



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA  
SECRETARIA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA E INSTITUTOS DE  
INVESTIGACIONES

# **ACTAS**

***Jornadas Anuales***

***“Investigaciones en la Facultad” de  
Ciencias Económicas y Estadística***



**Caila, Mercedes  
Pérez, Sebastián  
Ulla, Verónica  
Stanley, Matías  
Leda, Ayelén**

*Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración,  
Escuela de Administración.*

## **REGÍMENES DE COORDINACIÓN EN LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN Y CREACIÓN DE CONOCIMIENTO EN PYMES DE COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS EN LA CIUDAD DE ROSARIO<sup>1</sup>:**

### **Resumen:**

Este informe analiza los resultados parciales de un Proyecto de Investigación y Desarrollo (PID) sobre el proceso de coordinación interna en las organizaciones, ante la generación y transferencia de conocimiento y tecnología en empresas PYMES de la ciudad de Rosario dedicadas a la comercialización de alimentos. Este enfoque socioeconómico multidisciplinario permite comprender cómo las *convenciones* y los regímenes de coordinación de las empresas modelan las prácticas organizacionales. En particular, hacemos aquí hincapié en las prácticas de innovación tecnológica y generación de conocimiento.

**Palabras clave:** Régimen de coordinación, Pequeñas empresas, Innovación, Conocimiento

### **Abstract**

This report analyzes the partial results of a Research and Development Project (PID) on the internal coordination process in organizations regarding the

---

<sup>1</sup> Trabajo elaborado en el marco del Proyecto (80020220700208UR), titulado: "Proceso de coordinación interna en las organizaciones, ante la generación y transferencia de conocimiento. Estudio de caso en empresas Pymes de la ciudad de Rosario dedicadas a la comercialización de alimentos" dirigido por Mercedes Caila

The logo of the Universidad Nacional de Rosario (UNR) is a purple square with the letters "UNR" in white, bold, sans-serif font.

generation and transfer of knowledge and technology in SMEs in the city of Rosario dedicated to food commercialization. This multidisciplinary socioeconomic approach allows understanding how conventions and firms' coordination regimes shape organizational practices. In particular, we focus here on technological innovation and knowledge generation practices.

**Keywords:** Coordination Regime, Small Enterprises, Innovation, Knowledge

### **Introducción:**

El objetivo central de este escrito es identificar los elementos que orientan la coordinación interna en las empresas encuestadas, denominados principios de justicia en la teoría marco que es utilizada para realizar este análisis. Además, se procura observar la forma en que el régimen de coordinación basado en esos principios de justicia influye en la capacidad de las empresas seleccionadas para innovar, aprender y adaptarse en un mercado altamente competitivo y dinámico.

Las organizaciones seleccionadas para realizar el trabajo pertenecen a Pymes y Minipymes dedicadas a la comercialización de alimentos de la ciudad de Rosario. Las razones de su elección se basan en un conocimiento previo de las mismas originado en una investigación anterior. Por otra parte, se considera que las pymes a nivel global generan al menos el 70 por ciento del empleo de una economía y por esto mismo colaboran activamente en la redistribución del ingreso y la inclusión laboral. Asimismo, es importante evaluar las modalidades comunes en la realización de innovaciones que se generan en su interior; motivos por los cuales consideramos de relevancia atender las características de las prácticas adoptadas en la coordinación y su correlato en la generación de conocimiento.

Por otra parte, es necesario considerar el efecto que puede tener sobre las Pymes la turbulencia del entorno donde se desarrollan las actividades cotidianas dado que se afectan, entre otros factores, las posibilidades de innovar sustancialmente. Es importante considerar que en la actualidad las



UNR

políticas gubernamentales dificultan principalmente la adopción de créditos que permitirían dar curso a los cambios necesarios para sostenerse e incrementar

un crecimiento mínimo. De acuerdo a la Asociación Empresaria de Rosario, la industria pyme descendió 19% anual en mayo 2025 y acumula una retracción de 19,1% en los primeros cinco meses del año frente al mismo periodo de otro año anterior. El impacto del entorno sobre las Pymes es un componente a considerar ya que disminuye las posibilidades de innovación mediante financiamiento, y por producirse una menor capacidad de acumulación de recursos por disminución por reducción en las ventas. Sin embargo, a pesar de estas dificultades que también han provocado el cierre de numerosas Pymes, se registran intervenciones directas que buscan sostener la competitividad con inversiones muy menores, ante el desequilibrio originado en los altos costos de energía, transporte y servicios en general en un escenario condicionado por la drástica disminución de la demanda. Esto significa que, a pesar de la compleja coyuntura del período, los objetivos que orientan este trabajo permiten vincular innovación con las lógicas de coordinación.

