

## LAS EMPRESAS REGIONALES: ¿NUEVO ACTOR INNOVADOR?

*Mariano Prado*

### INTRODUCCIÓN

En este trabajo se intenta reflexionar, a partir de un estudio de caso, sobre los desafíos que enfrentan los empresarios regionales para la introducción de una respuesta original aplicada tanto a sus procesos y sus productos como a la estructura total de la empresa.

Pensar en el estudio de las diferentes tecnologías que posee una región en particular, requiere, al menos, la consideración y el análisis de distintas dimensiones, una de las cuales es la economía regional y, en especial, las actividades productivas, su dinámica empresarial y el desarrollo de las instituciones presentes dentro de la región. En este sentido, parece apropiado preguntarnos si, en las actuales condiciones sociales y económicas de la región, los actores organizacionales asumen un papel activo o pasivo frente a la necesidad de incorporación de innovación en las organizaciones empresariales. En función de lo planteado, *el punto nodal debe ubicarse en la relación que se establece entre las políticas internas de las empresas regionales, la incorporación de innovación y su impacto en las instituciones locales.*

### LOS PROCESOS INNOVATIVOS

El individuo, a partir de su capacidad y motivación, es constructor de innovaciones en la medida en que en la búsqueda de satisfacción de una nece-

Una versión preliminar de este trabajo fue presentada como documento evaluatorio en un módulo de la Maestría en Desarrollo Local (UAM-UNSAM). Este artículo se realizó en el marco del Proyecto de Investigación “Nuevas dinámicas productivas y mercados de trabajo regionales: caracterización sociolaboral de la explotación de hidrocarburos y del turismo en Patagonia Austral en el actual contexto económico nacional”, dirigido por el Dr. Agustín Salvia.

Mariano Prado es Licenciado en Sociología, Especialidad en Desarrollo Local. Universidad Nacional de la Patagonia Austral –Unidad Académica Caleta Olivia–. E-mail: mprado@uaco.unpa.edu.ar Secretario de Investigación y Postgrado UNPA-UACO.

sidad transforma una idea en un producto vendible nuevo o mejorado o en un proceso operativo en la industria o en el comercio. Innovar es realizar lo que nadie ha imaginado todavía (Morcillo Ortega, s/f).

La tecnología posee los atributos de un bien público cuya difusión es de muy difícil contención; el cambio tecnológico y organizacional genera aumentos de producción por igualdad de *inputs*; una mejora constante en los costes de producción es, a través del tiempo, el único camino para lograr ser competitivos (Alfonso Gil, s/f).

La gestión de la innovación supone la recreación de la capacidad de poder reunir, organizar y optimizar de una forma racional, eficaz y eficiente los recursos disponibles, estableciendo estrategias hasta el momento no pensadas ni implementadas (Morcillo Ortega, s/f).

La construcción de marcos conceptuales referidos a los métodos y procesos de conducción empresarial ha evidenciado una dinámica comparable, entre otras, con la evolución de la innovación y la tecnología. Las distintas *teorías, herramientas de gestión, técnicas de administración, procesos decisivos* (entre otros nombres identificatorios) relacionados con esta temática fueron elaborados para maximizar las posibilidades de crecimiento de las diferentes organizaciones en un mundo cada vez más cambiante y altamente competitivo. Las actuales líneas de pensamiento parecieran jerarquizar la necesidad de articular los subsistemas de las empresas (administración, producción y comercialización) con los macrosistemas (mercados, políticas tributarias, ofertas financieras, políticas gubernamentales, entre otros). Bajo estas condiciones, sería necesario indagar y repensar las cuestiones internas de las unidades económicas y, además, cómo estas pueden aprovechar las oportunidades del contexto o, aún mejor, generarlas.

El conocimiento técnico, el progreso tecnológico, la innovación en tecnología –entendida de manera amplia como “la mejora en la mezcla de los factores de producción en el tiempo”– tienen un papel cada día más importante en la economía global y hay un amplio consenso en el mundo sobre la importancia del cambio técnico como motor del crecimiento económico (Alfonso Gil, s/f). También debemos afirmar que la innovación tecnológica, la innovación social y, correlativamente, la innovación en los métodos de gestión son el producto de elecciones realizadas por las personas que componen la empresa, que intervienen no sólo en la concepción de los diseños técnicos sino también en la decisión de adoptar o rechazar dichas innovaciones. Con fines de análisis, la innovación tecnológica puede dividirse e en las siguientes tipologías:

*Innovación tecnológica de operaciones*, relacionada con los procesos y equipamientos empleados en la prestación de los servicios.

