

Universidad Empresarial Siglo 21

Licenciatura en Comercio Internacional



El *Cluster* de Rafaela y la Internacionalización de sus empresas.

por

Judith Valle

Coordinador de Seminario: Néstor Fernández

Córdoba, Argentina
Junio 2006

*A Jesús por estar siempre conmigo.
A mis padres que los amo.
A la “Tía Coca” por confiar en mí.
A mis hermanos por tenerme paciencia.
A Luciano por estar en los buenos y malos momentos.*

AGRADECIMIENTOS

A ALFREDO FRUTTERO y FERNANDO SIBILLA, por su ayuda desinteresada.

A la gente de RAFAELA, empresarios, funcionarios, ciudadanos, que me abrieron sus puertas haciéndome sentir una más de ellos. A OSVALDO AUDAGNA, por su preocupación antes, durante y luego de mi estadia en esa ciudad. A PABLO COSTAMAGNA, que me brindó parte de su valioso tiempo. A Diego Peiretti y Alejandra Mahieu, por sus importantes contribuciones en la investigación.

A los profesores de la Universidad Empresarial Siglo 21, por ayudarme cuando estaba desorientada.

A PABLO BAISSETTO, mi mejor amigo y futuro colega, por ser incondicional.

ÍNDICE

Introducción	11
PARTE 1: ASPECTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS.	
Capítulo I: Marco Teórico	
I. 1. <i>Cluster</i>	18
I. 1. 1. Definición	19
I. 1. 2. Ventajas del <i>cluster</i> y su relación con la internacionalización	19
I. 1. 3. Ciclo de vida del <i>cluster</i>	21
I. 1. 4. Tipos de <i>cluster</i>	22
I. 1. 4. 1. Aglomeración casual de firmas	22
I. 1. 4. 2. Redes de empresas	22
I. 1. 4. 3. Distritos industriales	22
I. 1. 4. 3. 1. Elementos característicos del Distrito Industrial	24
I. 1. 4. 3. 2. Ventajas competitivas del Distrito Industrial	30
I. 1. 4. 3. 3. Distrito industrial vs otro tipo de Aglomeración territorial	30
I. 2. Internacionalización	32
I. 2. 1. Definición	33
I. 2. 2. Internacionalización ampliada	33
I. 2. 3. Causas de la internacionalización	34
I. 2. 4. Razones para la internacionalización	34
I. 2. 5. Etapas de transición de una empresa local a una empresa global	36
I. 2. 6. Tipos de empresas	37
I. 2. 7. Estrategias de internacionalización	37
I. 2. 7. 1. Exportación	38
I. 2. 7. 2. Acuerdos Contractuales	39
I. 2. 7. 3. Propiedad Directa	42
I. 2. 7. 4. Alianzas Estratégicas Internacionales	42
Capítulo II: Metodología	43
PARTE 2: EL CASO DE RAFAELA.	
Capítulo III: Características de un Distrito Industrial presentes en Rafaela	49
III. 1. Predominio de pequeñas y medianas empresas	50
III. 2. División del trabajo, tamaño del mercado y generación de una producción exportable	53

III. 3. Estrategias de internacionalización	56
III. 4. Innovación tecnológica	57
III. 5. Recursos humanos y generación de empleo	61
III. 6. Implicancia de las instituciones locales	63
III. 7. Economías de concentración	64
III. 8. Ventajas de especialización	65
III. 9. Ventajas de integración	66
III. 10. Análisis de las encuestas: “elementos característicos del distrito Industrial”	67
Capítulo IV. Resultado de las entrevistas	70
V. 1. Alejandra Mahieu	71
V. 1. 1. La función de la Municipalidad	71
V. 1. 2. Programa Semillero de Exportadores	71
V. 1. 3. Relación con otras instituciones	72
V. 1. 4. Influencia del <i>cluster</i> en la internacionalización de las empresas	72
V. 1. 5. Formas de internacionalización	73
V. 2. Osvaldo Audagna	73
V. 2. 1. Historia de las instituciones de Rafaela	73
V. 2. 2. Desafíos	77
V. 2. 3. Internacionalización	77
V. 2. 4. Cooperación	78
V. 3. Pablo Costamagna	78
V. 3. 1. <i>Cluster</i> e internacionalización	78
V. 3. 2. Diferencia entre los conceptos de <i>cluster</i> y Distrito Industrial	79
V. 4. Análisis de las entrevistas: “ <i>Cluster</i> e internacionalización”	80
Capítulo V. Proceso de Internacionalización de las empresas rafaelinas	82
Capítulo VI. Análisis de Componentes Principales aplicado al caso de estudio	86
V.1. Análisis de Componentes Principales	87
V. 1. 1. Objetivo para el caso de estudio	87
V. 1. 2. Metodología	87
V. 1. 3. Desarrollo del análisis de Componentes Principales	87
V. 2. Primeras Conclusiones	97
V. 3. Conclusión del análisis de Componentes Principales	107
Capítulo VII. Conclusión	110
Bibliografía	115