### **Marco teórico y metodológico**

Las categorías para el análisis aplicadas corresponden al marco teórico general del Proyecto de investigación. En el mismo se definió que el abordaje de adecuado deriva del marco teórico proveniente de la Economía de las Convenciones, enfoque propuesto por autores como Laurent Thévenot y Luc Boltanski (1991), y expuesto para la academia argentina por François Eymard-Duvernay (2002), entre otros.

La Economía de las Convenciones (EC) surge en Francia como una respuesta a las limitaciones de los modelos económicos neoclásicos y keynesianos para explicar la coordinación en contextos de racionalidad limitada e incertidumbre al interior de las empresas y en las relaciones de las empresas con su entorno. Su premisa central es que los actores económicos no operan en el vacío, sino que dependen de convenciones para reducir la complejidad y coordinar sus

The logo of the Universidad Nacional de Rosario (UNR) is a purple square with the letters "UNR" in white, bold, sans-serif font.

acciones. Estas convenciones son entendidas como acuerdos tácitos o explícitos, normas, referencias compartidas, en fin, formas colectivas que

aseguran la compatibilidad entre acciones individuales y que estabilizan un marco previsible para tomar decisiones.

Uno de los aspectos destacables que resulta de utilidad para los objetivos de este trabajo, es que a diferencia de las teorías de la decisión y la teoría del equilibrio general que separan en compartimentos la racionalidad y la coordinación, mediante Convenciones se evidencia que la coordinación de las acciones humanas no resulta de modo unívoco de leyes de naturaleza o de restricciones, sino que el actor debe comprender la situación y la acción de los demás para proceder; esto implica una instancia cognitiva y también evaluativa. En la coordinación de las acciones intervienen valores colectivos y elementos comunes que no pueden ser reducidos exclusivamente a preferencias individuales; y esos componentes colectivos proporcionan el marco de las convenciones de coordinación detectables.

En el modelo de la economía clásica el supuesto es que los actores intercambian bajo la presencia de una mano invisible, en el supuesto que solo prima su interés sin referencia externa. Desde la perspectiva de Convenciones vemos que el acuerdo entre los individuos, incluso cuando se limite a un intercambio comercial, no es posible sin un marco común. En este sentido las convenciones son regularidades que se presentan a los actores de una forma objetivada, y por tanto orientan las interacciones sociales.

Un concepto clave son las "ciudades", cada una con su propia gramática política para establecer valor y grandeza (Boltanski y Thévenot, 1991). Para este análisis, nos centraremos en las tres ciudades más relevantes según los datos obtenidos. En primer lugar, en la *Ciudad Mercantil* el valor se define por el precio y la competencia en el mercado; los dispositivos de acuerdo clave son los contratos y los salarios flexibles; y la coordinación se basa en la oportunidad y la adaptación a la demanda. En segundo lugar, en la *Ciudad Industrial* el valor reside en la eficiencia, la productividad y la planificación; los



UNR

dispositivos son las normas, las calificaciones, los puestos de trabajo y la tecnología especializada; y la coordinación es jerárquica y se orienta a la optimización de los procesos. En tercer lugar, en la *Ciudad Doméstica* el valor

emerge de la tradición, la confianza, la lealtad y la pertenencia a redes interpersonales; los dispositivos son los lazos de proximidad generados entre los agentes, la reputación personal y la antigüedad; y la coordinación se basa en relaciones de confianza y subordinación tradicional.

Conceptualmente el análisis de las organizaciones se acomete con la noción operativa de "régimen de coordinación". Este es la configuración específica que adopta una organización a partir de la combinación de un principio de justicia (llamado ciudad o modelo) que predomina, unos específicos dispositivos de acuerdo que implementan dichos principios, la traducción de esos principios en la ponderación que la organización hace de las personas y su relación con los dispositivos y, finalmente, la naturaleza de las relaciones con el mercado de consumo, el mercado laboral y la diversidad de los proveedores de tecnologías, insumos y materias primas.