*Innovación tecnológica de materiales*, referida a los materiales utilizados en el flujo de trabajo.

*Innovación del conocimiento*, que comprende las complejidades cambiantes en el sistema de conocimiento empleado en el proceso de trabajo.

Es posible a su vez, ampliar el concepto de *innovación del conocimiento* de los procesos operativos a todos los procesos decisorios vinculados con la Gestión Empresarial, es decir, al conjunto referencial formado por distintas herramientas conceptuales y prácticas aplicables al gerenciamiento organizacional en sus procesos básicos de Administración, Producción y Comercialización. De esta forma, podríamos decir que la implementación de tecnología no sólo se observa en la modernización de las estructuras de producción de servicios, sino también en los procesos decisorios coyunturales (por ejemplo, en la contratación de personal o en la elección de proveedores) y estructurales (por ejemplo, en el diseño e implementación de proyectos de inversión o en las políticas de diversificación de servicios).

Por otra parte, y dada la manifiesta importancia que posee la innovación tecnológica en las fases operativas de las empresas regionales, creemos conveniente, en principio, subrayar la relación existente entre *innovación tecnológica de gestión* –un concepto más amplio que incluye a la concepción tradicional– e *innovación tecnológica de procesos operativos*.

A partir de estas definiciones, presentamos a continuación algunos aspectos vinculados con el gerenciamiento de las empresas; y luego, en forma específica, haremos referencia a cuestiones vinculadas con la modernización de los equipamientos.

Teniendo en cuenta las diferentes definiciones sobre las tecnologías, debemos decir que un cambio tecnológico es más fácil y rápido de implementar que una modificación en las reglas de juego institucionales de una sociedad. El desarrollo tecnológico se genera a través de la ciencia (aunque en la actualidad se ha ido autonomizando gradualmente), y luego se forman los centros tecnológicos que asocian al mundo científico con el empresarial. La prosperidad no se debe a la intervención de los Estados en sus diferentes niveles y formas, sino a la acción de individuos y de sociedades que generan bienes y servicios en forma creciente.

## ESTUDIO DE CASO: LAS EMPRESAS REGIONALES DE SERVICIOS PETROLEROS EN LA CUENCA DEL GOLFO SAN JORGE (SUR DE LA PROVINCIA DEL CHUBUT Y NORTE DE LA PROVINCIA DE SANTA CRUZ): POSIBILIDADES Y LIMITACIONES PARA LA INNOVACIÓN

Las Pequeñas y Medianas Empresas prestadoras de servicios petroleros radicadas en la Cuenca del Golfo San Jorge presentan *particularidades* diferenciadas que se deben considerar para poder comprender determinados comportamientos organizacionales.

En relación con el surgimiento de estas empresas regionales, podemos decir que la conformación de las PYMES estuvo asociada a las nuevas oportunidades que presentó el mercado regional por el incremento de la demanda productiva

y del consumo de la población. A diferencia de los otros sectores de actividad, en la formación de las PYMES productivas vinculados al sector hidrocarburífero podemos encontrar dos grupos relevantes:

- Empresas que nacieron durante la segunda mitad de la década de 1970 como resultado del asentamiento de grandes empresas privadas a las cuales brindan sus servicios. Estas organizaciones presentan una larga tradición y experiencia en la actividad, lo cual parece redundar en los niveles de capacidad y eficiencia alcanzados.

- Empresas que se formaron durante el período 1991/1993 para atender a los nuevos requerimientos de YPF en el marco de su reestructuración. Como consecuencia del proceso de reorganización de la ex empresa del Estado (1990-1993), los empleados encargados de actividades complementarias a la explotación del crudo se agruparon bajo diferentes figuras jurídicas, de acuerdo con la naturaleza de los trabajos y de los equipos transferidos por la empresa central, con la finalidad de continuar desempeñándose en el mercado petrolero regional. Estas organizaciones presentan un perfil altamente heterogéneo y una parte importante de las mismas está todavía en proceso de formar una estructura organizativa eficiente de tipo empresario, si es que todavía no se fusionaron o fueron absorbidas por otras empresas de mayor envergadura.

