



Comisión Económica para  
América Latina y el Caribe



Consejo Federal de Inversiones

## **CONVENIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA CFI/CEPAL**

**Secretario del CFI: Ing. Juan José Ciáccera**  
**Director Oficina CEPAL en Buenos Aires: Sr. Julio Barañano**

### **RAFAELA: UN CUASI-DISTRITO ITALIANO "A LA ARGENTINA"**

**Aída Quintar**  
**Rubén Ascúa**  
**Francisco Gatto**  
**Carlo Ferraro**

**Ayudante de investigación:**  
**Carolina Gandulfo**

**Programa CFI-CEPAL:**

**Perspectivas de reindustrialización y sus  
determinaciones regionales. PRIDRE**

**Documento de trabajo N° 35**  
**Publicación CEPAL, LC/BUE/R.179**  
**Buenos Aires, febrero de 1993**

## I N D I C E

Introducción . . . . .	1
1. Antecedentes sociales y económicos de Rafaela. . . . .	4
a. El poblamiento de Rafaela . . . . .	4
b. Evolución de la actividad económica en Rafaela. . .	7
2. La estructura económica y social actual de Rafaela . . .	12
a. Estructura económica actual . . . . .	12
b. Estructura social . . . . .	18
3. El cuasi-distrito metalmecánico de Rafaela . . . . .	24
a. Las industrias metalúrgicas y metalmecánicas. . .	24
b. Integración vertical versus subcontratación . . .	27
c. Trabajo a pedido de otras empresas. . . . .	30
d. Inversión e Innovación tecnológica. . . . .	32
e. Proceso de trabajo y relaciones laborales . . . .	36
f. Orientación de Mercado y Exportaciones . . . . .	39
g. El entorno institucional en las actividades productivas . . . . .	42
4. El marco actual de la internacionalización de las Pymes. . . . .	45
a. Tendencias Hacia una internacionalización ampliada. . . . .	45
b. Cambios en la economía argentina y nuevas bases para la competitividad de las firmas. . . . .	46
c. El proceso de internacionalización del distrito industrial de Rafaela: avances y desafíos . . . .	49
i. Algunos antecedentes sobre la apertura del distrito. . . . .	49
ii. Los esfuerzos locales para la construcción de un sendero madurativo para la internacionalización del distrito. . . . .	51
5. Reflexiones finales . . . . .	55
Bibliografía . . . . .	58

## Introducción

El objetivo de este trabajo es analizar las características específicas del proceso de desarrollo local que tiene lugar en la zona de Rafaela, centro-oeste de la Provincia de Santa Fe (Argentina). Esta región se diferencia de otras áreas del país por haber logrado mantener un ritmo sostenido de crecimiento económico e industrial, que le ha permitido expandirse exitosamente en el comercio exterior en los últimos años.

La industrialización del área de Rafaela presenta, aparentemente, aspectos comunes con algunos procesos de desarrollo local de ciertas regiones europeas, como es el caso de los Distritos Industriales Italianos. Si Rafaela fuese, en sus aspectos más básicos, un caso inicial o embrionario de distrito, entonces esta región podría, además, beneficiarse del conocimiento de la experiencia que surge del desarrollo de los casos italianos y de las lecciones que emergen de la implementación de acciones de política industrial, tanto en la esfera pública como privada. Más aún, la existencia de ciertos rasgos comunes entre estos casos, podría facilitar el establecimiento de relaciones económicas de cooperación internacional de mutuo beneficio.

Sin embargo, debe quedar bien claro desde el mismo comienzo de este trabajo que entre cualquier caso italiano de distrito o área-sistema y algún eventual ejemplo similar argentino existen diferencias básicas que no pueden menospreciarse. Los entornos culturales y sociales, los condicionamientos históricos, macroeconómico e internacionales y los marcos regulatorios y legales son, y han sido, muy distintos. Por lo tanto, no tiene ningún sentido una comparación de tipo directa, buscando simetrías entre casos de un país y otro, ya que aflorarían rápidamente profundas divergencias iniciales y de contexto. Por el contrario, sí tiene cierta validez un ejercicio de comparación de algunos aspectos del funcionamiento socio-económico y de la dinámica industrial de estas áreas, dado que cada caso, en su propio ambiente nacional, ha podido desarrollar capacidades locales, de diversa índole, que les permitieron superar obstáculos parecidos a su crecimiento y desarrollo.

Rafaela es una ciudad fundada por inmigrantes italianos y suizos hace más de 110 años. Está ubicada en la región centro-oeste de la provincia de Santa Fe, a casi 100 km. de la ciudad capital provincial. El área de influencia tenía, a comienzos de los años 90, una población de aproximadamente 70.000 habitantes y la estructura económica actual cuenta con más de 800 establecimientos industriales, la mayoría de tamaño mediano y pequeño, y alrededor de 1.800 comercios. Rafaela se caracteriza por tener índices de pobreza relativamente bajos en comparación con el resto del país, denotando una característica de mayor homogeneidad en la distribución de los estratos sociales respecto del resto de

Argentina. Esta situación de relativa homogeneidad, que se cristaliza en el paisaje urbano del centro de la ciudad, deriva de la historia de su poblamiento y desarrollo económico-social.

Rafaela podría ser asimilada, en principio, con un área-sistema en el que conviven diversas actividades manufactureras: agroindustrias (lácteas y frigoríficos), químicas (curtiembres), plásticos (de envases), metalmecánicas (máquinas para la industria, autopartes, implementos agrícolas y fundiciones) y el resto de las actividades manufactureras y de servicios de apoyo a la producción. En la mayoría de las actividades industriales predominan firmas de diversos tamaños relativos, siendo muy significativa la participación de Pymes en las ramas metalmecánicas.

El trabajo que aquí se presenta se mueve en dos planos convergentes de análisis. Por una parte, se examina Rafaela como un tejido socio-económico único; es decir como un ámbito integrado de diversas dimensiones, que define y es condicionado por las actividades económicas, por sus bases socioculturales, por las instituciones sociales y estructuras políticas y por sus relaciones con el contexto exterior (con la provincia de Santa Fe, con el resto del país y con otros países). Por otra parte, la investigación se concentra en el análisis del funcionamiento del sector metalmecánico, desde el enfoque de entorno distrital, ya que permite profundizar en algunos aspectos específicos de la organización productiva (ie: características de la división del trabajo, dinámica de innovación tecnológica), de la gestión empresarial, de las relaciones interempresariales y del rol de las instituciones de apoyo técnico o de tipo gremial empresarial.

Estos dos planos simultáneos de trabajo son necesarios para poder aproximarse a la complejidad interna que caracteriza a este tipo de organizaciones ya que, como señala el Profesor Becattini (1990), un distrito italiano no es sólo un modelo de organización industrial, ni tampoco una estrategia económica de crecimiento sino que es "una entidad socio-territorial que está caracterizada por la presencia de una comunidad de personas y una población de firmas en una área históricamente delimitada... En el distrito, a diferencia de otros ámbitos económicos, la comunidad y las empresas tienden a fundirse entre sí." El estudio de Rafaela se ha basado teórica y metodológicamente en varias investigaciones que analizan la experiencia italiana <sup>1/</sup> (Becattini, 1989 y 1990; Bellandi, 1989; Bianchi, 1988; Brusco, 1982, 1989 y 1990; Camagni, 1990; Cortellesse, 1989; Dei Ottati, 1987; Sforzi, 1989) arribando a definir a la organización de la industria metalmecánica de Rafaela como un "cuasi-distrito".

---

<sup>1/</sup> Para una síntesis de la interpretación y conceptualización de distrito que surge del análisis comparado de los autores italianos, véase Quintar y Gatto, 1992.

El documento está compuesto de cinco secciones. La primera sintetiza algunos datos y antecedentes económicos y sociales de Rafaela. La segunda sección presenta algunos rasgos de la estructura económica y social actual de Rafaela. La tercera sección se dedica a examinar el cuasi-distrito industrial metalmeccánico. En la cuarta sección se plantean algunas observaciones respecto del proceso de internacionalización llevado a cabo en Rafaela y cuáles serán los desafíos futuros. En la última sección se presentan algunas reflexiones finales sobre las características del cuasi-distrito de Rafaela y sus posibilidades de acceder a una mayor cooperación internacional.

Esta investigación, que ha contado con el apoyo de las autoridades de la Municipalidad de Rafaela y de la Cámara de Comercio Exterior, con la colaboración de funcionarios de ambas Instituciones y con el financiamiento parcial de la Università degli Studi di Roma Tor Vergata (Departamento de Economía) y de la CEPAL, Oficina de Buenos Aires, ha sido posible gracias a la cooperación de empresarios y de diversos miembros de la comunidad de Rafaela que han suministrado desinteresadamente la información que aquí se presenta <sup>2/</sup>.

---

<sup>2/</sup> Los autores agradecen la cooperación de todos los vecinos de Rafaela y especialmente las informaciones provistas por las siguientes instituciones: Municipalidad; Centro Comercial e Industrial del Departamento de Castellanos; Iglesia e Instituto Superior del Profesorado de Historia. Las opiniones expresadas en el presente trabajo son responsabilidad de los autores y no reflejan necesariamente los puntos de vista de los organismos en que desempeñan funciones o de las instituciones que aquí se mencionan.

## 1. Antecedentes sociales y económicos de Rafaela.

### a. El poblamiento de Rafaela.

Rafaela está asentada en una llanura que, hasta 1880, constituyó un espacio vacío. A partir de esa fecha se inicia su proceso de colonización, a cargo de la Empresa Colonizadora de Guillermo Lehman. Considerada en ese entonces tierra apta para el cultivo de cereales, fue ocupada inicialmente por un grupo de inmigrantes italianos del Piamonte. Años más tarde, se sumaron algunos suizo-alemanes, que desde 1870 habían peregrinado en calidad de arrendatarios o medieros por distintas colonias del centro de Santa Fe (Esperanza, Franck, San Agustín, Santa María, Pilar y la zona aledaña a Rafaela). (Imfeld, 1984)

La venta de terrenos y solares en Rafaela comenzó en 1882, instalándose allí algunos comerciantes, pequeños fabricantes de incipientes "industrias locales" y unos pocos profesionales. (Imfeld, 1984). La instalación del ferrocarril, hacia fines de los años 80, cumplió un papel muy importante en el desarrollo de la ciudad <sup>3/</sup> al consolidar su comunicación hacia diferentes puntos del país. Rafaela consiguió, así, una situación de preponderancia en la región, diferenciándose de otros pueblos cercanos, como Lehman y Susana, que también habían sido receptores de los colonos italianos y suizos. <sup>4/</sup>

Estos primeros pobladores, de acuerdo a su origen, a su nivel socioeconómico y educacional y también a sus adhesiones a sistemas ideológico-culturales, pertenecían a diversos grupos sociales. <sup>5/</sup>

---

<sup>3/</sup> En 1886 dos empresas ferroviarias sustituyen a las galeras: el Ferrocarril Central Santa Fe que llega hasta San Cristóbal y el Ferrocarril Central Córdoba que da origen a dos líneas: la que se extiende entre Rosario y San Francisco y la que conecta San Francisco con Rafaela. En 1887, el Ferrocarril Central Argentino dio al público un nuevo servicio de trenes al extender su vía principal entre Galvez y Sunchales. En 1888 se estableció el tranvía rural de Rafaela cuyo primer ramal, sirvió para unir Rafaela con Vila, llegando más tarde a Marini y Josefina, donde empalmaba con el Ferrocarril Central Córdoba. (Plan Director, 1964)

<sup>4/</sup> La comunicación con otros puntos del país tuvo efectos muy positivos a lo largo de toda la historia productiva de Rafaela. En sus comienzos, además de abaratar el transporte de bienes, permitió atraer una migración de nativos de Córdoba y Santiago del Estero, para trabajar como peones rurales en las colonias.

<sup>5/</sup> Los inmigrantes piamonteses y los suizo-alemanes, a pesar de tener actividades agropecuarias similares, no tenían casi interacción entre sí. Es probable que entre las principales dificultades que enfrentaba la relación entre ambos grupos de colonos tuviera un rol importante su actitud ante la iglesia católica. Si bien tanto los piamonteses como los suizos eran católicos, los primeros -influídos por todas las ideas de la Italia del Risorgimento- tenían una mentalidad profundamente anticlerical. Es quizás esa una de las razones por la que no se formaban matrimonios mixtos entre los miembros de la primera

En la corriente de inmigrantes piamonteses destacaban, por su número, los provenientes de zonas rurales marginales, de bajos recursos y relativa pobreza. También integraban este flujo migratorio, un grupo minoritario de operarios de actividades industriales urbanas que traían consigo conocimientos de diferentes oficios.<sup>6/</sup> En el otro extremo, se identificaba otro grupo, también minoritario, de profesionales o comerciantes de ingresos medios, muchos de los cuales pertenecían a la logia masónica. Un perfil no muy diferente era el que registraban los restantes pobladores, de origen suizo-alemanes y españoles.

Conjuntamente con el proceso de poblamiento de las diversas colectividades se establecen ámbitos institucionales en los que se agrupan las diversas comunidades. En 1890 se fundan la Sociedad Italiana de Socorros Mutuos y la Sociedad Suiza La Unión y, años más tarde, en 1910 se funda la Sociedad Española. La Sociedad Masónica Logia La Antorcha, traída por profesionales, comerciantes y empresarios piamonteses y suizos que se instalaron en el centro urbano de Rafaela, llegó a ser una institución importante en las primeras décadas de este siglo.<sup>7/</sup> La participación de sus miembros en los gobiernos locales o en las esferas públicas provinciales, e incluso nacionales, conjuntamente con una población que traía consigo una conciencia ciudadana de participación cívica<sup>8/</sup>, incidió fuertemente en el logro de ventajas para la concreción de un conjunto de obras de infraestructura para estimular el desarrollo económico, como fue el caso de la instalación del ferrocarril en Rafaela en 1896, la iniciación del servicio

---

generación de inmigrantes.

<sup>6/</sup> Hasta 1870 la agricultura había sido el principal recurso económico de Italia. En las últimas décadas del siglo se desarrollaron las industrias textil, química y mecánica, orientándose a la exportación. B. Bernardino. Ventisette Secoli di Storia D'Italia. Ed. Asociación Dante Alighieri, Buenos Aires, 1986.

<sup>7/</sup> Desarrollaron actividades comunitarias de tipo social y cultural que les brindó una inserción significativa en la zona. "La masonería ha brindado a la comunidad rafaélina un grupo de dirigentes que han tenido un papel protagónico en la creación o desarrollo de varias instituciones creadas en esa etapa". Miassi, Daniel, La masonería en Rafaela. Instituto Superior del Profesorado N° 2, Sección Histórica. Rafaela, Santa Fe, 1986.

<sup>8/</sup> Entre los primeros pobladores de Rafaela se destaca la alta participación en la vida pública y en el accionar político local. En 1885 se crea la primera Comisión de Progreso local que en 1887 pasa a llamarse Comisión de Fomento presidida por un miembro de la comunidad suiza y también de la logia masónica. Los reclamos que vehiculiza esta Comisión "...se hacen invocando el carácter de vecinos y el derecho constitucional de apelar a las autoridades." Imfeld, Daniel J. El aporte suizo en la colonización del oeste. Presencia en la Colonia Rafaela. La Sociedad Suiza de Socorros Mutuos "La Unión". Municipalidad de Rafaela, Secretaría de Cultura. Rafaela, Sta. Fe, 1991.

telefónico <sup>9/</sup> y años más tarde, en 1925, la creación de una usina energética local concretada a través de la Fundación de la Cooperativa de Electricidad. <sup>10/</sup>

Entre 1885 y 1914 el núcleo urbano de Rafaela creció rápidamente y la población más que se triplicó, pasando de 2.208 a 9.698 habitantes. En ese poblamiento los extranjeros de ultramar tuvieron un rol preponderante; en 1882 el 100% de los pobladores eran italianos del Piamonte, en 1887 la proporción de extranjeros baja a 75% y la componen mayoritariamente italianos (57%) y un pequeño grupo de suizos (8%). En 1912 la proporción de extranjeros es del 43%, manteniendo su primacía los italianos (29%) pero en menor proporción dado que además de los suizos llegan inmigrantes españoles y franceses. En su inicio los inmigrantes eran en su mayoría jóvenes (entre 27 y 34 años), pero al momento de adquirir la propiedad de la tierra, la mayoría de ellos ya estaban casados y habían formado un núcleo familiar. La familia constituyó desde un inicio la base de la organización social y productiva de Rafaela (Imfeld, 1984); situación que aún se mantiene, obviamente adaptada a las nuevas circunstancias.

Durante el período 1914-1947, la población se incrementó en 144% sobrepasando los 23.000 habitantes. Este crecimiento poblacional se nutrió en gran medida de nuevos flujos migratorios que venían del resto del Departamento de Castellanos y de otras regiones de la Provincia de Santa Fe, constituyéndose Rafaela en un punto de atracción de población. Entre los migrantes rurales, que fueron llegando en busca de nuevas opciones laborales, se detectan ex-colonos piamonteses, que abandonaban las colonias agrícolas cercanas por la minifundización del espacio rural como consecuencia de las subdivisiones de la tierra por cuestiones de herencia. <sup>11/</sup>

---

<sup>9/</sup> En 1896 se inicia el servicio telefónico en Rafaela, a cargo de capitales privados. En 1931 tras algunos meses de suspensión del servicio por la última propietaria de la empresa, la compañía internacional Ericsson, se inicia la compañía Unión Telefónica que sigue hasta 1946 en que se nacionaliza el servicio. Diario La Opinión. "Cincuentenario" Rafaela, 20 de Agosto de 1971.

<sup>10/</sup> En 1922 se inicia un movimiento popular local tendiente a la creación de una usina eléctrica local que suplante a la organizada por una empresa privada en 1908. En 1925 con el apoyo de la Municipalidad concretan el proyecto fundando la Compañía de Electricidad de Rafaela S.A.. En 1932 se inicia el proceso de municipalización de esta empresa que culmina en 1935. Diario La Opinión. "Cincuentenario" Rafaela, 20 de Agosto de 1971.

<sup>11/</sup> La razón económica que impulsó a algunos pobladores de las áreas rurales del resto del Departamento de Castellanos a migrar a Rafaela no era la falta de trabajo en el campo sino la búsqueda de opciones más rentables. En general llegaron a Rafaela con un mínimo capital que les permitió invertir en actividades vinculadas al comercio o la industria y en muchos casos alquilaron su pequeña parcela de tierra y con la renta lograron subsistir hasta encaminar sus negocios en Rafaela.