Desde los enfoques de la gestión, las convenciones pueden crearse deliberadamente mediante dispositivos, por lo que no son únicamente reglas o normas. Es decir, no imponen la decisión que debe tomarse, sino que orientan la interpretación de la situación mediante dispositivos cognitivos o modelos de evaluación. De modo que introducen significado y permiten comprender lo esencial y lo ponderado como satisfactorio

Con los resultados de anteriores investigaciones cualitativas realizadas por este grupo y con las dimensiones antes mencionadas se construyeron las preguntas para una encuesta. Las respuestas de opción múltiple respondieron para el caso de este marco teórico a los tres modelos ideales de empresa asociados las tres principales ciudades o principios de justicia considerados.

Se analizaron las respuestas de PYMES de Rosario a una encuesta diseñada para explorar sus prácticas internas de innovación, conocimiento y coordinación. Del cuestionario completo, se seleccionaron las variables cuyas



UNR

opciones de respuesta permiten inferir el régimen de coordinación predominante, así como su impacto en procesos de innovación tecnológica, producción y transferencia de conocimiento. Las variables clave para este análisis son: (3) Significación percibida de tecnología, (4) Significación percibida de conocimiento, (5) Temas centrales en procesos de innovación, (6) Principal motivo de las innovaciones, (7) Origen de las innovaciones del personal, (9) Mejor forma de compartir conocimientos, (11) Tipo de sistema de producción/distribución/comercialización, (12) Modo de llegar a grandes acuerdos, (13) Parámetros de incorporación de personal, (15) Relaciones con la provisión de insumos/productos.

El análisis consiste en cruzar las frecuencias de respuestas con los atributos de cada ciudad (Mercantil, Industrial y Doméstica) para identificar tendencias y patrones dominantes.

## **Análisis de Resultados:**

### **Identificación del Régimen de Coordinación Predominante**

El análisis de las respuestas revela una fuerte preponderancia de la Convención Doméstica, con elementos significativos de la Convención Mercantil y una presencia menor, aunque en aspectos significativa, de la Convención Industrial.

### **Relaciones de Trabajo y Coordinación Interna**

La forma en que una empresa concibe el trabajo y a sus empleados es un indicador fundamental de su convención. Con respecto a la *incorporación de personal* (13) un aproximadamente un 70% de las empresas encuestadas respondió que este proceso responde principalmente a la red de relaciones interpersonales y de confianza de la gerencia o del propietario. Esto es un sello distintivo de la *ciudad doméstica*, donde la lealtad y la proximidad priman sobre la calificación formal y/o la oferta salarial. Solo un 30% eligió estas últimas opciones, propias de las *ciudades industrial y mercantil*.

El modo en que la empresa llega a los grandes acuerdos (12) también fue consultado y se permitía allí la respuesta múltiple, hasta dos respuestas



UNR

posibles. El mecanismo más enunciado por casi la mitad de las encuestadas fue la confianza personal entre los miembros de la organización, reforzando nuevamente el modelo doméstico. Por otro lado, un tercio de las encuestadas optó por procesos participativos, que podrían indicar una transición hacia lógicas más industriales, dependiendo de la calificación de los participantes, o incluso cívicas, pero quedaron fuera de nuestra consideración. Un cuarto de las encuestadas también señaló que los grandes acuerdos organizaciones se asocian automáticamente al cumplimiento de los objetivos colectivos planificados, señalándose una lógica Industrial minoritaria.

Con respecto a la transmisión del conocimiento (9) al interior de la organización, más de la mitad de los encuestados señaló la experiencia a través de los aportes de cada uno de los miembros y colaboradores. Esto claramente se aleja de un conocimiento formal, estandarizado o científico propio de las convenciones industriales y se acerca a un saber tácito, personal y basado en la práctica, coherente con un principio de justicia doméstico.

### **Relaciones con el Mercado y Proveedores**

La coordinación con el exterior también dio cuenta de convenciones preponderantes. Cuando se consultó por la relación con los proveedores (15) la opción más elegida (65%) fue "depende del precio del producto" lo que arroja una lógica *mercantil* pura. Sin embargo, como la pregunta era de respuesta múltiples nos encontramos con una segunda opción muy elegida (50%) en la afirmación "depende de los objetivos y tareas planificadas". Ello evidencia que en este primer aspecto de coordinación exterior las encuestadas circulan entre principios *mercantiles* e *industriales*. De cualquier manera, nunca pierde total representación la convención doméstica en esta observación sobre la cadena de suministro, ya que el 25% de las empresas encuestadas priorizó los lazos de proximidad y las lealtades personales, valorando la estabilidad y la confianza con proveedores sin descuidar la optimización de costos o la planificación.