Con respecto a estos dos grandes grupos, creemos que el proceso de reorganización de los actores económicos de la cuenca petrolera ha tenido incidencia directa sobre el perfil de las PYMES. Podríamos decir que la génesis o formación no planificada de los emprendimientos surgidos posprivatización se manifiesta, por lo general, en resultados operativos y económicos poco favorables para dichas organizaciones. Ello se debe, entre otros factores, al importante cambio cultural que debieron enfrentar y al cual deberían adecuarse los nuevos actores económicos privados, ya que trabajadores especializados en los métodos de producción de los servicios asumieron o deberían asumir la responsabilidad del gerenciamiento integral de las empresas.

La otra particularidad considerada es la naturaleza de los servicios brindados por estas organizaciones, las cuales se diferencian según brinden servicios exclusivos a la actividad petrolera o tengan diversificado su mercado.

La categorización precedente es relevante por las características oligopólicas del mercado petrolero y la fuerte dependencia de los contratos que las empresas operadoras puedan otorgar, previa participación de concursos de precios o llamados a licitación, en especial cuando se analizan las posibilidades de las empresas en cuestión para la diversificación de los servicios y eventualmente de su cartera de clientes, puesto que presentan dificultades estructurales para implementar estrategias focalizadas en ese sentido.

Por otra parte, dicha clasificación demuestra el débil poder de negociación de estas empresas frente a las imposiciones contractuales de las operadoras, ya que, por lo general, la definición de las políticas y estrategias que las PYMES im-

plementan se debe adecuar a los requerimientos de las empresas contratantes. Por ende, los cambios producidos en las PYMES dentro del espacio regional están vinculados con las formas de operar de las grandes empresas multinacionales de explotación y prestación de servicios petroleros en tanto en algunos casos son los principales y/o únicos clientes. Se observa así que la teórica flexibilidad de las PYMES para adecuarse a los cambios contextuales es limitada por las mismas condiciones o reglas del mercado regional a partir de las fluctuaciones operadas a nivel internacional, fundamentalmente con el precio del crudo.

En función de lo precedentemente descripto y con respecto a los procesos de innovación y a su gestión en las empresas regionales, debemos preguntarnos:

¿Se puede considerar a la posibilidad de acceder a la innovación tecnológica como factor decisivo en el momento de competir?

¿Se puede considerar a la posesión de tecnología como elemento activador de las organizaciones en un mercado competitivo donde participan empresas grandes y chicas?

La realidad es que este sector de la economía regional es el que más dificultades presenta en el momento de acceder a las innovaciones referidas a maquinarias, herramientas y programas informáticos. Por lo tanto, existe una necesidad de contar principalmente con fuentes de financiamiento acordes que permitan la adquisición de los recursos tecnológicos necesarios para adecuarse a las exigencias de competitividad del mercado.

Las PYMES regionales analizan la existencia de nuevos nichos de mercado con el fin de diversificar sus servicios. Con ese fin, necesitan realizar inversiones en nuevos equipamientos. Para mencionar un caso, las PYMES constituidas luego de la privatización de YPF (período 1991-1993) obtuvieron las maquinarias y los equipos de la ex empresa estatal para poder comenzar a brindar los servicios requeridos por las empresas operadoras. Dichos elementos –en muchos casos– ya eran obsoletos ante el avance de la tecnología, pero las nuevas empresas no tenían ni el capital ni los conocimientos necesarios para la utilización de los nuevos equipos. Y todavía a principios del siglo XXI algunas empresas siguen usando esas mismas maquinarias en determinadas tareas, junto con equipos que fueron adquiriendo en los últimos años. En las condiciones de competencia actual se les hace difícil poder seguir operando en una actividad que se concentra cada vez más en pocas empresas de alta tecnología, lo que permite una reducción de los costos del servicio.

Creemos, por otra parte, que la implementación de un proyecto de innovación tecnológica en las empresas regionales requiere la superación de otras limitaciones, además de las económico-financieras, como ser:

- La escasez de información sobre los mercados financieros regionales o nacionales y las dificultades de acceso a la mayoría de los programas o propuestas de crédito existentes.