En la etapa de expansión de la industria nacional sustitutiva de importaciones (1947 a 1960), el incremento porcentual intercensal de población excedió el 50% y, en las décadas siguientes, se estabilizó en el entorno del 23%. En 1980, la población de la ciudad de Rafaela alcanzaba a los 53.954 habitantes y en 1991 totalizaba 68.256 habitantes.

CUADRO 1: EVOLUCION DE LA POBLACION DE RAFAELA A NIVEL CENSAL

Años Censales	Evolución de la Población de Rafaela			
	Crecimiento Porcentual	Total	Varones	Mujeres
1914		9 698	*	*
1947	144%	23 665	11 363	12 302
1960	51%	35 714	17 285	18 429
1970	24 %	44 361	21 437	22 942
1980	21 %	53 954	26 158	27 796
1991	26 %	68 256	32 836	35 420

\* No existe el concepto en ese período.

Fuente: I.P.E.C. (Instituto Provincial de Estadística y Censos).  
Santa Fe, 1992.

**b. Evolución de la actividad económica en Rafaela.**

En 1886 se puso en marcha el "tranvía" rural que uniría a Rafaela con las colonias situadas más al oeste, dando un fuerte impulso al desarrollo agropecuario de la región. Por otra parte, ya en 1885 inicia sus actividades el primer molino harinero y en 1893 se funda en la localidad Susana, vecina de Rafaela, un taller para reformar motores a vapor y arreglar calderas de uso en el campo. En esa misma empresa, en 1917, se fabrica la primera cosechadora argentina de arrastre. Es decir que, desde fines del siglo pasado ya existía, en la zona de Rafaela, un desarrollo de la actividad agrícola significativo que comenzaba a requerir determinados servicios (ie: transporte, reparación de maquinarias) y organizaciones institucionales vinculadas a las actividades económicas del área.

En 1887 se establece una sucursal del Banco Provincia y en en 1992 una sucursal del Banco Nación. En 1906 se constituyó la Sociedad Rural (conformada por hacendados, personas vinculadas al comercio y a la burocracia pública) bajo el nombre de Liga Comercial, Industrial y Agrícola de Rafaela con el objetivo de propiciar el adelanto y desarrollo de todo lo concerniente al comercio, la industria y la explotación de la tierra del Departamento de Castellanos. En 1910 se establece una sucursal del Banco Español y Río de la Plata, en 1920 una sucursal del Banco de Italia y Río de la Plata y en 1922 una sucursal del Banco Hipotecario Nacional. A su vez, el gobierno de la provincia de Santa Fe crea en 1915 la Escuela de Mecánicos Agrícolas <sup>12/</sup>.

De acuerdo al Censo de 1908, el 36% de las hectáreas del Departamento de Castellanos eran ganaderas y el resto era tierra agrícola en la que se cultivaban cereales que se vendían a acopiadores. Estos, a su vez, vendían una parte a los exportadores de Rosario y Santa Fe, y la otra quedaba en Castellanos para su consumo (como harina, pan, etc.).

Entre 1914 y 1918, cuando se paraliza la exportación de granos a causa de la guerra, el tambo adquiere gran importancia y se expanden las primeras industrias lácteas (queserías y cremerías). En 1920 se fundó la Cooperativa de Hacendados de Rafaela y, a partir de 1924 cuando se instalaron nuevas plantas industrializadoras de la leche, hubo un incremento y mejoramiento de los planteles existentes y se inicia la industria del chacinado. En 1930 se fundó la primera entidad cooperativa de productores tamberos en Sunchales y desde allí se expanden otras a la par que se impulsa el crecimiento de las industrias lácteas privadas. En 1932 se funda una entidad de carácter gremial que es el Centro Comercial e Industrial de Castellanos con el propósito de agrupar en su seno a los empresarios del comercio y de la industria y asumir la defensa de intereses comunes que hacen a la actividad privada y en 1945 se funda la revista mensual "Orientación Empresaria" que se mantiene hasta el presente.

Gracias a la habilidad mecánica de los chacareros y de sus hijos se inician los primeros talleres metalmecánicos con el objeto, en principio, de reparar la maquinaria importada y posteriormente de fabricar carruajes y maquinarias agrícolas. En el período de la segunda postguerra, es decir entre 1950 y 1960, hubo una significativa expansión de las industrias metalmecánicas.

---

<sup>12/</sup> El rol de la Escuela Técnica fue clave desde sus mismos inicios. Si bien algunos inmigrantes traían su oficio del país de origen, la gran mayoría de las personas que se dedicaron a la reparación y fabricación de implementos agrícolas en Rafaela y que posteriormente iniciaron la producción de maquinarias agrícolas, provienen de la Escuela Técnica, que a su vez capacitaba a operarios en la reparación de los ferrocarriles. Ambas actividades son antecedentes básicos del surgimiento, mucho años después, de la industria metalmecánica.

De acuerdo a un estudio (Plan Director de Rafaela, 1964) realizado en 1964, del total de los establecimientos industriales existentes en 1963, el 39.5% de ellos se fundaron entre los últimos años del siglo anterior y el año 1940; mientras que aproximadamente el cincuenta por ciento se establecieron en los quince años siguientes. A diferencia del sector de servicios que generaba menos del 10% del producto y en el que participaba el 50% de la población activa de Rafaela, la industria era la responsable de más del 50% del producto generado en la ciudad, en 1963, y en ella trabajaba el 22% de la PEA. <sup>13/</sup>

En la estructura industrial a comienzos de los años 60, el 22% de los establecimientos se dedican a las actividades metalmeccánicas y el 21% a la producción de alimentos y bebidas. De la década de los años cincuenta data la fundación de gran parte de los establecimientos de alimentos y bebidas y de la mayor parte de los establecimientos metalúrgicos y de las fábricas de vehículos y maquinarias (bicicletas, acoplados pequeños, sulky y otros vehículos de uso rural, repuestos para maquinarias agrícolas, válvulas para automotores, bombas de agua, fumigadores, etc.)

La industria metalmeccánica estaba compuesta por dos grandes grupos de actividades: industria de metales y bienes de capital e industria vehículos y componentes. Este conjunto de empresas y actividades manufactureras constituyeron la base y punto de partida sobre el cual se fue construyendo posteriormente el actual cuasi-distrito metalmeccánico. <sup>14/</sup>

1) La industria de metales y bienes de capital (excluida maquinaria agrícola) que se instaló en Rafaela durante los años 1920-40 logró un desarrollo significativo en los años cincuenta por la conjunción de un conjunto de factores: una demanda insatisfecha de tales productos, conocimiento técnico de algunos miembros de la comunidad local que además disponían de capital para invertir en la

---

<sup>13/</sup> La población total de Rafaela en 1963 era de 36.274 habitantes, de los cuales el 38% poseían ocupación remunerada (13.784 individuos). La población potencialmente activa representaba el 63% de la población (22.852 personas). La tasa de participación (es decir la proporción entre población económicamente activa y población potencialmente activa) era relativamente alta en comparación con los valores nacionales, alcanzando a más del 85% de la población activa masculina y cerca del 30% de las mujeres.

<sup>14/</sup> Integraban el complejo metalmeccánico otras actividades incipientes. Entre ellas destacaba la industria de maquinarias y equipos eléctricos. En esos años tenía un desarrollo precario y mínimo, ya que la actividad principal giraba en torno de 2 establecimientos fabriles, que ocupaban menos de 15 operarios cada uno y producían acumuladores y placas para acumuladores. El 70% de la producción se vendía en la provincia de Santa Fe (fuera de Rafaela) y el resto se distribuía entre Córdoba, Buenos Aires y Entre Ríos. Las materias primas utilizadas (plomo, ácido, placas y cajas para baterías) provenían de Santa Fe, Córdoba y Buenos Aires. Posteriormente esta actividad se vinculará muy estrechamente con el resto de los subsectores metalmeccánicos.

actividad industrial, disponibilidad de mano de obra en la zona, etc. <sup>15/</sup> Gran parte de las empresas eran, en realidad, "talleres"; es decir, pequeños establecimientos en los que se desempeñaban el dueño y unos pocos aprendices, algunos de ellos familiares del propietario. De la producción total de esta industria, el 29% correspondía a implementos para la industria alimenticia (láctea) y para curtiembres (pailas, tinas, columnas de destilación, tanques, moldes, etc); el 22% atendía demandas de las fábricas de máquinas de coser y el resto de los establecimientos industriales se orientaba a la producción de muebles metálicos, cocinas, fundición, cadenas, molinos, bombas, etc. Gran parte de esta producción se realizaba "a pedido" y cerca del 80% de la producción se vendía fuera del área de Rafaela y su zona de influencia, principalmente en el resto de Sta. Fe, en Córdoba y Buenos Aires. Dadas las características de las materias primas insumidas, el aprovisionamiento de las mismas se realizaba por compra a empresas comerciales locales, que las traían de Rosario, Santa Fe, Buenos Aires y también del exterior del país.

En este sentido la industria rafaeline se comportaba como una actividad típica de fabricación, que importaba gran parte de sus insumos y exportaba al resto del país gran parte de su producción. No siendo la única región productora de este tipo de bienes en Argentina, sus ventajas competitivas parecerían haber obedecido a tres fuentes básicas: conocimientos técnicos desarrollados, alta productividad de la mano de obra que redundaba en bajo costo final y ciertos beneficios indirectos de localización (cierto monopolio regional por la incidencia de los costos de transporte).

2) La industria de vehículos y maquinarias se orientaba a mercados diseminados en distintas áreas del país, siendo los más representativos: la provincia de Buenos Aires, Santa Fe y la planta urbana rafaeline con su zona de influencia. La mayor parte de sus insumos (hierro, chapas, cobre, bronce, latón y repuestos diversos) provenían en su totalidad de centros metalúrgicos como Rosario, San Nicolás y Buenos Aires. Por el contrario, la totalidad del acero utilizado, que representaba más del 30% de las compras totales, era importado. El mercado local y algunas localidades cercanas como San Francisco y Esperanza sólo satisfacían requerimientos de menor significación.

---

<sup>15/</sup> La actividad tuvo una crisis seria entre 1962-63. Según el estudio mencionado (véase Plan Director de Rafaela, *op.cit.*), los empresarios del sector señalaron que después de 1961 comenzaron a transitar una aguda restricción de la demanda de productos de consumo final y también dificultades para el abastecimiento de algunas materias primas de importación e insuficiencia de créditos. La depresión del sector se manifestaba en bajos coeficientes de inversión y creciente obsolescencia del equipamiento de producción. Posteriormente la actividad recompuso su dinámica y logró constituirse en uno de los pilares del tejido industrial de Rafaela.

Las antecedentes descriptos brevemente en las páginas anteriores podrían corresponder a muchos lugares en Argentina. La gran mayoría de las ciudades del interior pampeano se fueron conformando con el apoyo de inmigrantes, recibieron el aporte de nuevos empresarios y comerciantes y lograron una relativa articulación entre el entorno rural y el sector industrial urbano. Sin embargo, en pocos lugares se produjo una suerte de "identificación positiva" o sinergia entre población, empresarios y actividad productiva que favoreciese el desarrollo de un proceso dinámico de crecimiento económico; sujeto, en gran medida, a las capacidades endógenas instaladas. En este sentido Rafaela y algunas otras pocas localidades -ya que esta ciudad no es el único caso en Argentina- se diferencian claramente de lo que le sucedió a la mayoría de ciudades del interior, donde luego de un período de crecimiento y prosperidad muy vinculado a la producción primaria, se estancaron, perdieron dinamismo y facilitaron un proceso de drenaje de recursos humanos hacia los centros de mayor atracción de población y de recursos de capital.

## 2. La estructura económica y social actual de Rafaela.

### a. Estructura económica actual. <sup>16/</sup>

La estructura económica del Departamento de Castellanos (unidad política provincial en la cual Rafaela se haya localizada) incluye tanto una amplia producción industrial -que es el eje de este trabajo- como una significativa producción agropecuaria, que de diversas maneras ha contribuido al desarrollo de actividades manufactureras. Como se verá posteriormente, uno de los sectores claves del aparato productivo de Rafaela lo constituye la industria láctea y frigorífica, así como también, dentro del sector metalmeccánico son significativas las actividades de maquinaria e implementos agrícolas y la fabricación de bienes de capital para la industria alimenticia.

El Departamento de Castellanos cuenta con algo más de 700.000 ha destinadas al sector primario, de las cuales su gran mayoría son dedicadas a la producción de rubros pecuarios. Una de las características distintivas de la organización de la producción primaria del departamento es que predominan explotaciones de tamaño medio y bajo, en comparación con las dimensiones de otras áreas de la Provincia de Santa Fe o de la región pampeana. En gran medida, la baja concentración de la tierra que se observa en la zona deviene de un proceso marcado de subdivisión, originado en el carácter familiar de la tenencia de los colonos inmigrantes.

De acuerdo con la información de mediados de los años ochenta, en el Departamento de Castellanos se producían más de 400 millones de litros de leche anuales y cerca de 100.000 Tn de carne bovina. La producción cerealera, basada principalmente en sorgo y trigo, ocupaba aproximadamente 75.000 ha, mientras que la producción oleaginosa, centralmente soja, utilizaba cerca de 70.000 ha. En Castellanos se dedican cerca de 300.000 ha a pasturas perennes forrajeras.

La estructura económica del Departamento de Castellanos incluye un fuerte sector manufacturero, tanto de procesos agroindustriales como de actividades industriales independientes del sector primario. De acuerdo con la información censal de 1985, Castellanos contaba con 833 establecimientos industriales y 2.895 establecimientos comerciales. La estructura industrial (véase cuadro 2) estaba compuesta por dos sectores manufacteros centrales: alimentos y bebidas, que aportaban algo menos del 50% del valor agregado industrial, y el complejo metal-mecánico que contribuía con más del 35%. El total del personal industrial alcanzaba los

---

<sup>16/</sup> La información cuantitativa disponible se refiere a dos universos regionales distintos: el Departamento de Castellanos (jurisdicción administrativo-política provincial, en la cual se encuentra Rafaela) y la ciudad de Rafaela, principal localidad en dicho departamento.

9.700 ocupados, con un alto índice de asalarización. El Departamento de Castellanos aporta cerca del 5% de la producción industrial de la Provincia de Santa Fe, con una participación algo más elevada en sus dos grandes sectores de especialización.

El sector industrial de la ciudad de Rafaela representa cerca del 50% del total de la producción industrial de Castellanos; en 1985, estaba constituido por 400 establecimientos manufactureros que generaban un empleo total de 5.280 puestos de trabajo, de los cuales el 85% correspondía a personal asalariado. El tejido productivo se conforma sobre la base de los subsectores frigoríficos -que aportan más del 25% de la producción-, lácteos -17%- , cueros -16%- y el complejo metal-mecánico -más del 20%- , centralmente compuesto por productos metálicos, implementos y maquinaria agrícola, bienes de capital para la industria y autopartes.

El tamaño medio de los establecimientos es de 13 ocupados por planta; es decir, que en la estructura empresarial predominan las firmas pequeñas y medianas, con excepción de las empresas del subsector frigorífico y algunas firmas del subsector lácteos, cueros y autopartes (véase cuadro 3). El sector comercial de Rafaela es también el más importante del Departamento de Castellanos, contando con casi 1.500 establecimientos de comercio y aproximadamente 4.500 ocupados; a los cuales deben adicionarse cerca de 800 establecimientos dedicados a la prestación de servicios personales y de reparación.

En términos comparativos con los años setenta -información del Censo de 1974- el Departamento de Castellanos registra en los años ochenta, prácticamente, la misma cantidad de establecimientos pero con un importante crecimiento del empleo, superior al 20%, y un incremento significativo en su participación del valor agregado provincial.<sup>17/</sup> En comparación con una década atrás, tanto el personal ocupado como la producción han crecido a una tasa que excede muy fuertemente los niveles medios del país, registrándose en el caso de Rafaela, un marcado crecimiento de la productividad por trabajador ocupado.

Varias razones explican este crecimiento diferencial de la ocupación y de la producción, aunque muy probablemente sea la interacción entre varias de las causas y su articulación positiva en el tejido industrial de Rafaela lo que explique el por qué de esta performance positiva global. Por una parte, el tejido

---

<sup>17/</sup> En comparación con la evolución industrial de la Provincia de Santa Fe, Castellanos muestra una performance muy exitosa. Durante el mismo período de comparación el empleo industrial provincial se redujo en un 7%, mientras que en Rafaela subió en casi 20%; los establecimientos industriales provinciales disminuyeron cerca de un 15%, mientras que en Rafaela muestra una caída de sólo 3%, que está dentro del margen de los errores de recopilación de la información.

industrial de Rafaela ha sido, y es muy diversificado en relación con su tamaño absoluto, con lo cual no fue afectado de forma integral por ninguna crisis de tipo sectorial; no obstante que las empresas dedicadas a maquinarias agrícolas soportaron durante esa década la crisis más intensa de su historia.<sup>18/</sup> Si bien la estructura industrial tiene tres o cuatro sectores pilares manufactureros centrales, no ha sido nunca un área de especialización productiva unisectorial. Dicho en otras palabras, la estructura industrial de Rafaela modificó adaptativamente su composición sectorial hacia las actividades de mejor performance relativa, poniendo claramente de manifiesto cierta flexibilidad productiva, especialmente dentro del sector metalmeccánico. En este sentido, Rafaela no tiene una conformación productiva típica de un distrito italiano especializado, sino que adopta más la forma de un área-sistema con varios subsectores de base.

En segundo lugar, y en el caso particular de las empresas Pymes de Rafaela, las firmas diversificaron, en doble sentido, su canasta de clientes: por una parte, en casi ninguna empresa la cartera de clientes está muy concentrada -a diferencia de otro tipo de empresas Pymes argentinas que trabajan para un grupo pequeño de clientes- y por otro lado, las firmas de Rafaela exportaron una parte de su producción con clara anticipación estratégica, lo cual les permitió operar contracíclicamente o compensar distintas situaciones de mercados. Las empresas de Rafaela lograron sortear la crisis de comienzos de los ochenta sobre la base de una estrategia de apertura de nuevos mercados tanto para sus productos tradicionales como para nuevos productos industriales en expansión (ie: bienes para la producción de aceites de soja, equipamiento para alimentos balanceados). Por otra parte, esta política se complementó con la ampliación de ciertos nichos nacionales (ie: nuevos mercados regionales de Salta, Tucumán, Chaco).<sup>19/</sup> La penetración de nuevas áreas comerciales se basó, esencialmente, en ventajas competitivas de precio/calidad. Un aspecto clave de la buena performance relativa de Rafaela fue que al haber logrado un

---

<sup>18/</sup> Otras áreas de alta especialización, tanto metalmeccánica como de otros sectores industriales, debieron enfrentar crisis de demanda y financieras con poca capacidad alternativa de respuesta. Dado que en la mayoría de los casos esta situación de crisis fue diagnosticada como coyuntural y fuertemente afectada por las oscilaciones macroeconómicas, las empresas no establecieron estrategias de reconversión productiva, sino que optaron por respuestas coyunturales de corto plazo. Algunas áreas de alta especialización entraron, así, en un círculo vicioso perverso de declinación productiva sin "way-out". La estructura industrial de Rafaela tiene una especialización genérica, con un mix de oferta muy abierto, lo cual resultó beneficioso en el período de los años 80 porque la crisis de la maquinaria agrícola pudo ser más que compensada, a nivel global, por la dinámica de los productores de bienes de capital para la industria alimenticia, autopartistas, fabricantes de bienes de capital y otras actividades no metalmeccánicas.