UNR

Con respecto a los sistemas de producción, la abrumadora mayoría (95%) afirmó sostener estructuras de distribución y comercialización de productos en pequeños lotes diversificados, con pocos niveles jerárquicos, bajo control gerencial y delegación de funciones. A priori, entendemos que este perfil se ajusta mejor a un modelo de empresa mixta *Mercantil-Doméstica*, necesitada de un marco flexible orientado al mercado, pero con una estructura interna poco formalizada, donde la coordinación se basa más en la confianza y la proximidad que en manuales de procedimiento y una jerarquía rígida, como la que impondría la convención industrial.

### **Conceptos de Tecnología e Innovación**

La manera en que se definen y originan la tecnología y la innovación refleja los principios de justicia en la acción de las pequeñas empresas de comercialización de alimentos encuestadas. Con respecto a la definición de Tecnología (3), la respuesta mayoritaria (40%) la define como artefactos y técnicas para sostener la comunicación fluida con proveedores y consumidores. Dependiendo del enfoque interpretativo que se le dé a esta respuesta se podría afirmar que es una visión altamente instrumental centrada en las prestaciones técnicas de dispositivos de comunicación (industrial) o la reducción de costos de información sobre los comportamientos del mercado de consumo (mercantil) o el mantenimiento de relaciones con consumidores de cercanía (doméstica). En estas variables específicamente encontramos algunas ambigüedades interpretativas que creemos que deberán ser atendidas con una profundización metodológica de corte cualitativo

Enfocándonos en el motivo o razón que moviliza las innovaciones en este tipo de empresas (6), las respuestas se orientaron a las mejoras en la relación con proveedores o clientes y la necesidad de incorporar adelantos técnicos demandados por la clientela. Esto indica que la innovación es reactiva y está impulsada externamente por el mercado (Mercantil). Intuimos por la escala de las entrevistadas que ello tiene un importante aspecto en el fortalecimiento de un vínculo con los consumidores de proximidad que pudiera interpretarse también desde un principio *doméstico*, y no solo de maximizar una oportunidad

The logo of the Universidad Nacional de Rosario (UNR) is a purple square with the letters "UNR" in white, bold, sans-serif font.

de negocio. Nuevamente, entendemos que la profundización futura de instrumentos cualitativos que nos permitan desagregar esas respuestas será reveladora de lo que hasta el momento remane como intuiciones del trabajo de campo.

La variable que consultaba sobre el origen de las innovaciones (7), arroja que un 45% de las innovaciones surgen de propuestas individuales o colectivas espontáneas desde los colaboradores/trabajadores hacia la gerencia o directamente el dueño de la unidad empresarial. Este dato sugiere un modelo donde la iniciativa personal es valorada y canalizada de manera informal, típico de estructuras poco rígidas como las circunscriptas a principios de justificación *domésticos*, en contraste con un modelo *industrial* de propuestas planificadas y canalizadas formalmente a través de concursos o programas.

## Conclusiones

La evidencia apunta a que el régimen de coordinación predominante en las pequeñas empresas encuestadas constituye un "montaje heterodoxo" (Urteaga, 2012), expresión de una hibridez entre la convención doméstica y mercantil, con la Doméstica como estructurante y la Mercantil como imperativo externo. Este régimen tiene una influencia profunda y ambivalente en sus capacidades de innovación y creación de conocimiento.

En términos positivos, este régimen híbrido de coordinación evidencia flexibilidad y adaptabilidad rápida, ya que la baja formalización y los pocos niveles jerárquicos permiten reaccionar con agilidad a las demandas del mercado, como presión de lógica mercantil externa. Al mismo tiempo, las decisiones pueden tomarse rápidamente basadas en la confianza y sin una burocracia excesiva. En segundo lugar, la innovación se presenta incremental y basada principalmente en la experiencia. El conocimiento tácito traído por las prácticas laborales y presentes de colaboradores/trabajadores son altamente valorados y constituyen una fuente constante de pequeñas mejoras y adaptaciones. La innovación no requiere de grandes departamentos de I+D, ni tampoco sería económicamente sostenible. La misma surge de la práctica diaria y la resolución de problemas concretos.

