymes participan de entramados económicos locales, su fortalecimiento puede producir beneficios que exceden a cada firma individual. Esta externalidad justifica considerar políticas que promuevan capacidades organizacionales como parte de estrategias más amplias de desarrollo productivo.

Para el noroeste del Conurbano Bonaerense, esta perspectiva se vincula con una agenda de investigación reciente. Marcó et al (2025) analizan el entramado productivo local y destacan la articulación entre pymes, universidades, municipios y otros actores. Feldman, Perelli Llamas y Rabenna (2025), al

estudiar pymes de Luján, muestran que las respuestas frente a contextos adversos combinan decisiones financieras, comerciales y organizacionales. Estos antecedentes refuerzan la conveniencia de estudiar las capacidades de gestión en relación con las condiciones territoriales, evitando tratar a las pymes como un conjunto homogéneo.

También sería pertinente estudiar las diferencias sectoriales y de tamaño. La categoría pyme puede ocultar heterogeneidades importantes. Una pequeña industria, una empresa comercial y una firma de servicios intensivos en conocimiento enfrentan problemas diferentes y requieren instrumentos distintos. Una política situada necesita reconocer esas diferencias.

Conclusiones

El análisis realizado permite sostener que la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas constituye un fenómeno multidimensional en el que interactúan capacidades internas, condiciones económicas e instituciones territoriales.

Las pymes enfrentan restricciones particulares derivadas de su escala, pero también disponen de atributos que pueden convertirse en ventajas, entre ellos la proximidad con clientes, trabajadores y proveedores y la posibilidad de modificar determinadas decisiones con relativa rapidez. Para que esa flexibilidad se transforme efectivamente en capacidad adaptativa resulta necesario desarrollar herramientas de gestión.

La planificación por escenarios, la administración del capital de trabajo, la utilización del flujo de fondos, la producción sistemática de información, la selección de indicadores y la incorporación pertinente de tecnologías constituyen algunas de las dimensiones analizadas. Ninguna de ellas representa por sí misma una garantía de sostenibilidad. Su relevancia surge de la articulación.

Una organización que genera información, pero no la utiliza para decidir, posee datos, no necesariamente capacidades. Una empresa que incorpora tecnología sin revisar sus procesos puede digitalizar ineficiencias. Una firma que incrementa ventas sin analizar el impacto financiero puede crecer y, simultáneamente, deteriorar su liquidez. La gestión exige, por ello, una mirada integral.

El territorio agrega una segunda dimensión. Las organizaciones no construyen sus capacidades aisladamente. Mercados, infraestructura, instituciones educativas, organismos públicos, sistemas financieros y redes empresariales forman parte del entorno dentro del cual aquellas capacidades pueden desarrollarse.

En territorios como José C. Paz y el noroeste del Conurbano Bonaerense, el fortalecimiento de las pymes puede constituir simultáneamente una cuestión empresarial y una problemática de desarrollo local. Esta conclusión posee implicancias para las políticas públicas.

El financiamiento continúa siendo relevante, pero las intervenciones orientadas al desarrollo productivo deberían contemplar también mecanismos de asistencia técnica, formación, digitalización, pro-

ducción de información y articulación institucional. El fortalecimiento empresarial requiere recursos, pero también capacidades para administrarlos.

Las universidades públicas pueden desempeñar un papel significativo en esta construcción. Su inserción territorial les permite producir conocimiento sobre los entramados productivos, formar profesionales capaces de intervenir sobre problemáticas concretas y establecer vínculos con organizaciones públicas y privadas.

En ese marco, la administración puede contribuir desde una perspectiva que combine rigurosidad conceptual con sensibilidad territorial. Una administración situada no renuncia a los instrumentos generales de la disciplina: los interroga desde las condiciones concretas en las cuales deben ser utilizados.

Esa perspectiva permite evitar tanto las recetas universales como la idea de que las particularidades territoriales impiden construir conocimiento sistemático. Entre ambos extremos existe un campo fértil para la investigación.

Comprender cómo las pymes construyen capacidades, qué herramientas utilizan, cuáles son sus principales restricciones y de qué manera interactúan con las instituciones de su territorio constituye una agenda relevante para la administración y para las políticas de desarrollo productivo.

La sostenibilidad organizacional excede la mera supervivencia de una empresa. Implica desarrollar capacidades para interpretar transformaciones, preservar recursos estratégicos, aprender de la experiencia y sostener decisiones viables en el tiempo. En contextos inciertos, administrar supone ampliar la capacidad de comprender y actuar frente a variables que no pueden controlarse. El aporte de este artículo consiste en desplazar la discusión desde la disponibilidad aislada de herramientas hacia las condiciones organizacionales y territoriales que permiten utilizarlas efectivamente, perspectiva sintetizada aquí mediante la categoría de administración situada.

Referencias bibliográficas

- Aguirre, E. y Gayá, R. (2024). *Programas escalables para la transformación digital de las pymes con miras a la exportación*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Bianchi, G.; Flores Servian, D.; Melano, S. y Pedernera, B. (2019). Perspectivas teóricas en torno a la innovación en PyMES. *Ec-Revista de Administración y Economía* 3, 71-85.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Buenos Aires: McGraw-Hill.
- Costa, S. (2018). La estructura productiva de José C. Paz: caracterización de las PyME industriales. *Ec-Revista de Administración y Economía* 2, 61-70.
- Feldman, A. N.; Perelli Llamas, W. D. y Rabenna, M. C. (2025). Resiliencia y estrategias de supervivencia de pymes en Luján. Un estudio en los sectores textil y lácteo. *Ec-Revista de Administración y Economía* 9, 25-30.

- Ferraro, C. y Rojo, S. (2018). *Las MIPYMES en América Latina y el Caribe: una agenda integrada para promover la productividad y la formalización*. Santiago de Chile: Organización Internacional del Trabajo.
- Goicoechea, M. E. y Dzembrowski, N. (2024). El sector metalmecánico en el noroeste del GBA: una mirada al desarrollo local con eje en las PyMEs. *Revista Científica Visión de Futuro*, 29(1), 39-63. Recuperado de doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2024.29.01.002.es
- Marcó, F.; Lattanzi, R.; Moreno, V. E.; Ortiz de Zárate, O. y Sosa, G. (2025). El entramado productivo local en el noroeste del Conurbano Bonaerense. Posibilidades, potencialidades y desafíos. *Ec-Revista de Administración y Economía* 9, 53-64.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Buenos Aires: Díaz de Santos.
- Senge, P. M. (1992). *La quinta disciplina*. Madrid: Granica.
- Simon, H. A. (1972). *El comportamiento administrativo*. Buenos Aires: Aguilar.