<sup>19/</sup> Durante el período de los años ochenta se registra, de todas maneras, el cierre de algunas firmas y la reestructuración de otras.



alto nivel de actividad económica, pudo mantener niveles y estándares adecuados de eficiencia, costos medios y productividad.

En tercer lugar, las empresas de Rafaela, en términos generales, tuvieron, también, una performance muy exitosa desde el punto de vista comercial, financiero y económico durante los años sesenta y setenta, lo cual les permitió una acumulación de capital físico y financiero significativo. Durante los primeros años de la década de los ochenta, las empresas de Rafaela aprovecharon la coyuntura favorable para la adquisición de maquinaria usada nacional de firmas que cerraban y también se registra cierta importación de bienes de capital extranjeros, aprovechando los diferenciales de precios inducidos por la evolución del tipo de cambio. <sup>20/</sup> Una práctica generalizada de las empresas de Rafaela durante los períodos de alta inflación de la década de los ochenta fue reducir al mínimo su nivel de endeudamiento indexado con terceros y mantener un bajo nivel de inversión inmobiliaria o en bienes "superfluos", no comprometiendo más allá de lo necesario su capital propio de trabajo. <sup>21/</sup>

Un aspecto adicional debe señalarse respecto de la exitosa performance de la industria de Rafaela en los años ochenta. El tejido industrial logró compensar diferentes desventajas de localización (ie: distancia superior a 500 Km de Buenos Aires a donde dirigía gran parte de su producción, la ausencia de ciertas infraestructuras de transporte o energéticas) a través de diversos elementos locales. Uno de ellos es, sin duda, la alta productividad del factor trabajo, especialmente semi-calificado. La región ha ido generando los recursos humanos calificados necesarios, lo cual permitió desarrollar un proceso de cambio tecnológico e incremento de la productividad sin "cuellos de botella" importantes desde el lado de los recursos laborales. Por otra parte, si bien no se cuenta con información cuantitativa detallada, algunas evidencias parciales indican que las empresas industriales de Rafaela se han beneficiado de manera importante -en comparación con otras áreas industriales del país- por el muy bajo nivel de conflicto laboral, por la posibilidad de utilizar prácticas de flexibilidad laboral que han ayudado a lograr ventajas competitivas de costo, por los muy bajos los niveles de ausentismo laboral y, en general, por no haber habido en el mercado laboral situaciones confrontativas significativas.

---

<sup>20/</sup> Durante los años 1978-81 se produjo una fuerte revaluación del peso argentino frente al dolar estadounidense lo que motivó un incremento marcado de la importación de bienes.

<sup>21/</sup> Las opiniones recogidas a este respecto indican que la conducta financiera de las empresas no solo se asentaba en parametros puramente económicos sino que, tambien, estaban presentes, en este comportamiento, aspectos culturales y psicosociales respecto del riesgo financiero.

Cuadro 2: Estructura industrial del Departamento de Castellanos- 1985

	Establecimientos	Ocupados	% V.B.P.	% V.B.P.
TOTAL	833	9737	21742359	380006791
31 ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO	248	4406	0.535	0.361
32 TEXTILES,PRENDAS DE VESTIR E INDUSTRIA DEL CUERO	28	496	0.099	0.075
33 INDUSTRIA DE LA MADERA Y PRODUCTOS DE LA MADERA	124	344	0.011	0.022
34 FABRICACION DE PAPEL, IMPRENTAS Y EDITORIALES	29	237	0.037	0.034
35 INDUSTRIA QUIMICA	28	253	0.034	0.206
36 FABRICACION DE PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS	120	273	0.006	0.016
37 INDUSTRIAS METALICAS BASICAS	6	94	0.005	0.078
38 FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS,MAQUINARIA Y EQUIPO	236	3566	0.272	0.207
39 OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	14	68	0.001	0.002

Fuente: INDEC Censo Económico Nacional, 1985

Cuadro 3 : Estructura industrial de la localidad de Rafaela - 1985

TOTAL		Establecimientos	Ocupados	X V.B.P.
		400	5283	100 X
				(11463742)
3111	MATANZA DE GANADO	3	1346	25.11
3112	ELABORACION DE PRODUCTOS LACTEOS Y HELADOS	14	516	17.24
3113	ELABORACION DE FRUTAS Y LEGUMBRES	1	6	0.11
3115	ELABORACION DE ACEITES Y GRASAS	1	50	6.30
3117	FABRICACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA	67	308	2.06
3119	ELABORACION DE CACAO Y PRODUCTOS DE CHOCOLATE	2	70	1.02
3121	ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DIVERSOS	4	12	0.05
3122	ELABORACION DE ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES	1	15	0.00
3131	DESTILACION DE BEBIDAS ESPIRITUOSAS	1	5	0.24
3134	INDUSTRIA DE BEBIDAS, NO ALCOHOLICAS Y AGUAS GASEOSAS	9	16	0.05
3212	ARTICULOS CONFECCIONADOS DE MATERIALES TEXTILES	3	4	0.02
3219	FABRICACION DE TEXTILES NO CLASIFICADOS EN OTRA PARTE	1	1	0.00
3220	CONFECCION DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO CALZADO	8	158	2.09
3231	CURTIDURIAS Y TALLERES DE ACABADO	3	222	14.55
3233	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CUERO, EXCEPTO CALZADO	1	1	0.01
3240	FABRICACION DE CALZADO, EXCEPTO EL DE CAUCHO	2	8	0.01
3311	ASERRADEROS, TALLERES DE ACEPILLADURA Y OTROS TALLERES	26	73	0.33
3312	FABRICACION DE ENVASES DE MADERA Y CESTERIA	2	5	0.01
3319	FABRICACION DE PRODUCTOS DE MADERA NO CLASIFICADOS	5	14	0.11
3320	FABRICACION DE MUEBLES Y ACCESORIOS DE MADERA	36	113	1.08
3412	FABRICACION DE ENVASES DE PAPEL Y CARTON	2	40	0.74
3420	IMPRENTAS, EDITORIALES E INDUSTRIA CONEXAS	15	110	0.38
3511	FABRICACION DE SUSTANCIAS QUIMICAS BASICAS	1	15	0.24
3512	FABRICACION DE ABONOS, FERTILIZANTES Y PLAGUICIDAS	1	6	0.13
3522	FABRICACION DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS Y MEDICAMENTOS	1	2	0.00
3523	FABRICACION DE JABONES Y PRERARADOS DE LIMPIEZA	2	8	0.14
3529	FABRICACION DE PRODUCTOS QUIMICOS NO CLASIFICADOS	2	91	3.39
3559	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CAUCHO NO CLASIFICADOS	3	6	0.03
3560	PRODUCTOS DE PLASTICO NO CLASIFICADOS	8	97	2.12
3691	FABRICACION DE PRODUCTOS DE ARCILLA PARA CONSTRUCCION	13	22	0.03
3699	FAB. DE PRODUCTOS MINERALES NO METAL. NO CLASIFICADOS	27	96	0.57
3811	CUCHILLERIA, HERRAMIENTAS MANUALES Y ART. GRALES DE FERRETERIA	6	22	0.14
3812	MUEBLES Y ACCESORIOS PRINCIPALMENTE METALICOS	4	39	0.53
3813	FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS ESTRUCTURALES	24	187	1.47
3819	FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS, N.C.O.P	24	143	1.35
3821	CONSTRUCCION Y REPARACION DE MOTORES Y TURBINAS	2	403	6.73
3822	CONSTRUCCION DE MAQUINARIA Y EQUIPO PARA LA AGRICULTURA	14	64	0.52
3823	CONSTRUCCION DE MAQ. PARA TRABAJAR LOS METALES Y MADERAS	1	28	0.63
3824	CONSTRUCCION Y REPARACION DE MAQ. Y EQUIPOS ESPECIALES	9	220	3.44
3829	CONSTRUCCION DE MAQ. Y EQUIPO N.C.E.P.	4	89	1.14
3831	CONSTRUCCION Y REPARACION DE MAQ. Y APARATOS IND. ELECTRICOS	1	2	0.01
3839	CONSTRUCCION DE APARATOS Y SUM. ELECT. VARIOS N.C.O.P.	6	55	0.74
3843	FABRICACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES	29	476	4.46
3844	FABRICACION DE MOTOCICLETAS Y BICICLETAS	1	4	0.03
3852	APARATOS FOTOGRAFICOS E INSTRUMENTOS DE OPTICA	1	54	0.53
3900	OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	9	61	0.12

## b. Estructura social

La sociedad de Rafaela, como gran parte de las comunidades de inmigrantes radicadas en el interior pampeano argentino, se estructuró sobre la base de un sistema de valores y un conjunto de tradiciones que otorgaban gran importancia al espíritu de sacrificio puesto de manifiesto en la vocación al trabajo y el estímulo al ahorro, incentivando el desarrollo de iniciativas emprendedoras y acciones comerciales arriesgadas. El premio a tales conductas era la consolidación de una buena posición económica familiar.<sup>22/</sup> Sin embargo, conjuntamente con el estímulo a actitudes empresariales innovadoras convivían actitudes sociales conservadoras producidas y reproducidas a través de la institución familiar.

Estos elementos que constituyeron la base fundacional del distrito de Rafaela guardan cierta semejanza con algunas áreas-sistema italianas. La familia como unidad social y productiva es reconocida en los distritos italianos como un elemento clave de su conformación y funcionamiento. La familia, en su sentido extendido, opera tanto como el resguardo y transmisor de valores sociales (ética del trabajo, espíritu de progreso, vocación empresarial, etc.), como fuente de mano de obra, de financiamiento, de entrenamiento y capacitación y facilita, a través de diversos mecanismos, la superación de períodos económicos críticos. (Fua, 1983)

Los acontecimientos sociales, económicos y políticos de los últimos sesenta años, sin embargo, diferencian claramente a Rafaela de cualquier región italiana. Tanto la situación política de preguerra como las circunstancias posteriores a la Segunda Guerra Mundial incidieron fuertemente en Italia en la conformación y consolidación de algunas áreas productivas especializadas en pequeñas y medianas firmas, dejando su impronta político-ideológica. (Trigilia, 1990 y Brusco, 1990). En el caso de Rafaela, no se atravesó por estas circunstancias, no pudiéndose asociar tan estrechamente la construcción de un distrito de Pymes con objetivos políticos especiales (como fue, en Italia, la derrota del fascismo). De todas maneras, corresponde señalar que a nivel de la sociedad de Rafaela existe cierta identificación de objetivos globales a nivel local y, en cierto sentido, se comparte un proyecto básico de desarrollo regional. Esto no significa, la ausencia de competencia política, de puja por liderazgos o de conflictos socio-políticos; sino que estas confrontaciones se

---

<sup>22/</sup> Los inmigrantes buscaban infatigablemente tener éxito económico, pues había que demostrar y justificar que había sido válido migrar hacia Argentina. Incluso, en un comienzo estaba presente la idea de poder ahorrar lo suficiente para volver a sus lugares de origen, de ahí que uno de los valores centrales era la idea del progreso económico, pese a lo cual, en general no se registraron retornos masivos desde Rafaela.

inscriben en un marco general de objetivos comunitarios, que están más allá de las disputas políticas locales. Este espíritu político de defensa de lo local se ha reforzado con los años debido a las características del sistema político provincial argentino, que tiene un bajo nivel de descentralización de decisiones a nivel municipal y local, lo que redundó en el fortalecimiento de los intereses locales en confrontación con los intereses provinciales o de otras ciudades provinciales.

La estructura social rafaelina ha sufrido cambios importantes en las últimas décadas. Si bien aún se mantiene un cierto grado de movilidad social, motorizado en gran medida por el "efecto demostración" y por un sistema de valores que premia el éxito a través del trabajo, transmitido y reproducido desde la familia como célula social básica y difundido a través de las diversas instituciones (escuelas, empresas, organizaciones comunitarias, etc.), en los últimos años se aprecia un decrecimiento de la movilidad social y una profundización de la diferenciación entre las diversas capas sociales.

Las actividades de mayor prestigio en la región son las empresariales y las profesiones liberales vinculadas a la actividad industrial y comercial (ingenieros, contadores, abogados, etc). Las familias más acomodadas de estos sectores conforman la clase alta de esta ciudad. Cabe destacar que los empresarios industriales ubicados en dicho segmento social son aquéllos vinculados centralmente a las grandes firmas agroindustriales (frigoríficos, lácteas), las químicas y algunas pocas metalmecánicas. Los restantes empresarios medianos y pequeños del sector metalmecánico y algunos profesionales vinculados a servicios a la actividad empresarial, si bien comparten actividades sociales con los primeros, ocupan un escalón más bajo dentro de la estructura social. En una clase intermedia se ubican funcionarios y técnicos del sector público y privados, profesionales no vinculados a la actividad empresarial y operarios calificados de los sectores privados, particularmente los de la metalmecánica. La clase baja está conformada por los operarios no calificados (particularmente de frigoríficos, curtiembres, construcción) y los changarines (carga y descarga de mercaderías). Finalmente, hay una creciente capa de sectores marginales que desarrollan servicios personales y otras actividades informales <sup>23/</sup> en la que se ubica gran parte de la población migrante, que llegó en los últimos años, desde regiones rurales del interior del país. Estos no pudieron aún integrarse a la vida comunal tradicional, en parte, por no compartir los usos y costumbres que fueron cimentando la identidad local de Rafaela, desde fines del siglo pasado; y, en parte, por su

---

<sup>23/</sup> En la actualidad existen tres villas de emergencia que alojan a gran parte de los migrantes internos que fueron llegando en los últimos años y que conforman el estrato más bajo de la estructura social, si bien también residen en ellas algunos operarios industriales.

dificultad para incorporarse a las actividades de la economía formal a causa de su bajo nivel educativo, la baja capacitación para el trabajo industrial y la escasa disciplina laboral requerida en las actividades urbanas.

La familia de los inmigrantes piamonteses se caracterizaba por tener una acentuada estructura patriarcal, en la que el padre era una figura muy fuerte y cimentaba su jefatura sobre la base de la autoridad. Entre ese grupo de inmigrantes, fue mayor el estímulo a la educación no formal de los hijos -aprendizaje de oficios- después de la educación primaria que el incentivo a encarar estudios medios y superiores, en parte porque consideraban que el nivel educativo formal no era un requisito fundamental para poder trabajar y progresar, y en parte porque al no haber instituciones de enseñanza media y superior a nivel local, el seguir los estudios secundarios o universitarios, significaba que tenían que migrar a alguna ciudad mayor y desmembrar así la unidad familiar. Por el contrario, entre los suizos, el nivel de educación formal alcanzado se consideraba como un factor de gran importancia para "lograr progresar" en la vida era mayor el incentivo para que los hijos continuaran los estudios medios e incluso alguna profesión universitaria. Pese a ello, dada la predominancia numérica de la comunidad piamontesa en Rafaela, en general hubo carencia de profesionales, particularmente en el caso de las profesiones liberales y eso obligó a contratar los servicios de médicos, odontólogos, arquitectos, etc., de otras regiones.

En relación a los agentes sociales vinculados a la actividad industrial, se observa que entre los empresarios fundadores, además de prevalecer la cultura típica de los inmigrantes piamonteses en torno al mérito al trabajo y la propensión al ahorro había una baja diferenciación de jerarquías sociales. Estas características se mantienen, prácticamente hasta mediados de los setenta en que se consolida el establecimiento de las industrias pertenecientes a la metalmecánica. En la actualidad, está surgiendo una nueva conducción empresarial, conformada centralmente por los descendientes de los fundadores, que si bien mantienen muchos de los valores tradicionales su inserción en la estructura social se ha modificado y se aprecia una creciente diferenciación social con el resto de los trabajadores. Esto se manifiesta, entre otras cosas, por la pertenencia a ciertos clubes sociales más exclusivos, o en la predisposición a educar a sus hijos en una escuela privada (bilingüe, no confesional) costosa que es financiada por el sector empresario de mayor nivel económico de la ciudad.

Si bien en todas las actividades industriales se han ido incorporando a la conducción de la firma los descendientes de los fundadores, en el caso de las empresas metalmecánicas el proceso de transición en la conducción de las firmas resulta particularmente interesante por ser en las industrias más reciente donde se verifica con mayor claridad la simultaneidad de las cohortes. Se aprecia, en los últimos años, un paulatino proceso de sucesión en

la dirección de las empresas de la primera generación de fundadores, que actualmente tienen entre 55 y 70 años, a la segunda generación conformada por los hijos y sobrinos. Este proceso de recambio de la dirigencia empresarial tiene incidencia en numerosos sentidos:

i) la segunda generación de empresarios posee, en general, una formación profesional o cuasi profesional de la que carecían la mayor parte de los fundadores, que habían comenzado como hombres de oficio con menor nivel de instrucción formal.

ii) los nuevos empresarios tienen mayor interés y permeabilidad para incorporar nuevas tecnologías, manejan mayor información tecnológica internacional y están replanteando la organización de la firma a fin de lograr los requerimientos mínimos (técnicos y de costos) para ser competitivos en el comercio mundial.

iii) los nuevos empresarios acceden a la conducción en un momento de la historia de la firma en la que ya ha consolidado un espacio de mercado (interno y en algunos casos externo), y se enfrentan a una estructura organizativa de mayor complejidad que los socios fundadores debido al crecimiento de estas firmas en los últimos 25 años.

iv) los nuevos empresarios ingresan a la empresa desde una escala social media-alta, a diferencia de los fundadores que, en general, se ubicaban en estratos bajos y medios bajos.

v) los nuevos empresarios establecen relaciones de mayor distancia social con sus operarios, técnicos y administrativos que la que establecían los fundadores (ya que ellos mismos formaban parte del personal operario de la planta). En estas relaciones se combinan actitudes paternalistas convencionales (típicas de las firmas que tienen pocos operarios y un dueño visible) con nuevas formas organizativas que propician un mayor involucramiento de los trabajadores, al estilo de gestión de tipo japonesa.

vi) entre los nuevos empresarios se mantienen los vínculos sociales que ya existían entre los empresarios fundadores pero cambian las bases sobre las que se asientan dichos vínculos.