- La falta de información sobre oferentes de equipos. La especificidad de los equipamientos utilizados en los procesos de prestación de servicios exige la identificación precisa y actualizada dentro de un mercado especializado.
- La necesidad de profundización de conocimientos sobre aspectos referidos, entre otros temas, a: I) avances tecnológicos en materia de equipos específicos y pertinencia de las innovaciones para la empresa; II) procesos de decisiones estratégicas de innovación tecnológica; III) evaluación de proyectos de inversión; IV) elaboración de procesos de capacitación y adecuación de cambios tecnológicos.
- La preponderancia del cortoplacismo en la toma de decisiones, puesto que el tiempo considerado por los gerentes (que incluye aspectos tales como período de renovación de contratos, volumen de las deudas corrientes, grado de incertidumbre sobre futuros escenarios económicos) difiere del requerido por las inversiones en innovación tecnológica.
- Eventualmente, la superación de las diferencias de objetivos entre los socios-empleados (beneficios económicos en el corto plazo) y los gerentes (crecimiento empresarial) que integran las empresas.<sup>1</sup>

## LA INNOVACIÓN SOCIAL

Las instituciones, como lo define North (1990, extraído de Alfonso Gil, s/f), son aquellas normas creadas y establecidas por los individuos para “autolimitarse y poder convivir y progresar en la sociedad”. Para que una institución permanezca en el tiempo debe evolucionar, adaptarse y cambiar, debido a que es un producto de las visiones compartidas de la sociedad y los hombres modifican esas visiones según sus necesidades físicas y sociales. Debemos señalar también que los países más desarrollados materialmente presentan, en líneas generales, un nivel de desarrollo similar en sus instituciones sociales. Como afirma Alfonso Gil, “existe una relación directa entre los modelos mentales compartidos en un momento determinado por la sociedad, su producto institucional y su situación en el mapa de posibilidades institucionales”. Por lo tanto, se puede afirmar que existe una importante correspondencia entre un adecuado marco institucional y un mayor grado de libertad económica y política del país.

Lo anterior nos permite explicar la relación que se establece entre el desarrollo institucional de una determinada región y las posibilidades de incorporación de innovaciones tecnológicas en todas sus dimensiones dentro de las organizaciones empresarias. Sin reglas de juego claras por parte de los actores

<sup>1</sup> Dichas afirmaciones surgen de las entrevistas realizadas a directores, gerentes o responsables de diferentes empresas regionales que desarrollan su actividad dentro de la Cuenca del Golfo San Jorge, entre los años 2002 y 2006.

institucionales no puede haber innovación o readaptación de tecnología que permita una mejor productividad empresaria a través del tiempo, con lo cual se genera un atraso en las maquinarias y herramientas utilizadas para la producción de un bien o servicio.

La innovación social para los inductores del desarrollo consiste en construir las herramientas que permitan a las organizaciones de la comunidad alentar a las personas y a las organizaciones a cambiar las pautas de conducta habituales que no se corresponden con la lógica del desarrollo.

Trabajar en la incorporación de innovaciones sociales supone afirmar que el desafío para los animadores sociales que trabajan en el ámbito del desarrollo local no es la generación de la innovación *per se* sino entender e interpretar las cuestiones sociales y políticas de las comunidades según estas alienten o frenen los impulsos de cambio. Simplificando, no es suficiente considerar la innovación como la producción de tecnología dura o blanda, sino que concebimos a la innovación social como aquellas prácticas innovadoras que pueden ser asimiladas e internalizadas por un determinado tejido social.

Las comunidades locales se han empezado a preocupar por aprovechar los diferentes recursos disponibles (principalmente los recursos humanos, la capacidad e innovación de los emprendedores locales y la cultura productiva y tecnológica) a fin de afrontar la reestructuración productiva que deriva de los cambios en el capitalismo a nivel global. Este fenómeno sucede en un mundo cada vez más competitivo, donde la mejora en la producción es uno de los factores clave a partir de la difusión tecnológica y de la cualificación de los recursos humanos. Por todo ello, los diferentes actores locales (gobiernos, sindicatos, organizaciones públicas y privadas, asociaciones de empresarios, etc.) buscan alternativas de desarrollo dentro de las propias comunidades (Vázquez Barquero, 1996).

Podemos afirmar que las sociedades locales están atravesando un proceso de aprendizaje a partir del ajuste estructural y de las transformaciones en la organización productiva (desempleo, baja en las producciones, pérdida de mercados, etc.); por todo ello, intentan buscar respuestas frente al aumento de la competitividad y de los cambios de la demanda (Vázquez Barquero, 1996).

Existe un amplio consenso en cuanto a que lo que se debe lograr es un cambio estructural de las economías locales tal que los emprendimientos agrícolas e industriales mejoren su *productividad* y aumenten su *competitividad* frente a los mercados locales y externos. En este proceso, las denominadas *empresas para la región* (Boisier y Silva, 1990) desempeñan un rol fundamental en la articulación de un posible *bloque social regional* junto a los actores políticos y científico-técnicos. Es en este marco que consideramos imprescindible comprender el posicionamiento de las PYMES regionales respecto de su posibilidad de aportar al diseño de alternativas de desarrollo en tanto actores fundamentales en el interior del espacio regional.