Anexo	119
Anexo 1. Cuestionarios	120
Anexo 2. Definición de Pyme	149

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N ⁰ 1: Sectores Industriales de Rafaela.	14
TABLA N ⁰ 2: Empresas encuestadas por sector.	45
TABLA N ⁰ 3: Naturaleza de las empresas / tamaño de las mismas.	51
TABLA N ⁰ 4: Tamaño de las empresas.	51
TABLA N ⁰ 5: Antigüedad de las empresas / dirección de las mismas.	52
TABLA N ⁰ 6: Nivel de exportaciones.	53
TABLA N ⁰ 7: Grado de internacionalización.	54
TABLA N ⁰ 8: Grado de internacionalización / tamaño de las empresas.	54
TABLA N ⁰ 9: Antigüedad en exportación.	56
TABLA N ⁰ 10: Estado de la maquinaria.	58
TABLA N ⁰ 11: Inversiones en % / Importancia de estas inversiones.	58
TABLA N ⁰ 12: Tamaño de la empresa / Colaboración externa.	59
TABLA N ⁰ 13: Cooperación.	60
TABLA N ⁰ 14: Capacitación / Tamaño de las empresas.	61
TABLA N ⁰ 15: Proyectos en conjunto.	64
TABLA N ⁰ 16: Proveedores de insumos.	64
TABLA N ⁰ 17: Economías de escala.	65
TABLA N ⁰ 18: Red de contactos.	66
TABLA N ⁰ 19: Estrategias de Internacionalización.	83
TABLA N ⁰ 20: Exportaciones.	83
TABLA N ⁰ 21: Proyectos de exportación.	83
TABLA N ⁰ 22: Etapas de transición de una empresa local a una global.	84
TABLA N ⁰ 23: Nivel de Exportación.	90
TABLA N ⁰ 24: Aumento de exportaciones.	91
TABLA N ⁰ 25: Monto FOB anual exportado.	91

TABLA N ⁰ 26: Internacionalización.	92
TABLA N ⁰ 27: Internacionalización (2).	92
TABLA N ⁰ 28: Mecanismos de Coordinación.	93
TABLA N ⁰ 29: Mecanismos de Coordinación (2).	93
TABLA N ⁰ 30: Proveedores Locales.	93
TABLA N ⁰ 31: Proveedores Locales (2).	94
TABLA N ⁰ 32: Dificultad para encontrar profesionales especializados.	94
TABLA N ⁰ 33: Dificultad para encontrar profesionales especializados (2).	95
TABLA N ⁰ 34: Impacto en el costo.	95
TABLA N ⁰ 35: Impacto en el costo (2).	95
TABLA N ⁰ 36: Economías de escala.	96
TABLA N ⁰ 37: Economías de escala (2).	96
TABLA N ⁰ 38: Nivel de exportación / Mecanismos de coordinación (1^{er} Grupo).	100
TABLA N ⁰ 39: Nivel de exportación / Mecanismos de coordinación (2^{do} Grupo).	101
TABLA N ⁰ 40: Nivel de exportación / Mecanismos de coordinación (3^{er} Grupo).	101
TABLA N ⁰ 41: Nivel de exportación / Mecanismos de coordinación (4^{to} Grupo).	101
TABLA N ⁰ 42: Nivel de exportación / Proveedores Locales (1^{er} Grupo).	102
TABLA N ⁰ 43: Nivel de exportación / Proveedores Locales (2^{do} Grupo).	102
TABLA N ⁰ 44: Nivel de exportación / Proveedores Locales (3^{er} Grupo).	102
TABLA N ⁰ 45: Nivel de exportación / Proveedores Locales (4^{to} Grupo).	102
TABLA N ⁰ 46: Nivel de exportación / Dificultad para encontrar profesionales especializados (1^{er} Grupo).	103
TABLA N ⁰ 47: Nivel de exportación / Dificultad para encontrar profesionales especializados (2^{do} Grupo).	103
TABLA N ⁰ 48: Nivel de exportación / Dificultad para encontrar profesionales especializados (3^{er} Grupo).	103
TABLA N ⁰ 49: Nivel de exportación / Dificultad para encontrar profesionales	