En términos generales, se aprecia que a diferencia de lo que acontece en los distritos italianos, la dinámica de la expansión de las empresas metalmecánicas rafaelinas fue elevando la barrera de entrada a nuevos empresarios y nuevas firmas (por el monto de inversión mínima requerida para iniciarse y la falta de subcontrataciones). Si bien cabe esperar que la incorporación de una nueva generación de empresarios, en las actividades ejecutivas de las empresas, renovará el dinamismo y el espíritu de negocios en la estructura industrial rafaelina, no resulta de clara evaluación

si esa nueva impronta impulsará actitudes más individualistas o si, por el contrario, también estimulará el proceso de cooperación interempresarial y el fortalecimiento de la atmósfera industrial colectiva.<sup>24/</sup>

En cuanto a los trabajadores industriales metalmeccánicos se aprecian dos grandes segmentos: el del personal técnico, los capataces y los operarios calificados y el del personal no calificado. El primero es cubierto por la movilidad de los trabajadores dentro del mismo sector metalmeccánico, por operarios que provienen de la escuela técnica y, en menor medida, por operarios que provienen de industrias metalmeccánicas de otras áreas del país. El segundo segmento es cubierto principalmente por los migrantes rurales de la provincia de Santa Fe y, en menor medida, por los extraprovinciales (Santiago del Estero, Chaco, etc.), si bien estos últimos suelen recalar en industrias como la construcción, agroalimentarias y frigoríficas o en diversas modalidades de subempleo y marginalidad. Parecería que día a día son mayores los requerimientos de capacitación y disciplina laboral para incorporarse como operario calificado a una planta industrial metalmeccánica.

La comunidad rafaelinea desarrolló, con el tiempo, un tejido socio-institucional denso, que incluye tanto ámbitos de origen privado como público. En el sector privado se destacan las mutuales que son empresas de prestación de servicio privadas que a través de su departamento de ayuda económica, verdaderas entidades financieras que operan al margen de las regulaciones del Banco Central y que gozan de importantes franquicias impositivas, financian diversas actividades sociales y recreativas, dedicándose también a planes de turismo, pago de servicios y préstamos personales.<sup>25/</sup> En general cubren requerimientos de servicio de los sectores medios y altos de la población rafaelinea y normalmente se hallan adheridas a Clubes deportivos y/o entidades recreativas.

Un dato interesante de la evolución social lo constituye el hecho de que el Departamento Castellanos, cuenta con una importante red de entidades cooperativas especialmente ubicadas en las ramas agropecuarias y de servicios. Su importancia, también se ve reflejada en la relevancia de las cooperativas lácteas nucleadas en Sancor (la empresa láctea más importante de Argentina) y en el

---

<sup>24/</sup> Por ejemplo, un nuevo estímulo al surgimiento de nuevos empresarios y una disposición mayor a aceptar la existencia de competidores en el mercado local.

<sup>25/</sup> Las mutuales surgieron a mediados de los años ochenta, época en que los bancos redujeron la oferta de créditos y tuvieron una expansión muy fuerte en los años 1987-88, durante la implementación del plan austral. Tienen su origen en los clubs de la ciudad que aprovecharon la circunstancia de poder tener exenciones impositivas si invertían sus ganancias en la creación de instituciones de bien público. Las mutuales, que están al margen de la ley de entidades financieras, están habilitadas para hacer operaciones en efectivo con los bancos.



hecho que Sunchales (segunda ciudad en importancia del Departamento) es la capital nacional del cooperativismo. Sin embargo, en Rafaela, las entidades cooperativas no han tenido gravitación y los antecedentes más importantes registrados durante la década de los años veinte: la empresa de energía y la sociedad de consumo, se transformaron tempranamente en sociedades de capital (anónimas).

En los últimos tiempos un grupo de empresarios jóvenes creó la Fundación Compromiso que entre sus objetivos destaca el impulsar la creación de una asociación de construcción de viviendas AEVSA y la creación de una escuela privada bilingüe, Escuela La Plaza. Los destinatarios del plan de viviendas son sectores medios que tienen trabajo estable y pueden financiar durante varios años el pago de las cuotas.

En el ámbito público hay una creciente participación de la Municipalidad de Rafaela, no sólo en relación a las tradicionales dependencias vinculadas a la salud y la educación sino también aquéllas dedicadas a la promoción social orientada a los sectores de menores recursos de la comunidad. En los últimos años, como consecuencia del crecimiento poblacional y la insuficiencia en materia de inversiones en viviendas <sup>26/</sup> y servicios urbanos en general, es dable observar que en la periferia de la ciudad han ido creciendo barrios precarios en los que se aprecia mayor hacinamiento y precariedad en los servicios, que afecta el nivel de salubridad general de la población.

---

<sup>26/</sup> Sin embargo, durante la década de los ochenta se han asentado importantes franjas de la sociedad Rafaelina en barrios populares construidos bajo la órbita de los planes de vivienda FONAVI (Fondo Nacional de la Vivienda), los cuales albergan más de 4.000 personas y constituyen verdaderas burbujas sociales de escasa inserción en el resto de la comunidad. En estos asentamientos se da una paradoja, si bien son barrios que albergan gente de clase media baja y baja, tienen acceso a todos los servicios de agua potable sistema de cloacas, iluminación especial y pavimento, situación de la que no gozan otros barrios generados espontáneamente en la ciudad y que supuestamente involucran a las capas medias y medias altas de la sociedad.

### 3. El cuasi-districto metalmeccánico de Rafaela

Esta sección está dedicada a caracterizar al distrito industrial metalmeccánico de Rafaela. El análisis que aquí se presenta incluye, por una parte, una descripción de los rasgos más salientes del funcionamiento económico y productivo de empresas Pymes de la región; y, por otra parte, una comparación de algunos de estos elementos con los descritos en la bibliografía especializada como constitutivos de un distrito italiano. Dada la extensión de este estudio sólo se pasa revista a algunos atributos económicos y sociales, que obviamente no agotan ni la descripción, ni la comparación.

#### a. Las industrias metalúrgicas y metalmeccánicas.

Actualmente hay aproximadamente 100 establecimientos metalúrgicos y metalmeccánicos en Rafaela; de ellos cerca del 65% factura anualmente menos de 350.000 dólares; aproximadamente el 20% produce entre 350.000 y 1.500.000 dólares; el resto factura entre 1.500.000 y 5.000.000 dólares, destacándose un grupo muy pequeño de firmas que exceden este valor tope. La facturación anual del conjunto del distrito metalmeccánico superaba, a comienzos de 1992, los 90 millones de dólares.<sup>27/</sup> El valor medio de facturación por establecimiento se ubicaba apenas por debajo de un millón de dólares, cifra que es algo superior a la facturación media de las Pymes metalmeccánicas de Argentina.

Un aspecto importante de resaltar es que el tejido industrial ha ido paulatinamente creciendo cuantitativa y cualitativamente. Anualmente se registra la entrada de nuevas firmas -especialmente pequeñas- y desprendimientos productivos de empresas existentes, que incrementan el volumen de producción en los rubros de especialización local. Así, por ejemplo, si se compara el movimiento de firmas "medianas" metalmeccánicas en los últimos veinte años se observa que de la estructura actual cerca del 40% de los establecimientos son incorporaciones posteriores al año base, mientras que, durante ese lapso, cerraron sólo el 20% de las plantas industriales existentes al comienzo del período.<sup>28/</sup> Entre 1973-1984, las principales industrias metalmeccánicas de la región

---

<sup>27/</sup> Las estimaciones en valor-dólar de la producción física varían considerablemente en Argentina dependiendo del tipo de cambio real en cada momento del cálculo. La cifra indicada en el texto sólo tiene un valor de referencia o magnitud relativa.

<sup>28/</sup> La incorporación de nuevas plantas industriales y empresas opera no sólo en el tramo de unidades más pequeñas sino también en el tramo de firmas superior a 15 ocupados. Así, por ejemplo, entre 1973 y 1985, salieron de la producción 17 establecimientos, incorporándose 28 nuevas firmas, sobre un total de casi 100 establecimientos industriales de todas las ramas manufactureras.

aumentaron el nivel de ocupación cerca del 82% y la cantidad de establecimientos creció aproximadamente 12%, a pesar de que, a nivel nacional, estas actividades mantuvieron el nivel de ocupación prácticamente estacionario y se redujo en 9% la cantidad de establecimientos.<sup>29/</sup>

La incorporación de nuevas firmas para fortalecer el tejido industrial es actualmente una preocupación del gobierno municipal. Por una parte, le interesa a las autoridades locales el desarrollo de nuevos agentes empresariales, especialmente en actividades de fuerte contenido tecnológico, a través de los cuales pueda ir incrementando la oferta de ciertas especializaciones técnicas o de bienes de alta calificación y valor agregado. Por otra parte, el incremento del número de firmas participantes del área industrial permite la generación de ventajas de aglomeración y de interacción entre firmas que no son posibles en estructuras industriales de dimensiones pequeñas.<sup>30/</sup>

Desde fines de los sesenta, la actividad productiva de la industria metalmecánica se estructuró alrededor de tres ejes. En primer lugar se destacan las industrias proveedoras de máquinas, equipos, aparatos y motores para su utilización por parte de las plantas industriales que procesan la producción agropecuaria (lechera, molinera, frigorífica, aceitera, etc). Estos establecimientos se pueden clasificar en dos subsectores. Por una parte, existen empresas que producen tanques, calderería, cocinadores, pailas y accesorios de acero inoxidable, principalmente para la industria láctea. Por la otra, están los establecimientos que se dedican a la producción de equipos de refrigeración y frío, desde tanques térmicos de almacenamiento, máquinas preenfriadoras y enfriadoras, fabricación de compresores de refrigeración a tornillo, hasta maquinarias para la fabricación de todo tipo de hielo.

La mayoría de estos establecimientos venden los equipos que producen, ya sea en forma unitaria, integrados en módulos de producción o los proveen también instalando plantas completas del tipo denominado "llave en mano". Asimismo hay firmas que producen maquinarias y equipos para la fabricación de alimentos balanceados.

---

<sup>29/</sup> Cabe destacar, sin embargo, que esta situación presenta cierta heterogeneidad al considerar cada una de las industrias en particular. Se observa que en la producción de maquinaria agrícola y de máquinas de coser el nivel de ocupación y cantidad de establecimientos se mantienen estacionarios y reproducen de manera atenuada el "efecto país", mientras que en las restantes industrias locales la performance es notoriamente positiva respecto del promedio país. (Worcel, Ascúa, 1991).

<sup>30/</sup> Actualmente el Gobierno Municipal está impulsando un Programa de Innovadores Tecnológicos que apunta directamente a la creación de nuevas firmas y ha organizado un Banco de Proyectos para apoyar a las empresas locales en la búsqueda de mercado y financiamiento.

Estas firmas también realizan trabajos de construcción de plantas "llave en mano" en diversas escalas y distintas tecnologías.<sup>31/</sup>

Un segundo núcleo de actividad lo conforman un número considerable de establecimientos dedicados a la producción de componentes, partes y piezas para la industria automotriz, camiones y tractores. La producción abarca el universo de guías e insertos de válvulas, válvulas completas para todo tipo de motores, bombas y motores hidráulicos, servo-dirección, crucetas, radiadores, amortiguadores y suspensiones para motos, cadenas de distribución, cables comando, bombas de aceite, etc. Estas empresas trabajan tanto para las empresas automotrices terminales como para el mercado de reposición y, en este mercado, atienden demandas internas y externas.

El tercer grupo de actividades se constituyen alrededor de las industrias dedicadas a la producción de maquinaria y equipos para el sector agrícola. En las fábricas de implementos agrícolas se producen diversas líneas de moledoras (grano grueso, forraje, rollos), acoplados de autodescarga, fabricación de seleccionadoras y elevadoras de semillas. La producción de maquinaria agrícola autopropulsada y maquinaria vial se especializa en cosechadoras, tractores, desmalezadoras y motoniveladoras.

Finalmente, alrededor de estas tres actividades ejes se desenvuelven otras industrias, a veces relacionadas como proveedoras de partes (productos plásticos, productos metálicos variados, maquinarias y equipos no comprendidos en otras partidas); a veces como subcontratistas de procesos productivos acotados y en otros casos como subcontratantes de otros establecimientos metalmeccánicos (fabricación de maquinaria para coser familiar y semi-industrial y ventiladores de techos).

La estructura productiva de Rafaela es muy diversificada pese a su tamaño relativo pequeño. Esta característica conspira fuertemente con una mayor y más amplia división social del trabajo, ya que los submercados posibles de especialización para atender las demandas del mercado interno industrial de Rafaela son muy limitados. Una de las consecuencias de esta situación (base industrial de dimensión pequeña y diversificada) es que las empresas han internalizado procesos que, en circunstancias productivas diferentes, deberían ser descentralizados en otras empresas industriales de menor tamaño relativo<sup>32/</sup>. A su turno esto

---

<sup>31/</sup> Una de estas empresas, la de mayor tamaño, fabrica además líneas de plantas aceiteras, de equipos y plantas para el manipuleo de harinas y de equipos para la industrialización forestal.

<sup>32/</sup> La muy limitada división social del trabajo obedece a múltiples razones: altos costos de transacción en economías con altos niveles de inflación, estrategia de reducción de riesgos empresariales en mercados estancados, ausencia de proveedores especializados calificados, etc. Algunos de estos factores son

incide en los niveles de eficiencia relativa, dado que varias de estas actividades productivas son de rendimientos crecientes a escala que no pueden agotarse por razones de tamaño absoluto de mercado y la participación (market-share) de cada firma.

En este respecto hay una clara diferenciación con ciertos casos de distritos italianos, donde una de las características centrales parecería ser su alta especialización relativa y una marcada fragmentación de los procesos productivos.

#### b. Integración vertical versus subcontratación.

La ausencia de modalidades de descentralización productiva se observa claramente cuando se analizan los datos de subcontratación. En un estudio reciente (Worcel y Ascuá, 1991) se señala que sobre 29 empresas encuestadas metalmeccánicas medianas en Rafaela, el 41% de las empresas no subcontrata ninguna etapa del proceso productivo, el 31% subcontrata hasta el 10% de la producción y el 28% restante tiene un nivel de subcontratación de entre un 11% y un 20%<sup>33/</sup>. En la mayoría de los casos la subcontratación se refiere a la producción de otras ramas manufactureras, como es el caso de los circuitos eléctricos o la producción de caucho, siendo mínima la subcontratación de procesos dentro de la misma industria. De la producción de partes y piezas del sector metalmeccánico sólo se subcontratan las etapas de mecanizado, provisión de tanques y contenedores, y el armado final o montaje de las maquinarias o de las plantas completas.

Un aspecto técnico de la producción metalmeccánica de Rafaela explica parcialmente este bajo nivel de desarrollo de la subcontratación. Muchas firmas (ie: productores de válvulas) fabrican bienes industriales que conforman un único proceso, no fragmentable; con lo cual no existen posibilidades tecnológicas de subdividir la producción en etapas independientes. Otras empresas metalmeccánicas, por el contrario, fabrican bienes que involucran varios procesos diferentes.

De acuerdo con la información estadística del Censo Económico de 1985, la producción subcontratada por las empresas de Castellanos a terceras firmas apenas alcanzaba al 1,5% del valor de la producción industrial. Por otra parte, los trabajos realizados por firmas para terceras empresas tampoco superaban el 1,5%, aunque en el sector metalmeccánico esta cifra ascendía al 4%

---

tratados posteriormente.

<sup>33/</sup> La subcontratación industrial en Argentina registra valores muy bajos cuando se la compara con los países desarrollados europeos, por lo tanto, la situación de Rafaela debe ubicarse en dicho contexto.

aproximadamente. En cualquier caso son valores muy inferiores a los que se registran en tejidos industriales más avanzados desde la perspectiva de la organización de la producción y donde economías de escala y de especialización cobran importancia decisiva.

Contrariamente a lo que podría esperarse, el bajo nivel de subcontratación de las firmas en Rafaela no disminuye con el incremento de los tamaños de firmas; es decir, que la característica de alta integración vertical se verifica a lo largo de todo el tejido industrial. La relación es directa: a mayor escala de producción, mayor es el grado de integración "hacia atrás" de los procesos productivos.<sup>34/</sup>

Los argumentos presentados por las firmas que justifican el desarrollo de esta estrategia son muy variados y dependen de la actividad, tamaño, capacidad de autofinanciamiento, etc.; sin embargo, la actitud al respecto está bastante generalizada en la zona. Entre los motivos negativos esgrimidos por las firmas para profundizar la fragmentación del proceso productivo se mencionan las dificultades existentes en el control de los insumos; la falta de cumplimiento en los plazos de entrega; la carencia de proveedores especializados por la diversidad de insumos requeridos por las industrias existentes en el área, etc. Esta línea argumental es la que podría asociarse con el nivel de desarrollo madurativo y complejidad del tejido industrial en Rafaela. En cierto sentido, el propio tamaño pequeño del tejido industrial implica que los potenciales subcontratistas tendrían escalas muy pequeñas de trabajo, lo cual justamente, vulnera el principio de eficiencia de la subcontratación ya que no se revelaría en una caída de los costos.<sup>35/</sup>

Dentro de esta línea argumental, algunas firmas señalaron que las relaciones de subcontratación pueden implicar una transferencia de conocimientos técnicos (o de copia) del subcontratante al subcontratista que debilita las ventajas "propias" (secretas) de

---

<sup>34/</sup> El hecho que no haya un claro cambio de comportamiento en la organización de la producción de las empresas más grandes es indicativo de que el fenómeno de la subcontratación en Rafaela no constituye una ventaja clara para el subcontratante, dado que estas firmas cuentan con las estructuras administrativas, técnicas y de control suficientes para su implementación. Por otra parte, dado que las firmas grandes restringen el uso de estas prácticas producen dos efectos simultáneos sobre el resto del tejido industrial: por una parte, al reducir su demanda adicionan mayores problemas de escala a los proveedores, dado que reducen el tamaño potencial del mercado de subcontratación; por otra parte, tienen un efecto "demostración" sobre las más pequeñas en el sentido que la subcontratación no resulta conveniente.

<sup>35/</sup> Dadas las características del mercado laboral en Rafaela y de los marcos regulatorios nacionales de la actividad mecánica y metalúrgica, no existen incentivos claros desde el lado de los costos laborales-tamaño de firmas para inducir un proceso de subcontratación. (Véase apartado sobre el proceso de trabajo y relaciones laborales).

las empresas, pudiendo el subcontratista volverse en un potencial competidor. Esta situación, que ha sido estudiada entre los elementos conformantes del costo de transacción, sólo es posible si se descentralizan actividades que son críticas en el proceso productivo; ya que si se subcontratasen las actividades más generales, esta posibilidad del "copiado" no es tan relevante.