Hemos intentado mostrar, a partir de un estudio de caso, las posibilidades y dificultades que enfrentan las empresas regionales tanto en la incorporación de innovación como en la materialización de los postulados del desarrollo endógeno.

En esta parte del trabajo hicimos referencia al impacto de los valores de confianza o suspicacia predominantes en una cultura y a cómo esta construcción de confianza o suspicacia alienta o frena con sus impulsos al desarrollo. Definida la variable confianza-susplicacia, realizaremos un esfuerzo por visualizar, dentro de este continuo que tiene en un extremo a la cultura competitivo-individualista de la sociedad de la suspicacia y en el otro extremo de la misma recta a la cultura asociativa-solidaria de la sociedad de la confianza, de qué forma las organizaciones promotoras del desarrollo local inducen acciones socialmente visibles que construyen confianza social. De este modo y a través de la práctica concreta, intentamos alejarnos del punto de lo competitivo-individualista en la variable y adentrarnos hacia el extremo de lo asociativa-solidario en la misma variable.

En el estudio de caso al que se alude, se planificó y se implementó una metodología tendiente a trabajar programas o proyectos que interrelacionaran actores sociales empresariales a fin de mostrar la dificultad del paso desde aquello que se ha internalizado, “naturalizado” y aplicado (en palabras de los empresarios “las prácticas rutinarias”) hacia lo nuevo e innovador.

El desarrollo local y el crecimiento endógeno se correlacionan con la formación de coaliciones progresivas frente a la innovación en una trama de estructuras sociales flexibles y en un ambiente de confianza. Si, por el contrario, estamos frente a una estructura rígida, ante procesos de monopolio o existencia de bloques sociales con derechos exclusivos en el territorio, o ante un ambiente que permea desconfianza, las coaliciones sociales se vuelven regresivas y dificultan cualquier iniciativa e incorporación de cambio e innovación.

## REFLEXIONES FINALES

La globalización de la economía y la reconversión productiva produjeron cambios en las empresas dentro del ámbito regional, impulsando de manera desigual la modernización de sus estructuras, en donde las grandes empresas internacionales tienen la posibilidad de incorporar tecnología, mano de obra calificada y servicios apropiados con respecto a las exigencias del mercado. En las PYMES el ajuste de costos, la escasez de financiamiento y la falta de infraestructura adecuada impiden o dificultan los cambios necesarios para facilitar y/o potenciar su sostenimiento económico.

A partir del análisis de los diferentes tipos de innovación y de su relación con las empresas regionales, podemos observar las siguientes características:



- El proceso de conformación de las PYMES implicó para los trabajadores no sólo un cambio en sus funciones sino también en sus actitudes sobre la nueva lógica empresarial. En este contexto, destacamos la existencia de determinados indicadores que nos permiten inferir un eventual proceso de asimilación –a pesar de las resistencias y los conflictos internos– a las nuevas exigencias que deben afrontar las PYMES regionales.

- Desde la perspectiva de la innovación social, las instituciones políticas y la sociedad civil han tratado de modificar algunos de sus patrones de conducta adaptándolos a los cambios que se observan en la innovación de tecnología material dentro de las empresas. Pero, a su vez, surgieron diferentes conflictos y demandas por parte de los trabajadores que fueron afectados por el cambio tecnológico: demanda de trabajo y asistencia social a las familias, conflictos laborales entre empresas y sindicatos, manifestaciones y asambleas de trabajadores y vecinos, etc. Todo ello repercutió en las instituciones, generando diferentes respuestas: algunas dieron satisfacción a las demandas planteadas incorporando trabajadores a la administración pública provincial y municipal y otras trataron de que los actores empresariales y sindicales siguieran negociando las distintas alternativas de resolución a los conflictos expuestos.

- Desde el punto de vista de la tecnología material, la naturaleza de los equipamientos y, por consiguiente, los servicios que brindan las empresas limitan las decisiones de diversificación y profundizan el débil poder de negociación de las PYMES frente a las demandas de sus clientes de carácter monopólico.

- En la innovación de gestión, observamos que las posibilidades de crecimiento organizacional y en algunos casos de supervivencia dependen, en gran medida, de la adquisición y profundización de conocimientos vinculados con los nuevos lineamientos de la administración empresarial. Y por otra parte, creemos que las PYMES deben superar, además de las limitaciones propias, restricciones de tipo conceptual para pensar en la implementación de planes de inversión en sus procesos operativos, es decir adquirir tecnología para los procesos de gestión.