The logo of the Universidad Nacional de Rosario (UNR) is a purple square with the letters "UNR" in white, bold, sans-serif font.

Como tercer aspecto positivo, podemos reconocer un fuerte compromiso e identificación de los miembros de las encuestadas. El sentido de pertenencia y los lazos de lealtad propios del principio *doméstico* pueden generar un alto compromiso con la empresa, lo que incentiva a los empleados a contribuir con

ideas y esfuerzos extra para el bien común, más allá de lo estipulado en un contrato.

Pero este régimen de coordinación híbrido también presenta limitaciones y desafíos. Por un lado, hay que señalar los cuellos de botella típicos del sector a la hora de afrontar innovaciones radicales. La dependencia del conocimiento experiencial y la orientación a la demanda inmediata del mercado de cercanía pueden obstaculizar el desarrollo de innovaciones disruptivas que requieran planificación a largo plazo, inversión sostenida y/o una experiencia especializada vinculada a principios de justicia *industriales*.

Por otro lado, el conocimiento basado en la experiencia presenta problemas de escalabilidad y transmisión. Las innovaciones basadas en relaciones personales son difíciles de codificar, escalar y transmitir a nuevos miembros. Esto crea una dependencia crítica de personas clave y supone un riesgo de sostenibilidad y crecimiento a mediano plazo.

Finalmente, las tensiones internas de este "montaje heterodoxo" pueden escalar y debilitarlo. La presión por reducir costos propia de la lógica *mercantil* puede entrar en conflicto con la lealtad a específicos proveedores de confianza propia de la *doméstica* o con la voluntad de remunerar la antigüedad y lealtad de los empleados.

En resumen, el análisis desde la perspectiva de la Economía de las Convenciones revela que las pequeñas empresas de comercialización de alimentos de Rosario encuestadas operan bajo un régimen de coordinación híbrido doméstica-mercantil. Este régimen modela decisivamente sus procesos de innovación y creación de conocimiento, dotándolos de una gran flexibilidad y capacidad de adaptación basada en la experiencia y la confianza, pero al mismo tiempo limitando su potencial para innovaciones de mayor envergadura

y complejidad debido a la escasa planificación, formalización y capacidad de codificación del conocimiento.

Para potenciar su capacidad innovadora, estas empresas podrían beneficiarse de introducir selectivamente elementos de la convención industrial sin necesariamente destruir los valiosos lazos de confianza y lealtad que caracterizan su operación actual. Pensando en futuras prácticas de extensión y transferencia de conocimiento, emerge del intercambio al interior del grupo de investigación la idea de diseñar dispositivos de acompañamiento a procesos de participación que puedan: (1) ser la base de una mayor planificación estratégica empresarial a mediano plazo y (2) reconocer en colectivamente las necesidades de capacitación formal para potenciar el conocimiento ya existente. El desafío final reside en encontrar un equilibrio dinámico entre las lógicas principios de justicia existentes, creando un régimen de coordinación que sea a la vez estable por sus valores compartidos y ágil por su capacidad de aprender e innovar de manera sistemática.

## Bibliografía

- Albornoz, M. (2009). Indicadores de innovación: las dificultades de un concepto en evolución. *Revista iberoamericana de ciencia tecnología y sociedad*, 5(13), 9-25.
- Boltanski, L. y L. Thévenot (1991) *De la Justificación. Las economías de la grandeza*: Paris: Gallimard.
- Duvernay, J. (2002) *Economía de las convenciones*: Argentina: PIETTE-CONICET.
- David, P. y Foray, D ; (2002) Une Introduction à l'économie et à la société du savoir ; en [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000125502\\_fre](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000125502_fre). Vigente al 10/08/25
- Hatchuel, A; Le Masson, P; Weil, B; (2002) De la gestión de los conocimientos a las organizaciones orientadas a la concepción, en *Revista Internacional de Ciencias Sociales*; N 171; marzo 2002- Unesco
- Urteaga, Eguzki (2012). La Sociología de las organizaciones: perspectivas alternativas. En *Revista Internacional de Organizaciones* 8,



UNR

151-176. En línea. Vigente al 17 de septiembre del 2025.

[http://www.revista-rio.org/index.php/revista\\_rio/article/view/100](http://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/view/100)

- Senge, Peter (2006). La quinta disciplina en la práctica. Ediciones Granica SA.