Sin embargo, con estas explicaciones globales coexisten otras razones. Por una parte, en el caso argentino factores de índole macroeconómica (tipo de cambio real), regulatoria (aranceles de importación) e institucional (normativas sectoriales) que favorecieron un alto proceso de integración vertical, ya que no pusieron excesiva presión competitiva sobre aspectos microeconómicos de las empresas que podían haber acelerado el proceso de descentralización productiva en búsqueda de ventajas de escala. A diferencia del caso italiano, las empresas más pequeñas no tienen, en Argentina, ningún beneficio especial o tratamiento diferencial (reglamentaciones laborales) que las discrimine positivamente respecto de las de mayor tamaño.

La información recopilada indicaría que en las décadas pasadas de economía cerrada, de demandas manufactureras en expansión y proceso sustitutivo de importaciones, la mayoría de las firmas medianas y medianas-grandes tuvieron una elevada tasa de ganancia, se autofinanciaban y, en general, hasta los años recientes no se evaluaba el costo de oportunidad que implicaba la fabricación interna de gran parte de las piezas y procesos requeridos versus la subcontratación externa de los mismos, o entre la inversión en maquinarias destinadas a atender demandas interna ocasionales y colocaciones alternativas de dicho capital. La experiencia real aconsejaba la integración vertical en la medida que fuese factible.

Esta percepción generalizada se potenciaba aún más dado el contexto de alta inestabilidad inflacionaria y turbulencia macroeconómica. Las persistentes y altas tasas de inflación implicaron conductas y comportamientos empresariales que sólo pueden intentar explicarse a la luz de dichos procesos macroeconómicos. La inestabilidad macroeconómica debe ser considerada como un factor que afectó fuertemente las decisiones técnicas y productivas de "make or buy" en el desarrollo industrial argentino. En un escenario con alta incertidumbre por cambios rápidos y significativos de precios se elevan considerablemente los costos de transacción (efecto Maritti, 1979); tanto por el lado de los costos de obtener la mejor información para la realización de operaciones como los riesgos implícitos de los contratos firmados o de los constantes cambios de las reglas pactadas.

En situaciones de alta inflación mensual, gran parte de los contratos se negocian sobre valores cuasi-formales, ya que se generalizan modalidades de resguardo inflacionario e indexatorio que modifican absolutamente los valores finalmente pagados. Para las empresas Pymes que participan en cadenas productivas complejas,

un tema de importante negociación en períodos inflacionarios fue asegurar que las cláusulas de sus contratos hacia atrás y hacia adelante en la cadena productiva tuviesen las mismas cláusulas indexatorias. De lo contrario quedan extremadamente expuestas a diferenciales de precios o costos que podían hacer fracasar las operaciones contratadas. A pesar de ello siempre estuvo presente la posibilidad de renegociación o incumplimiento de contrato por cambios en los precios relativos o condiciones económicas más generales; lo cual agregaba una cuota de incertidumbre muy elevada que debía incorporarse a los costos, aumentando aún más los precios. En esas circunstancias las empresas preferían reducir gran parte de las operaciones no controlables y operar con ineficiencias microeconómicas que eran menos importantes que los riesgos de la situación macro.

Por el contrario los empresarios tienen mejores herramientas para resguardar el alza de sus costos internos de coordinación intra-planta, permitiendo captar importantes beneficios a nivel microeconómico a partir de una estructura industrial muy integrada verticalmente, a pesar de sus efectos negativos sobre las economías de especialización y la productividad de la economía global (Yoguel y Kantis, 1990).

#### c. Trabajo a pedido de otras empresas.

Esta modalidad de producción en algunas de las industrias metalmeccánicas depende esencialmente de la naturaleza específica de los bienes que se producen. Las características de la demanda que enfrentan algunas empresas -proveedoras de plantas "llave en mano" o que adaptan maquinarias y equipos nuevos a plantas preexistentes- les requiere responder a necesidades diferentes en cada nuevo pedido, trabajar a veces bajo planos y especificaciones técnicas entregadas por el subcontratante, quien en algunos casos también les provee la materia prima con la que se realiza el trabajo.

En la mayoría de los establecimientos dedicados a proveer equipos para la industria alimenticia y de alimentos balanceados, los trabajos a pedido alcanzan al 100% de la producción y se derivan de la propia naturaleza de este tipo de bienes de capital. Para los establecimientos que producen calderería y accesorios de acero inoxidable la relación oscila entre el 60% y el 80% de producción a pedido de otras empresas y el resto es para la formación de stocks y venta directa de repuestos. Estas industrias obviamente no poseen stocks de bienes terminados. En épocas de menor demanda se concentran en la producción de las partes y piezas estandarizadas del producto final, a fin de formar un stock de componentes, que les permita reducir al menor tiempo posible el período que insume cada contrato en particular.

En el sector autopartista, la proporción del trabajo que se realiza a pedido varía según cual sea el principal destino de la



producción del establecimiento (sector terminal, mercado de reposición o exportaciones). Una característica de la región de Rafaela es que los autopartistas, aún aquellos que producen elementos y partes originales (con marca registrada y aprobada por las empresas automotrices), prácticamente no atienden el mercado de las terminales. Según opinan los empresarios, en este sector, cuando baja el nivel de actividad, la firma automotriz suele interrumpir el cronograma de pedidos y el autopartista tiene que hacer frente a los costos financieros por compras ya realizadas de insumos y materiales. La caída de la demanda en este sector, que se profundizó año a año durante la década de los 80, impulsó a los autopartistas de esta zona a encontrar nuevos destinos para su producción, buscando captar mercados en el exterior.

Para las empresas productoras de implementos y maquinaria agrícola el trabajo a pedido sólo se ejecuta cuando el producto no es estandarizado, y son muy contados los casos. Por ejemplo, en la fabricación de maquinaria seleccionadora o elevadora de semillas. No se registra producción a pedido en los establecimientos fabricantes de maquinaria agrícola standard, ni en los de las diversas líneas de moledoras de granos.

Para aquellos industriales metalúrgicos de Rafaela cuya producción es estandarizada (caso autopartistas), ser subcontratista de una gran parte de la producción es sinónimo de riesgo, sobre todo cuando se concentra en una reducida cartera de clientes. Estos empresarios sostienen que ser subcontratista significa estar muy expuesto a las oscilaciones de la demanda que sufra el subcontratante. En este esquema prefieren concentrarse en el mercado final de reposición y en el mercado externo, dedicando grandes esfuerzos a diversificar la composición de la cartera de clientes con el fin de disminuir el "grado de exposición".

En función de los elementos de la organización de la producción descriptos hasta aquí se podrían hacer dos reflexiones para comparar la situación de Rafaela con los casos italianos. Por un lado, la modalidad de subcontratación predominante es la de "capacidad", es decir, se opta por el camino de la subcontratación cuando se agota la capacidad interna de producción. La descentralización o fragmentación productiva no constituye uno de los pilares de la organización productiva de Rafaela; como sí parece serlo en los distritos italianos metalmeccánicos. La segunda reflexión que se deriva de la situación anterior, es que dadas estas características de la organización de la producción, las redes o "networks" empresariales no son muy frecuentes a nivel de la producción; debilitándose, de esta manera, la posibilidad de alcanzar mayor sinergia productiva y tecnológica y la utilización de estos vínculos como canales fluidos de información interempresarial y de innovación tecnológica.

La inexistencia de vínculos más intensos en las áreas productivas y técnicas entre las firmas Pymes dificulta que el

agrupamiento físico de firmas opere como una verdadera "correa de transmisión" y de transformación de impulsos externos (mercados) en impactos internos (empresas). "No es la mera presencia en un ámbito geográfico de Pymes similares o complementarias productivamente lo que logra este 'ambiente o atmósfera', sino que es la naturaleza de sus articulaciones socio-económicas y culturales las que operan como un catalizador y detonante". (Quintar y Gatto, 1992)

La Municipalidad de Rafaela y la Cámara de Comercio Exterior están promoviendo mayores articulaciones; sin embargo, tanto el tamaño absoluto del tejido industrial local como la diversificación de sus actividades conspiran, en cierto sentido, con la generación de encadenamientos productivos más intensos.

#### d. Inversión e Innovación tecnológica.

Las empresas Pymes metalmecánicas de Rafaela destacan en la Provincia de Santa Fe por su competitividad externa asentada en altos niveles de eficiencia y productividad. En buena medida, la exitosa performance de las empresas metalmecánicas está asociada con su proceso permanente de progreso técnico a través de la inversión e innovación tecnológica.

De la muestra de firmas metalmecánicas entrevistadas menos del 15% de las empresas no realizaron ninguna inversión en equipamiento en los últimos 7 años. La mayoría de las firmas ha concretado inversiones complementarias en la planta industrial y más de la mitad de las empresas ha realizado más de tres incorporaciones significativas de equipamiento.<sup>36/</sup>

En base de las entrevistas realizadas, algunas características del proceso de inversión son las siguientes:

- La mayoría de las empresas han realizado nuevas inversiones durante los últimos cinco años, siendo éstas básicamente de tipo incremental y complementarias a equipos ya existentes.<sup>37/</sup> El total de inversiones registrado en las principales 30 plantas industriales metalmecánicas en los últimos cinco años asciende a cerca de los 35 millones de dólares; algo más de 1 millón por establecimiento. En el caso de las plantas Pymes más pequeñas, los

---

<sup>36/</sup> En un contexto macroeconómico inflacionario resulta muy complejo medir en valores monetarios la importancia de la inversión realizada, ya que esos valores están fuertemente influidos por la modalidad de pago y el momento de pago.

<sup>37/</sup> Del detalle de equipamiento incorporado se observa que en muchas firmas se han adquirido algún centro de mecanizado automatizado, tornos de control numérico, rectificadoras, perforadores, inyectoras, talladoras, tornos, etc.

valores medios de inversión para el quinquenio son inferiores a los 250.000 dólares. <sup>38/</sup>

- El proceso de inversión de estas empresas se financia en gran medida con recursos propios, habiéndose detectado que casi el 50% de las empresas entrevistadas no recurrió a crédito bancario para concretar sus inversiones. A medida que el tamaño de la empresa crece, se observa una mayor utilización de recursos financieros externos, especialmente cuando involucra la compra de activos en el exterior. La operatoria crediticia en Argentina discrimina negativamente a las pequeñas y medianas firmas, no sólo vía la tasa de interés sino también a través de exigencias formales para la garantía crediticia, que en muchos casos son difíciles de cumplimentar. En Rafaela, algunas firmas acuden, también, a financiamiento para-bancario o informal.

- La nueva inversión concretada por las firmas obedece en algunos casos a una clara estrategia de las firmas en materia tecnológica y de equipamiento (ie: reemplazo de equipos, modernización de maquinaria, ampliación de la capacidad productiva, mejora en los niveles de productividad y calidad, etc.). Sin embargo, y dadas las características macroeconómicas que caracterizaron al país en los años recientes también se observa una conducta "oportunista", es decir, un comportamiento que incluye en su decisión aspectos coyunturales (ie: ventajas puntuales de financiamiento, venta de equipos usados en buen estado, etc.).

- Una parte importante del equipamiento incorporado es de origen nacional (75% de los casos, pero algo menos de los montos), aunque se detectaron significativas importaciones de bienes de capital, tanto por su valor unitario como por la complejidad del equipo. De acuerdo con la información suministrada por las firmas se han importado equipamientos, principalmente, de Italia, Japón, Alemania, Suiza y Francia. En algunos casos se importan equipos externos usados, con sólo algunos años de retraso técnico, lo que no es incompatible con las exigencias tecnológicas locales.

- Una actividad técnica importante de las empresas Pymes consiste en adaptar y acondicionar estos equipos al funcionamiento local. Este aprendizaje de "learning by using" constituye un activo intangible de conocimientos tecnológicos de las firmas de alto valor estratégico, que les otorga una significativa flexibilidad en

---

<sup>38/</sup> El promedio de inversión de las Pymes de Rafaela destaca a nivel nacional, ya que la década de los años 80 fue un período de muy baja inversión real en el sector manufacturero, y en particular en las industrias metalmeccánicas.

la elección y compra de equipamientos.<sup>39/</sup> En este sentido, las firmas han logrado desarrollar internamente capacidades técnicas, lo que constituye una importante ventaja competitiva ya que estas capacidades no redundaron en altos gastos iniciales, ni tienen fuertes costos corrientes.

- Los empresarios rafaelinos mantienen un conocimiento actualizado de las innovaciones tecnológicas y de los movimientos de la frontera internacional, a través de distintos mecanismos informales de acumulación de información técnica. La mayor parte de las empresas medianas cuenta con un plantel de profesionales de ingeniería y, por lo general, los dueños o familiares directos (hijos) realizan contactos y visitas a ferias internacionales y a empresas europeas y americanas. A pesar de ello, no se observan canales formales de vinculación tecnológica entre las empresas de Rafaela y firmas similares del exterior. Son muy limitadas las Pymes locales que han hecho uso de contratos de asesoramiento tecnológico, sin adquisición simultánea de equipos o que utilicen licencias de fabricación.

- El parque de equipamiento de Rafaela ha ido avanzando hacia un mayor nivel de automatización flexible, especialmente para poder atender a exigencias de calidad y para facilitar la introducción de nuevos productos. Por lo general, la mayoría de las empresas que han hecho alguna incorporación de este tipo sigue operando bajo esquemas de organización del trabajo no flexibles, por lo que la incorporación de centros de mecanizado y equipos de control numérico no ha derivado en un cambio en la modalidad de producción. Por otro lado, dado que las firmas realizan muy diversas tareas productivas, dado su alto grado de integración vertical, la falta de especialización impide armonizar los cambios tecnológicos en equipamiento con cambios en la organización de planta.<sup>40/</sup>

- Tomando en consideración tanto la innovación en equipamientos como la innovación en términos de organización del proceso de trabajo y de gestión empresarial se puede señalar, a grandes rasgos, que entre las empresas exportadoras existe un creciente proceso de reestructuración tendiente a dotar a las plantas de una performance tecnológica más moderna, con mayor eficiencia en el uso del tiempo de producción de los bienes, mayor racionalización en la utilización de los recursos materiales y humanos.

---

<sup>39/</sup> Un aprendizaje semejante se genera en el desarrollo de nuevos productos. Dado que estas firmas carecen, en la mayoría de los casos, de unidades formales de I/D, el desarrollo de nuevos productos (ie: diseño, copia, adaptación, planos de detalle de fabricación, esquemas de controles, etc.) es un proceso que involucra a varios miembros técnicos de la empresa.

<sup>40/</sup> Casi no existen experiencias en Rafaela de implementación de gestión productiva "just in time", observándose firmas, por ejemplo, con altos stocks de bienes intermedios.

- A pesar de la presencia de muchos elementos aleatorios en el proceso de inversión de las Pymes metalmeccánicas de Rafaela, el tejido industrial del distrito guarda cierta "armonía" tecnológica, no obstante que no existen muchas relaciones productivas entre las firmas que lo induzcan, ni tampoco ninguna institución que desarrolle una política tecnológica específica de modernización. En este sentido, Rafaela muestra cierta sincronización tecnológica "de hecho", que no está asentada en la naturaleza de las relaciones de producción entre las firmas componentes del distrito. <sup>41/</sup>

- Además de los aspectos económico-financieros, ha sido posible identificar factores socio-culturales como elementos dinámicos del progreso técnico de Rafaela, ya que para las empresas no constituye una "buena señal pública" mostrarse en dificultades para seguir el avance tecnológico. A nivel de los empresarios existe cierta competencia tecnológica que expresa algunas características sociales y culturales de los descendientes piamonteses de Rafaela.

- El dinamismo del tejido industrial de Rafaela se pone claramente de manifiesto cuando se analiza la cartera futura de inversión y nuevos proyectos de las firmas. Sobre el total de firmas Pymes metalmeccánicas entrevistadas el 80% de las empresas está desarrollando algún nuevo proyecto de inversión, varios de los cuales se encuentran en etapas de ejecución. El 30% de las empresas está desarrollando más de un proyecto de inversión. La mayoría de éstos se refieren a ampliaciones, tanto de la infraestructura física de la planta como del equipamiento; en algunos casos es posible entrever cambios importantes futuros en la tecnología de gestión, debido al equipamiento que se está instalando; sólo en un grupo muy reducido de casos se está estudiando la incorporación de nuevos productos, aunque la mayoría de estos proyectos continúan con la línea central de producción de cada una de las firmas.

- El financiamiento del proceso de desarrollo industrial en Rafaela estuvo a cargo, centralmente, de los propios empresarios, que utilizaron limitadamente las líneas oficiales crediticias y de incentivos. Por lo general, el empresario Pyme debió articular una estrategia financiera intrafirma para poder simultáneamente atender a las demandas de financiamiento corriente y a las necesidades de inmovilización de capital para inversiones de mediana maduración. Por lo general, predominó una conducta de bajo nivel general de endeudamiento, por lo que las empresas optaron por hacer uso más frecuente de endeudamiento de corto plazo y no de financiamiento de largo plazo, que implicaba un riesgo mayor sobre la evolución de la tasa real de interés vis a vis el tipo de cambio, los precios de los insumos o sus propios precios finales. De acuerdo con la escasa

---

<sup>41/</sup> A diferencia de algunos casos italianos, no existe en Rafaela una estrategia de "servicios reales" a la producción que opere como un "generador" de señales e información técnica, complementaria a las provistas por el mercado.

información disponible, el sector financiero de Rafaela <sup>42/</sup> ha tenido permanentemente excedentes financieros de colocación, los cuáles han sido canalizados hacia el mercado de capitales de Buenos Aires.

En síntesis, el tejido industrial de Rafaela ha logrado mantener, en los últimos años, un proceso permanente de inversión, que alcanza niveles muy significativos en los últimos dos años y que se extenderá en los próximos años. Este proceso está conduciendo a un fenómeno de reorganización productiva y de gestión, en la búsqueda de afianzar las ventajas competitivas del distrito en el marco de una política macroeconómica con el peso sobrevaluado en relación al dólar.

#### e. Proceso de trabajo y relaciones laborales.

El proceso de trabajo en las industrias metalmecánicas de Rafaela, si bien en términos generales, se caracteriza por seguir una cierta secuencia en la elaboración del producto atravesando diversas etapas sucesivas, hay una diferencia de grado en la fragmentación del proceso que va desde la producción de bienes en los que se trata de un proceso casi continuo a la fabricación de otros bienes industriales en los que no sólo el proceso es discontinuo desarrollándose en diversos talleres, sino que también incluye variados oficios y calificaciones. Asimismo, el proceso de trabajo también presenta diferencias según se trate de industrias con producción estandarizada en series, o se trate de industrias que no producen en serie como gran parte de las de bienes de capital para las agroindustrias.<sup>43/</sup>

En términos generales, la industria metalmecánica se caracteriza por requerir una dotación de trabajadores en la que la proporción de calificados y especializados es más alta que en otras actividades manufactureras, sin embargo, el tipo de requerimientos varía en función del mayor o menor grado de mecanización o artesanía que contienen las diversas operaciones productivas.