especializados (4^{to} Grupo).	103
TABLA N^o 50: Nivel de exportación / Impacto en el costo (1^{er} Grupo).	104
TABLA N^o 51: Nivel de exportación / Impacto en el costo (2^{do} Grupo).	104
TABLA N^o 52: Nivel de exportación / Impacto en el costo (3^{er} Grupo).	104
TABLA N^o 53: Nivel de exportación / Impacto en el costo (4^{to} Grupo).	104
TABLA N^o 54: Nivel de exportación / Economías de escala (1^{er} Grupo).	105
TABLA N^o 55: Nivel de exportación / Economías de escala (2^{do} Grupo).	105
TABLA N^o 56: Nivel de exportación / Economías de escala (3^{er} Grupo).	105
TABLA N^o 57: Nivel de exportación / Economías de escala (4^{to} Grupo).	105

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N ^o 1: Naturaleza de las empresas.	50
GRÁFICO N ^o 2: Cantidad de empleados.	51
GRÁFICO N ^o 3: Programas de fomento a la internacionalización.	55
GRÁFICO N ^o 4: Insumos utilizados en la producción.	57
GRÁFICO N ^o 5: Capacidad de adaptación e innovación.	59
GRÁFICO N ^o 6: Canales de acceso a la innovación tecnológica.	60
GRÁFICO N ^o 7: Capacitación.	61
GRÁFICO N ^o 8: Necesidad de contratar trabajadores.	62
GRÁFICO N ^o 9: Relación institución / empresa.	63
GRÁFICO N ^o 10: Dificultad para encontrar profesionales especializados.	65
GRÁFICO N ^o 11: Especialización productiva / proceso de aprendizaje.	65
GRÁFICO N ^o 12: Desarrollo de conocimientos estratégicos.	66

INTRODUCCIÓN

En Argentina se detectaron 5.052 territorios industriales en 467 departamentos y se observó que el país tiene 717 complejos productivos, de los cuales 98 son *clusters*.¹

Michael Porter, fue el primero en utilizar este término para referirse a las *concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas, que actúan en un determinado campo*.

El autor hace hincapié en la cadena de valor, ya que los *clusters* incluyen, por ejemplo, a proveedores de insumos críticos como componentes, maquinarias y servicios y a proveedores de infraestructura especializada; además, con frecuencia también se extienden aguas abajo hasta canales y clientes; y lateralmente hasta fabricantes de productos complementarios y empresas que operan en industrias relacionadas por sus habilidades, tecnología o insumos comunes.

Por tanto, en nuestro país los *clusters* no son un fenómeno generalizado, más bien se observan conductas aislacionistas por parte de los empresarios. Sin embargo varias investigaciones dan cuenta de la existencia de algunos casos exitosos, entre ellos el del sector metalmecánico de la ciudad de RAFAELA. Asimismo se observa una particular forma de internacionalización en las empresas, la cual posee, a priori, una estrecha relación con dicha concentración de empresas (*cluster*).

Como cabecera del Departamento Castellanos, Rafaela está ubicada en el centro oeste de la Provincia de Santa Fe, a unos 90 km de la capital provincial. Esta cercanía con el Puerto de Santa Fe, significa una salida importante para sus exportaciones. Con respecto a la Capital Federal, los separa la distancia de 540 km aproximadamente. Cabe destacar que esta ciudad es la tercera en importancia luego de Rosario y Santa Fe.