Finalmente, es posible afirmar que en la actualidad la innovación, en el sentido amplio de la palabra, supone la introducción de nuevos lineamientos en la estructura total de la empresa y la formulación de estrategias que permitan adelantarse a escenarios futuros a los fines de responder creativamente a las necesidades que demanda el mercado global.

## BIBLIOGRAFÍA

ALFONSO, J. (s/f), “Dinámica del cambio socioeconómico. Una aproximación”, Madrid, Universidad Autónoma de Madrid.

BOISIER, SERGIO y VERÓNICA SILVA (1990), “Propiedad del capital y desarrollo regional endógeno en el marco de las transformaciones del capitalismo actual”, en CARLOS DE MATTOS ALBUQUERQUE LLORENS *et al.*, *Revolución tecnológica y reestructuración productiva: impactos y desafíos territoriales*, Buenos Aires, Grupo Editor Latinoamericano.

KLISBERG, BERNARDO y LUCIANO TOMASSINI (2000), *Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo*, BID, Fundación Felipe Herrera, Universidad de Maryland-Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.

MORCILLO ORTEGA, P. (1997), *La dirección estratégica de la tecnología y la innovación*, Madrid, Cívitas.

----- (s/f), *Dirección y Gestión de la Innovación*, Madrid, Instituto Universitario de Administración de Empresa, Universidad Autónoma de Madrid.

MORCILLO ORTEGA, P., J. FERNÁNDEZ AGUADO *et al.* (2002), *Nuevas claves para la dirección estratégica*, Barcelona, Ariel.

ROFMAN, ALEJANDRO (s/f), “Las economías del interior. Una estrategia para enfrentar la crisis”, en *Revista Enoiko*, n° 19.

SALVIA, AGUSTÍN (1999), “Sectores que ganan, sociedades que pierden, Proceso y balance general”, en AGUSTÍN SALVIA (comp.), *La Patagonia de los noventa: sectores que ganan, sociedades que pierden*, Buenos Aires, UBA-UNPA-Editorial La Colmena.

VÁZQUEZ BARQUERO, ANTONIO (1996), “Desarrollos recientes de la política regional. La experiencia europea”, en *Revista Eure*, vol. XXII, n° 65, Santiago de Chile, junio.

## RESUMEN

En este trabajo se intenta reflexionar, a partir de un estudio de caso, sobre los desafíos que enfrentan los empresarios regionales para la introducción de una respuesta original aplicada tanto a sus procesos y productos como a la estructura total de la empresa. Pensar en el estudio de las diferentes tecnologías que posee una región en particular requiere, al menos, la consideración y el análisis de distintas dimensiones, siendo una de ellas la economía regional y, en especial, las actividades productivas, su dinámica empresarial y el desarrollo de las instituciones presentes dentro de la región. En este sentido, parece apropiado preguntarnos si, en las actuales condiciones sociales y económicas de la región, los actores organizacionales asumen un papel activo o pasivo frente a la necesidad de incorporación de innovación en las organizaciones empresariales. En función de lo planteado, el punto nodal debe ubicarse en la relación que se establece entre las políticas internas de las empresas regionales, la incorporación de innovación y su impacto en las instituciones locales.

## ABSTRACT

In this work it is tried to meditate, starting from a case study, on the challenges that the regional managers face for the introduction of an original answer applied so much to their processes, to their products and the total structure of the company. To think of the study of the different technologies that possesses a region in particular requires, at least, the consideration and the analysis of different dimensions, belonging the regional economy one to them, and especially the productive activities, their managerial dynamics and the development of the present institutions inside the region. In this sense, it seems appropriate to wonder: under the current social and economic conditions of the region, do the organizational actors assume an active or passive paper in front of the necessity of innovation incorporation in the managerial organizations?. In function of that outlined, should the nodal point be located in the relationship that settles down among the internal politicians of the regional companies, the innovation incorporation and its impact in the local institutions.

## PALABRAS CLAVE

TECNOLOGÍA MATERIAL  
 INNOVACIÓN SOCIAL  
 PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS  
 EMPRESARIADO REGIONAL

## KEY WORDS

MATERIAL TECHNOLOGY  
 SOCIAL INNOVATION  
 SMALL AND MEDIUM COMPANIES  
 REGIONAL COMPANY