Actualmente, en virtud del desafío que imponen las nuevas condiciones de competitividad (MERCOSUR, apertura, etc.) se está

---

<sup>42/</sup> El sector financiero de Rafaela comprende a la banca pública y privada que opera en la región, a un par de mutuales -que entre sus actividades desarrollan acciones de financiamiento- y un conjunto reducido de pequeños empresarios financieros. La banca pública esta compuesta por el Banco Nación Argentina y el Banco de la Provincia de Santa Fe. La banca privada está conformada por un grupo de tres sucursales de bancos privados nacionales y un grupo pequeño de bancos cooperativos de mayor arraigo local.

<sup>43/</sup> Esta generalización no pretende desconocer, sin embargo, que en la producción de bienes de capital también hay estandarización y producción en serie, sino destacar las características predominantes en cada una de ellas.

generalizando la intención de mejorar las condiciones de producción y los costos a partir de impulsar un proceso de modernización industrial que no sólo involucre mayores inversiones en nuevos equipamientos sino también la reorganización del proceso productivo y la creación de nuevas calificaciones en función de los cambios introducidos en las plantas. Las distintas opciones que han elegido los empresarios para modernizar tecnológicamente su planta han dependido en gran medida del tipo de producto que fabrica y también de las exigencias de calidad requeridas por el mercado en el que opera (i.e. mayores controles de calidad en el caso de las autopartistas que venden a las terminales, mayor necesidad de cumplir con los cronogramas de producción en el caso de los trabajos a pedido, etc.)

Entre los industriales metalmecánicos de Rafaela hay, en general, mayor propensión a modernizar el equipamiento que a reorganizar la gestión de trabajo, especialmente en el caso de la producción estandarizada de los autopartistas. Por el contrario, en la producción de maquinarias, dado que en general hay una gran cuota de trabajo artesanal de armado y terminación de piezas que no pueden ser automatizadas, los empresarios manifiestan mayor consideración en mejorar la calidad de la mano de obra y la organización de las diversas fases del proceso de trabajo para darle mayor agilidad y eliminar tiempos muertos que atentan contra la eficiencia productiva.

En los últimos tiempos se aprecia un interés generalizado por recalificar los recursos humanos involucrados en las actividades de las firmas, con especial énfasis en las llamadas nuevas tecnologías de gestión del trabajo. Al respecto cabe destacar, que un pequeño grupo de firmas ha organizado un programa de cooperación interempresarial por el cual se contratan los servicios de asesoramiento acerca de las nuevas prácticas productivas y están comenzando a estudiar las posibilidades de introducir técnicas de gestión japonesa (just in time, círculos de calidad, etc.) en sus establecimientos. En esta etapa dichas empresas están aún en la fase de informar, interesar y capacitar a los trabajadores en las nuevas modalidades laborales y concientizarlos acerca de la necesidad de contar con su experiencia y creatividad en el mejoramiento del proceso de trabajo. En este sentido, se comenzaron a realizar experiencias piloto en algunas secciones de sus establecimientos con el objetivo de extender, a partir del próximo año, las experiencias aisladas de reestructuración organizativa al conjunto de sus plantas.

A partir de la experiencia que vienen realizando en la recalificación del personal ocupado, algunos empresarios han comenzado a manifiestar cierta preocupación por las dificultades que entraña en algunos casos recapacitar al antiguo personal en función de una nueva organización del proceso de trabajo. A pesar de tener ciertas ventajas por la relación de confianza que existe entre los trabajadores y los patrones y la maduración de una cierta

disciplina en el trabajo industrial, las dificultades provienen del hecho que a los tradicionales requerimientos de calificación se le suman nuevas exigencias, vinculadas en algunos casos al manejo de un equipamiento informatizado más complejo y en otros a la capacidad para operar en el marco de una polivalencia funcional, que valoriza más que la especialización del oficio la flexibilidad para aprender nuevas actividades lo cual, de hecho, implica una nueva cultura del trabajo. Esto mismo acontece con las nuevas modalidades de organización del proceso de trabajo en las que se priorita la autodisciplina grupal, la participación en círculos de calidad, etc., a las cualidades individuales de los miembros, en muchos casos, desterrando las viejas prácticas tayloristas en las que fueron formados los operarios más antiguos.

Tomando en consideración que la dinámica de la base de recursos humanos deberá constituir un factor clave de ventaja competitiva regional, un aspecto crítico en el futuro del cuasi-distrito de Rafaela (y compartido en algunos casos italianos -Brusco, 1990-) será mantener una oferta fluida de recursos humanos de creciente capacitación técnica. Para ello no sólo será necesario reciclar las habilidades de los operarios más antiguos sino también promover un proceso de calificación de la mano de obra potencial que aún no se incorporó al mercado de trabajo de este sector industrial.

Sin lugar a dudas, el gran desafío de la sociedad rafaelina será la adecuada generación de recursos humanos que no sólo potencien la productividad de las firmas existentes, sino que también produzcan la aparición de nuevas empresas. En este punto, se hace necesario aclarar que entre los empresarios metalmecánicos existe el convencimiento de que se está produciendo una ampliación de la brecha tecnológica entre las empresas y las instituciones educativas locales. La explicación de este fenómeno se puede verificar en la decadencia de la educación técnica media y superior a nivel de todo el país, de la cual la Escuela de Educación Técnica y la Unidad Académica Rafaela dependiente de la Universidad Tecnológica Nacional, no han podido escapar.

En tal sentido una preocupación de las autoridades locales es cómo atender eficientemente el crecimiento de la demanda laboral y de la calificación de los recursos humanos locales. Diversos esfuerzos públicos y privados convergen en la dirección de mejorar y enriquecer la oferta futura de mano de obra, sin causar fuertes desequilibrios laborales internos y aprovechando una población económicamente activa que por falta de capacitación y disciplinamiento en el trabajo industrial está aún marginada de los procesos productivos.

En cuanto a las relaciones laborales cabe señalar que la demanda insatisfecha de operarios calificados (especialmente soldadores, torneros y armadores de máquinas), que acompaña al proceso de expansión y creciente internacionalización de las



empresas metalmeccánicas de Rafaela, ha ampliado la capacidad de negociación salarial y contractual de esos operarios con el empresario. Esta situación ha contribuido a profundizar la brecha de segmentación del mercado de trabajo ya que los no calificados tienen una situación opuesta: mayor oferta de trabajadores y menor demanda por parte de las empresas, por lo que sus condiciones contractuales de trabajo son más precarias (trabajadores eventuales, flexibles, etc.) y los salarios muy bajos.

Quizás sea esta fuerte segmentación del mercado laboral y la diversificación de intereses dentro del movimiento obrero local los factores que inciden en el hecho que no sea éste un ámbito de fuerte confrontación y que por el contrario existan ciertos acuerdos tácitos entre empresas y trabajadores industriales para resolver los aspectos conflictivos que se van presentando.

En general, el empresario prefiere evitar tener delegados gremiales en su planta y considera innecesaria la participación de la organización sindical en la negociación de los proyectos de reestructuración del proceso de trabajo. Incluso, en algunas empresas medianas y medianas grandes están impulsando la derivación de los problemas laborales a los círculos de calidad que están en formación.<sup>44/</sup>

En virtud de las condiciones imperantes en Rafaela y zona de influencia, podríamos afirmar que existe una suerte de mecanismo autogenerado de flexibilización laboral a partir del cual se ha creado un patrón de comportamiento particular entre el empresario, que asume un papel paternalista (creación de mutuales para el personal que reciben subsidio empresarial, sistema de adelantos de sueldos y/o régimen de préstamos, etc.), y el empleado u obrero que acepta cierta flexibilidad en las normas laborales (por ejemplo el no cumplimiento estricto de las posiciones fijas, la remuneración legal a las horas extras, etc.)

#### f. Orientación de Mercado y Exportaciones

Las empresas metalmeccánicas de Rafaela orientan principalmente su producción hacia el mercado interno nacional, aunque en total las exportaciones representan aproximadamente el 20% de la facturación anual. Este es un valor muy alto cuando se lo compara

---

<sup>44/</sup> Si bien la mayor parte de los empresarios establecen, en forma directa, acuerdos con el gremio local, que por otra parte es poco confrontacionista, en la mayoría de las firmas se busca suplantar la relación con el representante obrero de la fábrica por una negociación directa con el trabajador individual. Por otra parte, debe tenerse presente que al ser un mercado laboral pequeño, donde gran parte de los miembros del mercado se conocen personalmente, no existen las situaciones de anonimato características de los grandes mercados laborales que se encuentran en los centros industriales metropolitanos.

con otras áreas metalmeccánicas argentinas, donde el coeficiente de exportación sobre facturación es inferior al 10%. Por otra parte, la participación de las exportaciones en la facturación total muestra una tendencia creciente, especialmente en el trienio final de la década de los años 80, aunque claramente no se alcanzan los valores medios de los distritos italianos.

Ciertamente no todas las empresas Pymes metalmeccánicas exportan. En general se observa que existe un piso mínimo de tamaño para operar en mercados externos, con lo cual la mayor inserción internacional ha sido lograda por las empresas medianas de Rafaela. Todas las empresas metalmeccánicas que facturan más de 2 millones de dólares por año muestran un peso de sus ventas externas superiores al resto de las empresas; contrariamente, entre las empresas que facturan menos de medio millón se observan muchos casos de nula exportación.

De las treinta empresas metalmeccánicas de mayor tamaño relativo, veinte han realizado exportaciones en forma continua y sistemática en los últimos años. Un pequeño grupo líder de exportadores registra valores medios superiores a los dos millones de dólares anuales; sin embargo, el grueso de las firmas exportadoras operan en niveles cercanos al medio millón cada uno, registrándose asimismo, muchos casos de iniciales exportadores por valores cercanos a los 100.000.

La importancia del mercado interno en la operatoria de estas firmas en el pasado, se observa claramente cuando se analiza el peso que para los principales exportadores representan sus ventas al exterior. De acuerdo a los datos de exportaciones del bienio 1991-92, solamente tres empresas metalmeccánicas exportan más de la mitad de su producción. Para los exportadores de más de 100.000 dólares anuales, el porcentaje del mercado externo oscila entre 15% y 30%.

Los principales mercados de destino de las exportaciones son países latinoamericanos, especialmente Uruguay, Chile, Brasil, Colombia y Bolivia. Algunas firmas han logrado penetrar de manera estable a nichos de mercado en Estados Unidos y países europeos (Francia). Una parte considerable de las empresas exporta productos similares a los que destina al mercado interno; sin embargo, algunas firmas Pymes, principalmente autopartistas, exportan productos especialmente fabricados para dichos mercados, mostrando una importante capacidad técnica para poder cumplimentar especificidades diferentes de cada mercado.

Las empresas de Rafaela se han abierto al mercado internacional de manera individual, utilizando predominantemente como modalidad de exportación la relación directa empresas rafaelinea-empresa extranjera. Algunas firmas Pymes utilizan las representaciones de las compañías extranjeras en Argentina como el vehículo para concretar sus negocios de exportación. Casi no se han

difundido otras modalidades, como, por ejemplo, operar vía "tradings". Las empresas de mayor tamaño tienen frecuentemente representante o agente de venta en el exterior.

Si bien las empresas de Rafaela, por intermedio de la Cámara de Comercio Exterior <sup>45/</sup>, organizan distinto tipo de acciones conjuntas (ie: publicación de un directorio de exportadores, participación en ferias internacionales, organización de visitas empresariales, etc.), la operatoria concreta de comercio exterior es de carácter individual e independiente de cada empresa. Distintas razones explican este comportamiento de las firmas; debiendo destacarse, por un lado, que, dado el amplio mix de producción de las empresas de Rafaela, los potenciales clientes de cada una de las firmas locales son empresas extranjeras diferentes. Por otra parte, y dado que las firmas no operan en los mismos países de exportación, los empresarios prefieren desarrollar individualmente su estrategia de comercio exterior y de negociación de posibles ventas y contratos.

La competitividad internacional de las firmas Pymes de Rafaela se asienta en un conjunto amplio de factores, que también son en su mayoría ventajas individuales de tipo microeconómicas. Contrariamente a lo que sucede en algunos casos de distritos italianos, Rafaela no ha desarrollado una marca o "trade mark" colectiva -en los términos de Becattini, (1990)- que genere ventajas competitivas por las referencias de la misma en el mercado internacional. Ciertamente que existe una identificación creciente del tejido industrial de Rafaela con un cierto tipo de imagen de sus empresas y productos, pero esta incipiente individualización colectiva no ha sido aún explotada comercialmente.

Las empresas asientan sus ventajas en factores que podrían denominarse de carácter estructural. La mayoría de las firmas estima que la calidad de sus productos y la flexibilidad de ofrecer bienes semiseriados en volúmenes limitados son aspectos definitorios en las posibilidades de acceder a mercados internacionales. En esos nichos, las empresas logran ofrecer buena calidad y plazos razonables de entrega a precios muy competitivos. En contraposición, las exportaciones no cuentan con un soporte financiero público que facilite el otorgamiento de créditos, perdiendo la posibilidad de concretar operaciones por la dificultad de obtener un financiamiento complementario a lo que la firma está dispuesta a conceder de su capital de giro.

---

<sup>45/</sup> La Cámara de Comercio Exterior del Centro Comercial e Industrial de Castellanos, que fue fundada en 1978, agrupa a más de un centenar de firmas exportadoras del total de 650 empresas que forman parte del Centro Comercial. Sus actividades son básicamente de promoción del comercio exterior, para lo cual tiene montado un servicio de información, se dictan cursos para operadores de comercio y organizan misiones comerciales.

g. El entorno institucional en las actividades productivas.

Una de las características distintivas de un distrito industrial respecto de otro tipo de conformación u organización industrial es que las empresas participantes del distrito interactúan entre ellas de manera particular. No sólo se observan en los distritos italianos relaciones típicas de mercado, sino también relaciones cuasi-jerárquicas y de cooperación empresarial, lo cual genera un funcionamiento regulatorio peculiar del mercado, que algunos autores denominan "cuasi-mercado o mercado comunitario" (Bianchi 1988, Dei Ottati 1987). Una de las ventajas aparentes de este esquema de funcionamiento es que facilita que las empresas internalicen y se apropien de economías externas a las firmas pero internas al área industrial. "Esta es una característica decisiva cuando se examina la eficacia del distrito, no sólo porque hace posible el funcionamiento de un mecanismo de gobierno de las transacciones que permite la economización de costos, sino también porque la integración recíproca de competencia y cooperación potencia el estímulo a la búsqueda de soluciones productivas menos costosas ... " (Dei Ottati 1987, Quintar y Gatto 1992). Para ello las empresas "instauran vínculos operativos complementarios -pero no rígidamente establecidos- ...[que permiten disponer] de un conocimiento estable de las funciones desarrolladas por las otras [firmas]; es decir, que existen medios estables de comunicación entre empresas y una comunidad de códigos de información" (Bianchi 1988).

En la concreción de esta atmósfera industrial convergen las acciones propiamente desarrolladas por las empresas y las acciones llevadas a cabo por un conjunto muy amplio de instituciones y agentes que constituyen el "environment" o entorno próximo del distrito. Por las razones explicadas anteriormente, las relaciones productivas interempresariales en Rafaela son débiles; sin embargo, es posible observar un esfuerzo del sector privado y del sector público en el desarrollo de un entorno apropiado y pujante para el crecimiento económico y la materialización de negocios. De lo contrario, si no existiesen beneficios adicionales y especiales de localización en el ámbito de Rafaela; es decir, ciertas economías externas, no tendría sentido caracterizar a esta región como un cuasi-distrito sino que simplemente sería una área de agrupamiento atomizado e inconexo de firmas industriales.

El desempeño exitoso hasta el presente de la industria metalmeccánica en la localidad de Rafaela, independientemente del tamaño de las empresas que lo componen, se vio facilitado por el dinamismo y rol protagónico de sus instituciones representativas. Merece destacarse la participación activa de la Asociación de Industriales Metalúrgicos -que funciona en el Centro Comercial e Industrial del Departamento de Castellanos- en la creación de la Delegación Nor-Oeste de la Dirección de Asesoramientos y Servicios

Tecnológicos (DAT), organismo provincial de apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa.

Esta Delegación se instaló en Rafaela en el año 1983. A partir de allí, la actividad fue creciendo e incorporado variadas actividades de apoyo al desarrollo de las Pymes, que incluyeron desde servicios de laboratorios para el control de calidad, hasta cursos de capacitación para la gestión de la producción, desarrollo e innovación tecnológica.

Por otra parte, los empresarios de las firmas metalmecánicas además de compartir el sostenimiento de instituciones locales y de organismos de control de calidad y análisis de materiales, participan en forma conjunta en ferias internacionales y misiones comerciales en el exterior a partir del impulso a estas gestiones por parte de la Cámara de Comercio Exterior -fundada en 1978 como integrante del Centro Comercial e Industrial del Departamento de Castellanos-. Esta Cámara promueve el desarrollo de comercio exterior, busca crear conciencia exportadora en los empresarios, ayuda a generar operaciones en mercados externos, amplía el número de pequeñas y medianas empresas orientadas al comercio exterior y facilita la negociación de insumos, equipos y tecnología con el exterior defendiendo los intereses grupales de importadores y exportadores.

Actualmente, impulsados por el Centro Comercial, 47 empresas de todos los sectores productivos de Rafaela, Esperanza y Sunchales, han conformado la Fundación de Desarrollo Regional, en cuyo Consejo Asesor participan entidades intermedias de empresarios y el Intendente Municipal. El objetivo es generar un servicio real a las empresas en las áreas de Capacitación de los Recursos Humanos, Reconversión Tecnológica y Reorganización del Proceso de Trabajo a la luz de las Nuevas Tecnologías. Para ello piensan contar con técnicos de diversas instituciones como DAT, (Centro de Investigaciones Científicas de Santa Fe) CICSAFE y CIMM (Centro de Investigación de Materiales y Metrología, de Córdoba)

En Rafaela la cooperación entre los empresarios se expresa centralmente en el impulso conjunto a algunos emprendimientos asociados al mejoramiento de las condiciones infraestructurales para el desarrollo industrial de la zona. Como ejemplos de este tipo de acciones, se pueden mencionar las tareas desempeñadas para la concreción del gasoducto regional del centro santafesino, en el que trabajaron un grupo de 35 empresas conformando un ente y en el cual también participó el estado provincial. Otro ejemplo lo constituye la participación de las empresas en la definición de objetivos y en la obtención de recursos en la Unidad Académica Rafaela de la Universidad Tecnológica Nacional y en la Escuela de Educación Técnica Nº 1. Asimismo, los empresarios locales se nuclearon para conseguir que la Universidad Católica de Córdoba disponga que un equipo de profesionales se trasladen a Rafaela y

les dicten cursos de formación empresaria de dos años de duración.

Hasta fines de 1990, la escasa vinculación existente entre el Municipio y el sector industrial se concretaba en una Coordinación de Comercio Exterior que manejaba un convenio con la Cámara de exportadores y el Banco de la Provincia de Santa Fe. Desde 1992, existe una Subsecretaría de Programación Económica creada para intentar revertir el aislamiento existente articulando la política municipal con el desarrollo económico de la zona.

Uno de los principales programas desarrollados en esta Subsecretaría es el Programa de Innovadores Tecnológicos, que comenzó en mayo de 1992. El objetivo del mismo es brindar asistencia logística, técnica y financiera a personas físicas o jurídicas que realicen investigaciones, innovación, desarrollo o perfeccionamiento tecnológico en las áreas de Ciencia Básica, Ciencia Aplicada, Desarrollo Tecnológico y Asistencia Técnica. Los proyectos son evaluados por una Comisión Asesora integrada por la Universidad Tecnológica (delegación Rafaela), la Escuela Nacional de Educación Técnica (ENET) N° 1 y la Secretaría de Programación Económica de la Municipalidad de Rafaela.

La Subsecretaría tiene asimismo por objetivo desarrollar una estrategia tendiente a la articulación institucional de apoyo a la promoción de las unidades productivas; estructurar un régimen de promoción de microemprendimientos orientado a disminuir el desempleo y subempleo de la mano de obra; apoyar las iniciativas y la capacitación de los jóvenes; e instrumentar un Programa de Apoyo a los Innovadores Tecnológicos. Por otro lado, cuenta con una Coordinación de Comercio Exterior que busca incentivar la internacionalización de las empresas rafaelinas dando especial énfasis a los acuerdos-marco que se generen a nivel nacional y al MERCOSUR. Finalmente, hay una Dirección de Estadísticas encargada de generar un sistema de cuentas sociales regionales y una Dirección de Políticas Públicas encargada de sanear la política fiscal.

#### 4. El marco actual de la internacionalización de las Pymes.

##### a. Tendencias actuales hacia una internacionalización ampliada.

En este primer punto se van a esbozar algunas reflexiones sobre la internacionalización de la pequeña y mediana industria, considerando sus formas conceptuales más amplias y evolucionadas, teniendo como base la experiencia internacional en relación al tema de los distritos (CENSIS, 1991 a). El enfoque ampliado de la internacionalización trasciende los primeros eslabones de la inserción internacional vía las exportaciones en la búsqueda de nuevas modalidades de cooperación comercial y productiva. La apertura de escenarios competitivos a nivel internacional dio lugar a una reorganización productiva que sirvió de base a nuevas formas de vinculación entre firmas, brindando espacios para la articulación de los esfuerzos públicos y privados en el diseño de acciones que fortalezcan la dimensión internacional de las empresas.

Si hasta ahora la internacionalización se percibía sólo como un proceso que afectaba las fases finales de la actividad empresarial y coincidía con la búsqueda de nuevos mercados o una mayor presencia en el exterior para dar salida a los productos, hoy asume un nuevo sentido estratégico, no sólo en lo que se refiere a la gran empresa, sino también en relación a la pequeña y mediana. Así, el proceso de internacionalización, concebido en sus formas más amplias, se caracteriza por sus nuevas implicaciones no sólo de tipo comercial sino también de tipo tecnológico, productivo y organizativo.

Al aceptar los desafíos del nuevo ciclo de modernización y reorganización del tejido productivo cobra importancia el análisis de la experiencia internacional observando el camino recorrido por los países desarrollados, buscando la afirmación de los sujetos económicos protagonistas del desarrollo a través de la adaptación de modalidades e instrumentos a la realidad local y al contexto territorial en que éstos operan.

La dimensión internacional de la empresa se apoya en una constante y continua labor gubernativa que consolida la internacionalización como opción estratégica a través de la implementación de mecanismos e instrumentos apropiados, promoviendo la incorporación de nuevos agentes económicos y sociales (entidades bancarias y financieras, cámaras empresariales, consultoras, etc.), y articulando los esfuerzos de los diferentes actores.

La internacionalización concebida como el proceso que permite alcanzar un horizonte estratégico y operativo de dimensiones más amplias, requiere la creación de un tejido social que articula los

comportamientos de los distintos protagonistas reflejando cambios en las actitudes y valoraciones.

El proceso de internacionalización sintetizó el movimiento de apertura hacia el exterior de la economía originando, al mismo tiempo, una apertura del territorio y de la cultura local hacia la dimensión internacional. Este proceso tuvo un carácter transversal pues implicó la internacionalización de las empresas y los individuos <sup>46/</sup>, con cambios en la manera de pensar y de actuar, en los comportamientos cotidianos y en las formas de enfrentar los negocios en el plano económico y las decisiones en el campo político.

La internacionalización del sistema manufacturero en general, y de las Pymes en particular, cuenta con una activa política pública, tanto a nivel municipal como regional, conjuntamente con el sostén de una vasta gama de soportes terciarios externos tanto de origen público como de origen privado. El apoyo a la internacionalización de la pequeña y mediana industria se efectiviza con el establecimiento y la consolidación de una red de servicios al productor que básicamente abarca: i) la promoción y asistencia técnica para mejorar la capacidad de comercialización internacional; ii) la adecuación a normas y patrones de calidad internacionales; iii) la formación de recursos humanos; iv) la provisión de servicios de infraestructura acordes con las necesidades de las empresas; v) la creación de servicios financieros y la búsqueda de instrumentos financieros innovativos para superar el limitado acceso al crédito.

Resultan particularmente interesantes las experiencias asociativas que se implementaron en materia cooperación empresaria como los consorcios para la exportación y otras formas de acción asociativa para mejorar los sistemas de abastecimiento, comercialización y gestión.

b. Cambios en la economía argentina y nuevas bases para la competitividad de las firmas.

Los cambios que se han ido gestando en las actividades industriales y en la consiguiente inserción internacional de la economía argentina han tenido como ejes articuladores a un contexto macroeconómico-institucional local en transformación y a un escenario internacional inmerso en un acelerado proceso de cambios. A su vez, en los últimos años, en el plano interno estas transformaciones se han ido caracterizando por un proceso tendiente

---

<sup>46/</sup> Para más detalles sobre estas conceptualizaciones véase Italia Hoy/1990. Imagen de su realidad social. (CENSIS, 1991b) Centro Studi Investimenti Sociali. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., Madrid.



a la estabilización de la economía, un aceleramiento en las políticas de privatizaciones, avances en materia de desregulación, una mayor apertura al exterior y el replanteo de la resolución del problema del endeudamiento externo. A la luz de los estudios especializados <sup>47/</sup>, todo parece indicar que la economía argentina - y en particular el sector industrial- va camino a redefinir su forma de funcionamiento y su modelo de acumulación que se inscribe en el marco de una nueva forma de inserción internacional.

Trabajos recientes que han estudiado las implicaciones de estos fenómenos a nivel nacional señalan cambios en las condiciones en las que ha venido operando la industria manufacturera en los últimos años, afectando el funcionamiento de las firmas, en particular de las Pymes. (Moori-Koenig y Yoguel, 1992) El punto focal a partir del cual se producen cambios en las condiciones de funcionamiento del modelo está centrado en el tránsito de un esquema semicerrado, en el que prevalecieron fuertes turbulencias macroeconómicas, hacia otro esquema marcado por la apertura de la economía, en un marco de relativa estabilidad macroeconómica, en el que aparece un fuerte impulso a la integración subregional.

Con el agotamiento del modelo sustitutivo se va generando un nuevo contexto en donde el tipo de gestión empresarial, las formas en que se organizaba la producción y los factores en que se sustentaban las ventajas competitivas durante la fase de economía semicerrada, comienzan a ser considerados insuficientes para operar adecuadamente bajo las nuevas condiciones. Según señalan Moori-Koenig y Yoguel (1992), la mayor parte de las Pymes centraban su gestión y eficiencia en aspectos exclusivamente vinculados con la fabricación, en donde la relación con los otros agentes pasaba casi exclusivamente por la compra-venta de bienes y servicios. De esta forma, los mecanismos de cooperación y complementación productiva así como aquéllos de cooperación y complementación comercial entre firmas eran prácticamente inexistentes y no formaban parte de decisiones o acciones estratégicas.

Las condiciones del nuevo contexto, exigen a las firmas captar, procesar y decodificar una mayor masa de información sobre mercados y condiciones de competencia internacional. De este modo, cobran fundamental importancia las prácticas de gestión que se muestran capaces de combinar las habilidades productivas con una visión global del negocio que involucre un horizonte de mercado más amplio y las decisiones de los otros agentes vinculados por relaciones horizontales y verticales.

---

<sup>47/</sup> Para un análisis más detallado de las transformaciones de la industria argentina y sus causas, véanse: Azpiazu, Daniel y Kosacoff, Bernardo. "La industria argentina: desarrollo y cambios estructurales". Centro Editor de América Latina, Buenos Aires, 1989. Kosacoff, Bernardo y Bisang, Roberto. "Exportaciones industriales en una economía en transformación: las sorpresas del caso argentino". Boletín Informativo Techint, Nº 271, julio-septiembre, Buenos Aires, 1992.

Los estudios que analizan la competitividad de las firmas señalan que hasta la crisis del modelo sustitutivo de importaciones la integración vertical de los procesos productivos era una práctica corriente de los agentes económicos, tanto grandes como Pymes. El contexto de inestabilidad macroeconómica restringió las posibilidades de revertir la escasa coordinación entre agentes, disminuyendo los márgenes de cooperación y complementación productiva y comercial entre empresas, aumentando los costos de transacción y reforzando las tendencias hacia una mayor integración vertical dentro de las plantas. Esto dio lugar a una estrategia defensiva de diversificación productiva de las firmas para hacer frente al achicamiento del mercado. Esta modalidad productiva disminuyó los grados de especialización y condujo a muchas empresas a incorporar equipamiento flexible que en algunos casos produjo claras tendencias al sobreequipamiento en relación a las necesidades que encontraría la gestión de un proceso productivo más desintegrado. En muchos casos no hubo instrumentos financieros adecuados y la incorporación de equipos importados se hizo en función de criterios oportunistas por facilidad de acceso, precio o condiciones de pago en el exterior. Los sobrecostos y las insuficientes escalas de operación que resultan de la elevada integración vertical, del amplio mix de producción y del bajo nivel de capacidad utilizada son difíciles de compensar y trasladar a los precios finales en una situación macroeconómica de apertura, de relativa estabilidad y de escasas posibilidades de colocaciones financieras rentables.

En este marco, las firmas Pymes dejan de percibir el fenómeno de competitividad como de naturaleza exclusivamente macroeconómica -es decir vinculado con el tipo de cambio, los salarios, las tarifas, el funcionamiento del mercado financiero- y comienzan a observar con más atención señales y problemas derivados también de su funcionamiento micro y de su interacción en el entorno productivo. Así, en el nuevo escenario marcado por la apertura de la economía, la estabilidad de precios, y el impulso a la constitución del MERCOSUR, el tema de la eficiencia productiva y el de la competitividad sistémica adquieren una importante significación no sólo desde una visión que rescata la gestión de la firma sino también el sistema de relaciones en que ésta está inmersa.

Sin embargo, las experiencias de tipo sistémico resultantes de una acción empresarial conjunta aunada a la articulación del sector público resultan aún incipientes. En términos generales, en el país, se ponen de manifiesto serias dificultades para desarrollar un mayor flujo de relaciones interempresariales que contribuyan no sólo a la competitividad de las firmas singularmente, sino también a las de su sistema de relaciones y al del entorno en que este tejido productivo actúa.

La escasez, o carencia según los casos, de interacciones empresariales más amplias, capaces de cubrir temas de interés para un conjunto de empresas, como ser información comercial internacional, acceso a mercados, demandas de subcontratación, además de otros factores de producción disponibles, condiciones de acceso a tecnologías o financiamientos internacionales, etc., no contribuye a la maduración de una senda modernizadora que mejore las condiciones de competitividad sistémica de las Pymes.

En general, las empresas Pymes se han abierto al mercado internacional en forma individual, utilizando como modalidad de vinculación la relación directa entre empresa vendedora y firma compradora, reforzando, de tal forma, su posición competitiva en el ámbito local. Esto, si bien tiene efectos demostrativos sobre la comunidad empresarial local, es de escaso aporte para la construcción de un tejido socio-productivo más complejo que valore ventajas competitivas sistémicas.

c. El proceso de internacionalización del distrito industrial de Rafaela: avances y desafíos.

i. Algunos antecedentes sobre la apertura del distrito.

Lo expuesto en el punto anterior sirve de marco de referencia donde se inscribe la realidad económica e industrial de Rafaela. En términos más específicos las posibilidades de internacionalización de Rafaela y su zona de influencia están acotadas por problemas de tipo exógeno y limitaciones de tipo endógeno.

Si bien son aún incipientes los estudios de la metalmecánica en Rafaela (Ascúa y Worcel, 1991), es posible derivar algunas reflexiones de carácter más indirecto que permiten esbozar algunos lineamientos generales.

Este distrito, en términos relativos a nivel de la Argentina, tiene un alto grado de internacionalización medida en materia de exportaciones. Las estimaciones realizadas para el año 1992 prevén ventas al exterior por alrededor de 20 millones de dólares lo que equivale a alrededor del 20% de la producción. Si se observa el grado de apertura a partir de las exportaciones, éstas alcanzaban sólo 5 millones de dólares en 1988, lo cual significa un aumento del 300% en 4 años. Si se considera la última década, en términos comparativos podríamos decir que las exportaciones se han multiplicado por 10. Estas cifras muestran un coeficiente de exportaciones elevado para el distrito de Rafaela y su zona de influencia, sobre todo si consideramos que Argentina exportó en promedio durante la década de los 80 el equivalente al 7% de su producción (Kosacoff y Bisang, 1992).

Si bien el nivel de exportaciones de Rafaela es bastante alto para los patrones de la Argentina, no sucede lo mismo con las

importaciones que recién en el año 1992 registran incrementos en rubros no corrientes. Siempre han existido importaciones consideradas tradicionales, en rubros que el país no cuenta con producción local y cuya compra al exterior ha servido para proveer a la industria (como por ejemplo, acero inoxidable para la fabricación de equipos y maquinarias para la industria lechera). En 1992 se registran compras de insumos importados que vienen a sustituir a los producidos en el país generando, como consecuencia de la apertura, la sustitución de producción local por productos importados desde el exterior.

Este fenómeno reciente parece complementarse con otros elementos en materia de sustitución de producción nacional por insumos, maquinarias y equipos importados que, en algunos sectores, muestran características reveladoras de rasgos estructurales de naturaleza más profunda.

Asimismo la internacionalización por aumento de las importaciones está acotada por su escaso tamaño, teniendo en cuenta la dimensión del mercado y su capacidad de demanda. Como se ha venido señalando en el trabajo existen límites también en términos de escala que están relacionados con la capacidad productiva.<sup>48/</sup>

Sin embargo, otros rasgos del distrito de Rafaela indican que desde hace muchos años inició un sendero de internacionalización, obviamente acotado a las condiciones nacionales imperantes. Por una parte, se observa un creciente equipamiento con bienes de capital importados, tanto nuevos como usados. Este fenómeno obedece a la búsqueda de excelencia productiva y competitividad así como a evitar una profundización y distanciamiento con la frontera técnica internacional. Por otra parte, las empresas han desarrollado una alta capacidad de adopción imitativa de modelos y diseños externos, lo cual les permite mejorar su performance en el mercado local y a la vez mantenerse dentro del flujo de información tecnológica a nivel mundial. En ese mismo sentido, debe entenderse la preocupación empresaria por la adopción de normas y estándares de calidad que son requeridos en mercados más sofisticados y exigentes que el argentino. En otras palabras, haber iniciado una corriente estable de exportación de bienes manufactureros implica necesariamente la adquisición y adopción de otras pautas de funcionamiento productivo, lo que en última instancia significa combinar acertadamente factores externos con ventajas idiosincráticas locales.

---

<sup>48/</sup> Además de los límites a la capacidad productiva en términos de escala que se han señalado, deben tenerse en cuenta las limitaciones derivadas por el lado de la oferta, con sus implicaciones en diseño y nivel tecnológico, que resultó en una gama estrecha de bienes pensados para el mercado local; estos rasgos vinculados con la característica de una economía cerrada, van más allá de limitaciones de eficiencia y productividad.

ii. Los esfuerzos locales para la construcción de un sendero madurativo para la internacionalización del distrito.

La percepción de la importancia de la ampliación del espacio internacional por parte de los agentes sociales y económicos junto con las autoridades públicas del distrito llevó a una valorización activa de acciones, mecanismos e instrumentos para desarrollar y profundizar contactos con el exterior. Esto ha permitido a Rafaela el desarrollo de una experiencia incipiente a través de distintas actividades que han ido fortaleciendo el ambiente local para la maduración de un proceso de internacionalización de acuerdo a las posibilidades actuales.

La Municipalidad de Rafaela junto con la Cámara de Comercio Exterior (del Centro Comercial e Industrial del Departamento de Castellanos) ha organizado diferentes actividades para ampliar el espacio internacional de las empresas de su entorno y promover el proceso de internacionalización del distrito. Para ello se ha buscado brindar asistencia en problemas legales, en actividades de comercialización y exportación; actualmente se está desarrollando un trabajo con las agregadurías comerciales de las representaciones argentinas en el exterior y se difunden oportunidades de ventas al exterior a través de la conexión desde la Cámara a la red de la Secretaría de Industria y Comercio Exterior de la Nación.

La importancia de la internacionalización como fase evolutiva determinante se manifiesta en la búsqueda de una mayor presencia en el exterior, asegurando y promoviendo la participación en ferias y eventos internacionales, la edición y difusión de un directorio de exportadores del distrito <sup>49/</sup> y la firma de acuerdos de cooperación de alcance internacional entre empresas y organismos de Rafaela con pares externos.

En materia de convenios de cooperación internacional, existe experiencia en el distrito que permite identificar algunas demandas de las firmas en temas generales vinculados con la comercialización, el marketing internacional y otros temas ligados al comercio exterior; asesoramiento sobre normas vigentes en mercados externos y condiciones de competencia; temas relacionados con el intercambio de información; y formación de recursos humanos. También se pueden identificar demandas más específicas vinculadas con contratos de colaboración comercial y productiva, formas de asociación empresarial e información sobre formación de joint-ventures.

---

<sup>49</sup> La Cámara de Comercio Exterior del Centro Comercial e Industrial del Departamento de Castellanos ha logrado aunar los esfuerzos de los principales empresarios exportadores del Departamento para editar en 1991 el Directorio de Exportadores de Rafaela. For Export, en el que se ha reunido la información sobre la producción exportable de cerca de 50 empresas. (Directorio de Exportadores de Rafaela, 1991).

A partir de 1983, en el ámbito nacional, se abrieron posibilidades de acceder a líneas externas de financiamiento para la compra de equipos utilizando fundamentalmente los créditos provenientes de los acuerdos de cooperación internacional firmados por el gobierno argentino con España e Italia <sup>50/</sup>. En relación con estos acuerdos internacionales bilaterales existen escasos antecedentes de participación de empresas rafaelinas en los acuerdos especiales de cooperación que Argentina firmara con España. En cambio, hubo un uso importante del acuerdo de cooperación entre Argentina e Italia <sup>51/</sup>, que permitió -a pesar de las dificultades de implementación- la importación de equipos y maquinarias para la industria alimenticia y de autopartes dentro de las condiciones de la relación asociativa particular entre ambos países.

Un número importante de empresas del distrito de Rafaela, en la búsqueda de nuevas formas de inserción internacional han firmado recientemente diferentes convenios de internacionalización con empresas de Estados Unidos, Alemania, Dinamarca, Italia, Brasil e India. Estos convenios abarcan la compra de equipamiento y accesorios para la industria alimenticia, básicamente lácteos que incluyen también la producción primaria; intercambio de productos de la industria de autopartes y de piezas para motos.

La información disponible sobre acuerdos de cooperación productiva y comercial, tanto la de aquellos acuerdos entre empresas como la de los convenios entre instituciones y organismos, es fragmentaria y proviene de fuentes diversas ya que no existe registro de los acuerdos internacionales. Una relativa centralización de antecedentes y acuerdos-marco no sólo permitiría el asentamiento de una memoria histórica de los vínculos sino que posibilitaría el seguimiento de las acciones de cooperación y colaboración internacional. Estas actividades de encontrar utilidad entre los empresarios y en el sector público de gobierno como instrumento para el diseño de una estrategia de internacionalización precisarán de alguna forma voluntaria de registro donde se asienten las principales características de los acuerdos de alcance internacional.

---

<sup>50/</sup> Al mismo tiempo que se abrieron estas posibilidades, el gobierno redujo las líneas para el financiamiento de las exportaciones, en especial, aquéllas que hacían parte de convenios bilaterales con países. Estos lineamientos parecerían haber obedecido a una estrategia de internacionalización no negociada de parte de la Argentina, para lo cual se requeriría una batería de instrumentos más difusos. En términos de la inserción en mercados externos esto ha generado dificultades debido a las limitaciones para concentrar esfuerzos en torno a un país o mercado de destino y a las economías externas vinculadas a la exportación.

<sup>51/</sup> Para un análisis de los contenidos y alcances generales del acuerdo Italia-Argentina vease Angori, E. (1992); Feinstein, H. (1992).

En la búsqueda de ensanchar los lazos con empresas, asociaciones y organismos del exterior, la Municipalidad de Rafaela junto con la Cámara de Comercio Exterior y el empuje del empresariado local, han recorrido un sendero madurativo que ha dado lugar a actividades que si bien pueden resultar incipientes, muestran avances a la luz de las condiciones locales. Para ampliar los contactos con el exterior se ha promovido la realización de eventos y la presencia de visitas internacionales in situ y la firma de convenios de cooperación.

Se ha creado la Fundación para el Desarrollo Regional que cuenta con un programa de formación de recursos humanos, intercambio de información tecnológica y promoción de la colaboración interempresaria. La Fundación ha firmado convenios de cooperación internacional con dos organismos españoles: la Asociación de Investigación Tecnológica TEKNIKER, de Eibar; e INASMET Centro Tecnológico de Materiales, de San Sebastián.

Para promover el desarrollo de una mayor cooperación con Italia, ya a fines de los años ochenta, Rafaela buscó estrechar contactos con expertos italianos que realizaron visitas en misiones de asistencia técnica. En el marco de actividades de investigación con organismos nacionales e internacionales se procuró iniciar un trabajo de identificación de iniciativas de cooperación productiva con Italia.<sup>52/</sup>

En octubre de 1992, Rafaela recibió la visita de una delegación de empresarios italianos presidida por las autoridades de la Cámara de Comercio de Módena. Esta misión explorativa de negocios es el resultado de una serie de esfuerzos combinados del sector público y privado local que, en los últimos años, fueron tejiendo una trama de relaciones con empresas y asociaciones empresariales en Italia.

La visita de la delegación italiana dio lugar a la firma de un convenio de amplio alcance que promueve la cooperación económica, industrial y tecnológica entre empresas y organismos de Modena y Rafaela. La puesta en práctica del convenio abre perspectivas de cooperación en temas vinculados a aspectos productivos y tecnológicos a través de posibilidades de cooperación industrial y transferencia de tecnología; al comercio a través del intercambio de información sobre mercados y oportunidades de negocios; a actividades de capacitación empresarial a través del intercambio de profesionales y actividades de formación; la difusión de información sobre subcontratación y modalidades operatorias que

---

<sup>52/</sup> Dentro de estas actividades se presentaron ideas, perfiles y proyectos de inversión de empresas pequeñas y medianas del distrito en el marco de los acuerdos entre organismos nacionales argentinos y asociaciones empresariales italianas que buscaban profundizar los alcances del tratado bilateral entre ambos países.

faciliten la concreción de negocios entre empresas argentinas e italianas, contemplando distintas formas de participación hasta llegar a la formación de joint ventures.

La misión italiana a Rafaela, además de promover la ejecución de acuerdos entre empresas de ambos países, en el campo de la cooperación económica, industrial y tecnología, ha jugado como elemento catalizador y ha despertado una conciencia favorable hacia nuevas actividades orientadas hacia la internacionalización del distrito, en particular, profundizando los vínculos con Italia y dándoles contenido práctico, que irán materializándose en la medida que puedan articularse los esfuerzos e intenciones del sector público y los actores privados. Con el ánimo de llevar adelante los acuerdos firmados y profundizar vías de mayor relacionamiento hacia una cooperación activa con Italia, el Centro Comercial e Industrial junto con la Municipalidad de Rafaela están confeccionando fichas sobre más de medio centenar de empresas del distrito, intentando reunir información sobre iniciativas de inversión y complementación productiva para delinear una estrategia de vinculación con empresas, asociaciones y regiones en Italia. Asimismo existen proyectos para realizar actividades de intercambio a través de un seminario de negocios y de una gira de empresarios de Rafaela a Europa, que además de Italia, visitará España y Alemania.



## 5. Reflexiones finales

El área industrial de Rafaela constituye un caso especial de desarrollo manufacturero en Argentina. El crecimiento industrial, especialmente el metalmeccánico, se asienta en un conjunto dinámico de empresas Pymes que ha logrado posicionarse eficientemente en el mercado interno y está expandiéndose exitosamente en la esfera internacional.

Pero Rafaela es algo más que un agrupamiento de firmas industriales. Su funcionamiento económico y social, que incluye ciertos elementos específicos que generan una **atmósfera industrial especial**, guarda cierta similitud con algunos rasgos básicos de los Distritos.

Así, por ejemplo, el cuasi-distrito de Rafaela se ha conformado sobre la base un tejido social y sistema de valores que tiene muchos elementos comunes con los distritos italianos. De la misma manera, en Rafaela están presentes otros atributos constitutivos de los distritos: la familia funciona como unidad de producción y ha difundido una ética de trabajo y progreso que tiñe a toda la comunidad local; se ha conformado una positiva y activa atmósfera industrial; se ha logrado un desarrollo parcial de ventajas sistémicas endógenas; y se ha articulado de manera poco conflictiva el factor trabajo y el capital. Sin embargo, otros rasgos básicos de Rafaela no coinciden con las características descriptivas de un distrito italiano. Por ejemplo, la masa crítica del tejido industrial es muy pequeña, lo que incide sobre los niveles de especialización, de fragmentación del proceso productivo y de división del trabajo. Las relaciones productivas interempresariales se mantienen bajo modalidades clásicas e idiosincráticas argentinas, limitando el desarrollo de relaciones de cuasi-mercado. Finalmente, corresponde destacar que en Rafaela se ha gestado un ambiente propicio para la implementación de acciones locales, públicas y empresariales, que favorezcan el desarrollo de estrategias competitivas dado que existen efectos positivos de una sinergia público-privado que se perciben en la acción conjunta de la comunidad y gobierno local con asociaciones de empresarios y otros actores.

En su dinámica de expansión, la estructura industrial de Rafaela enfrenta ciertas dificultades futuras, algunas de las cuales corresponden al plano macroeconómico o sectorial y otras al nivel local o microeconómico. Así, por ejemplo, el tamaño pequeño del tejido industrial de Rafaela podría llegar a conspirar contra el desarrollo de una mayor división del trabajo que permita el incremento en los niveles de especialización productiva con la consiguiente ganancia de productividad. Por otra parte, en el plano sectorial, el desafío será consolidar su proceso de internacionalización, presionado por ciertos rasgos del modelo macroeconómico implementado en Argentina en los últimos años.

La dotación de recursos humanos calificados y su permanente capacitación constituyen elementos claves para el desarrollo futuro del cuasi-distrito. Rafaela ha ganado posicionamiento competitivo a través de la calidad de sus bienes y la relación costo-precio de mercado al que puede operar su función de producción. Dado que las ventajas competitivas genuinas de las firmas rafaelinas se vinculan con la capacidad operativa gerencial y la calificación del personal técnico para el desarrollo de bienes especiales, la política de recursos humanos locales es de singular importancia.

Los esfuerzos de capacitación de la mano de obra industrial deberían orientarse a brindar nuevos conocimientos y experiencias tanto al personal ya calificado, para facilitar la incorporación de nuevas tecnologías, como al resto de los trabajadores a fin de ampliar la dotación de una fuerza de trabajo que permita el desarrollo de nuevas prácticas productivas que aseguren un permanente progreso en los estándares de calidad, complejidad de productos y productividad.

Asimismo, las exigencias de incorporar nuevas modalidades de gestión empresarial en el contexto actual plantean la necesidad de fortalecer las capacidades gerenciales de las firmas rafaelinas.

El proceso de internacionalización de las firmas Pymes de Rafaela, y del mismo distrito industrial, requieren de la construcción de una nueva ingeniería institucional pública y privada que facilite la concreción de una serie de iniciativas de profundización de la inserción externa. La Cámara de Comercio Exterior ha realizado una labor importante en este sentido y seguramente seguirá constituyendo, junto con el Municipio de Rafaela y otras instituciones locales, uno de los pilares de las acciones futuras.

Esta nueva trama institucional deberá ampliar el entorno tecno-productivo y comercial a otras áreas industriales localizadas en la zona de influencia de Rafaela, reforzar los vínculos de cooperación interempresarial, y gestar un ámbito de enlace con organizaciones económicas públicas y privadas externas a fin de generar un medio de incubación de nuevos negocios internacionales. En Rafaela, a diferencia de la fase ya cumplimentada de internacionalización vía exportaciones, las fases futuras incluirán relaciones comerciales, productivas, financieras y tecnológicas de mayor envergadura y complejidad, especialmente si se considera que el tejido industrial de este cuasi-distrito puede ampliar considerablemente sus negocios en el ámbito del MERCOSUR.

La experiencia de los distritos italianos puede ser de gran utilidad para encarar algunos de los desafíos que enfrentará Rafaela en el futuro sin que ello implique intentar replicar mecánicamente esas experiencias. La idea es aprovechar las lecciones que de allí puedan surgir, especialmente las estrategias de "servicios reales" de apoyo a las firmas a nivel microeconómico

y local que les permitieron a las Pymes italianas avanzar en su proceso de internacionalización. En este sentido podría ser de gran utilidad para Rafaela conocer la experiencia de agencias especializadas en el desarrollo de Pymes que no sólo han intentado fortalecer a cada firma individualmente sino que han perseguido actuar de manera especial sobre las articulaciones interempresariales desarrollando diversas modalidades de "redes" y acciones de contacto entre firmas. Es decir, una orientación de la política, que asigna un rol clave al accionar sobre las formas de organización de la producción distrital, a fin de generar ventajas económicas genuinas para las firmas y para el conjunto de la comunidad.

## Bibliografía

- Angori, E. (1992) "La funzione svolta degli accordi bilaterali: Il caso Italia-Argentina. Aspetti istituzionali" en Politica ed interventi per l' internazionalizzazione di imprese medio-piccole in America Latina. Vol. II. Le politiche di cooperazione e per l' internazionalizzazione delle imprese. Università di Roma Tor Vergata, Roma, julio.
- Azpiazu, D. y Kosacoff, B. (1989) La industria argentina: desarrollo y cambios estructurales. Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.
- Becattini, G. (1989) "Los distritos industriales y el reciente desarrollo italiano", Sociología del Trabajo N.5, Madrid.
- Becattini, G. (1990) "The Marshallian industrial district as a socio economic notion", Industrial district and inter-firm cooperation in Italy, edited by F. Pyke, G. Becattini, W. Sengenberger, IILS-OIT, Geneva.
- Bellandi, M. (1989) "The industrial district in Marshall", Small Firms and Industrial District in Italy, edited by E. Goodman, J. Bamford, P. Saynor, Rotuledge, London.
- Bernardino, B. (1989) Ventisette Secoli di Storia D' Italia. Editorial Asociación Dante Alighieri, Buenos Aires.
- Bianchi, P. (1988) "Competencia dinámica, regiones industriales e intervención local", Economía Industrial, Mar/Abril, Madrid.
- Brusco, S. (1982) "The Emilian model: Productive Decentralization and Social Integration", Cambridge Journal of Economics, Vol 6.
- Brusco, S. (1989) "A policy for industrial district", Small Firms and Industrial District in Italy, edited by E. Goodman, J. Bamford, P. Saynor, Rotuledge, London.
- Brusco, S. (1990) "The idea of Industrial District: Its genesis", Industrial district and inter-firm cooperation in Italy, edited by F. Pyke, G. Becattini, W. Sengenberger, IILS-OIT, Geneva.
- Camagni, R. (1991) Innovation Networks, Spatial Perspectives. Belhaven Press, London.
- Cámara de Comercio Exterior del Centro Comercial e Industrial del Departamento de Castellanos. (1991) Directorio de Exportadores. For Export. Rafaela, Argentina.
- CENSIS Centro Studi Investimenti Sociali. (1991 a) La forza dal basso del processo d' internazionalizzazione. Note e Commenti CENSIS. Dossier Piccola Impresa. Año XXVII/Número 5, Roma, mayo.

CENSIS Centro Studi Investimenti Sociali. (1991 b) Italia Hoy/1990. Imagen de su realidad social. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A., Madrid.

Cortellesse, C. (1989) "La pequeña y mediana industria en la industrialización italiana", Informe N. 7, División Conjunta CEPAL-ONUDI, Santiago de Chile.

Dei Ottati, G. (1987) "Il Mercato Comunitario", Mercato e Forze Locali: Il Distretto Industriale, edited by G. Becattini, Il Mulino, Bologna.

Diario La Opinión. "Cincuentenario". (1971) Rafaela, 20 de agosto.

Feinstein, H. (1992) "L' indagine campionaria sui progetti di cooperazione presentati alla CGI argentina nell' ambito del Accordo italo-argentino" en Politica ed interventi per l' internazionalizzazione di imprese medio-piccole in America Latina. Vol. II. Le politiche di cooperazione e per l' internazionalizzazione delle imprese. Università di Roma Tor Vergata, Roma, julio.

Fuá, G. (1983) "Rural industrialization in lated developed countries: the case of northeast and central Italy", Informe Trimestral N. 147, Banca Nazionale del Lavoro.

Imfeld, D. (1984) Pioneros del Oeste Santafesino. Una aproximación al estudio de la mentalidad del gringo fundador de Rafaela. (mimeo) Instituto Superior del Profesorado No. 2, Rafaela, Santa Fe.

Imfeld, D. (1991) El aporte suizo en la colonización del oeste. Presencia en la Colonia Rafaela. La Sociedad Suiza de Socorros Mutuos "La Unión". Secretaría de Cultura de la Municipalidad de Rafaela, Santa Fe.

Instituto de Planeamiento Regional y Urbano de la Universidad Nacional del Litoral (1964) Plan Director de Rafaela. Tomo III, Rafaela, Santa Fe.

Instituto Provincial de Estadísticas y Censos de Santa Fe. (1992) Estadísticas del Departamento de Castellanos.

Kosacoff, B., Bisang, R. (1992) "Exportaciones industriales en una economía en transformación: las sorpresas del caso argentino". Boletín Informativo Techint, No. 271, julio-septiembre, Buenos Aires.

Maritti, P. (1979) "Aspetti della ristrutturazione industriale. Considerazioni teoriche con alcuni materiali di verifica empirica", Ristrutturazioni industriali e rapporti tra imprese, edited by R. Varaldo, F. Angeli, Milano.

- Miassi, D. (1986) La masonería en Rafaela. Instituto Superior del Profesorado No. 2 Sección Histórica, Rafaela, Santa Fe.
- Moori-Koenig, V. y Yoguel, G. (1992) Competitividad de las Pymes autopartistas en el nuevo escenario de apertura e integración subregional. Documento de trabajo CFI-CEPAL No. 30, Publicación CEPAL LC/BUE/R.174, Buenos Aires, septiembre.
- Quintar, A. y Gatto, F. (1992) Distritos Industriales Italianos. Experiencias y aportes para el desarrollo de políticas industriales locales, CEPAL-CFI PRIDRE N.29, Buenos Aires.
- Sengenberger, W., Loveman, G. y Piore, M. (1990) The Re-emergence of small enterprises. Industrial restructuring in industrialised countries. IILS-OIT, Geneva.
- Sforzi, F. (1989) "The geography of industrial districts in Italy", Small Firms and Industrial District in Italy, edited by E. Goodman, J. Bamford, P. Saynor, Rotulledge, London.
- Trigilia, C. (1990) "Work and Politics in the Third Italy's industrial districts", Industrial district and inter-firm cooperation in Italy, edited by F. Pyke, G. Becattini, W. Sengenberger, IILS-OIT, Geneva.
- Worcel, G. y Ascuá, R. (1991) Dinamismo Empresarial y Cooperación Institucional. El caso de las Pymes de Rafaela. CEPAL-CFI PRIDRE No. 24, Buenos Aires.