Rafaela nace a fines del siglo XIX. En 1880, se inicia el proceso de colonización a cargo de la empresa Colonizadora de Guillermo Lehman. Fue ocupada inicialmente por un grupo de inmigrantes italianos del Piamonte, a los cuales más tarde se sumaron algunos suizo-alemanes. (Infeld, 1984 en Quintar y Gatto, 1993:4) Estos inmigrantes no vinieron solos, trajeron consigo gran

¹ Para llegar a dicha conclusión, el Observatorio Pymis de la Unión Industrial Argentina (UIA) realizó una investigación en el año 2001, que estuvo a cargo de la sede local de la Universidad de Bologna.

cantidad de saberes y conocimientos de viejos oficios que dieron comienzo a la actividad productiva del territorio.

Los colonos difundieron en la sociedad tres valores culturales que marcaron la diferencia: cultura del trabajo, del esfuerzo y del ahorro.

La población total de la ciudad es de 83.642 habitantes, cifra que representa el 2.8% de la población de la Provincia de Santa Fe y el 51.6% del Departamento Castellanos. Un indicador de gran relevancia y que se destaca es el crecimiento poblacional, que a lo largo de su historia superó siempre el 20%. La etapa más importante de expansión, la ciudad la vivió entre los años 1947 y 1960, como consecuencia de un fuerte aumento de la industria nacional sustitutiva de importaciones (aquí el incremento superó el 50%).

El nacimiento de la industria rafaelina estuvo íntimamente ligado al desarrollo de la actividad agropecuaria. Luego de la crisis internacional de los años 30, comienza a estructurarse en la ciudad un sistema de producción de manufacturas que tuvo dos ejes: por un lado la transformación de productos primarios locales, y por el otro la producción de maquinaria agrícola. Este último fue, a principios de siglo, uno de los pilares de la industria regional. Sin embargo, luego de la Segunda Guerra Mundial, la actividad metalmecánica regional se fue desplazando hacia la producción de autopartes.

Un hecho de importancia en la década de los ochenta fue el gran impulso que experimentaron los establecimientos que se dedican a producir equipos y partes para la fabricación y enfriamientos de alimentos y para la fabricación de alimentos balanceados.

A fines de 1980 las industrias de la ciudad, en especial las del sector metalmecánico, vivieron un período de expansión originado por la sobrevaloración del dólar con respecto al peso, lo que permitió ganar mercados externos y a su vez protegerse de la competencia interna proveniente del exterior.

Pero a inicios de los noventa esta ventaja desaparece y muchas industrias tuvieron que enfrentar la competencia del exterior debido al proceso de apertura que se originó rápidamente.

ESTRUCTURA INDUSTRIAL ACTUAL:

Actualmente, el número total de establecimientos empresariales excede los 4.000². En cuanto a las industrias, existen 418 firmas con una gran diversificación, debido a que se encuentran empresas dedicadas a la producción en 18 de las 22 secciones industriales que conforman la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de Naciones Unidas.

Se destaca el sector metalmecánico, que cuenta con 115 establecimientos, dentro del cual son significativas la producción de maquinaria y equipos agrícolas, la fabricación de bienes de capital para la industria alimenticia y el sector autopartista.

De la totalidad de los establecimientos antes mencionados, 86 son microempresas (de hasta 5 empleados), o sea un 75%, 23 de ellos ocupan entre 5 y 100 empleados, y sólo 6 ocupan a más de 100 empleados.

² Estos establecimientos se refieren tanto al Comercio, Servicio como Industria. Los datos fueron obtenidos del trabajo realizado por Mirabella Roberto, Director ejecutivo del Instituto de capacitación y estudios para el desarrollo local, titulado "Estrategias de desarrollo económico en el marco de la cooperación público-privada. La experiencia de la ciudad de Rafaela." 2005

A continuación, en el cuadro sobre el sector industrial según la cantidad de empleados, puede verse lo anteriormente expuesto.

Tabla N° 1. Sectores industriales de Rafaela.

Sector	Hasta 5 empleados	Entre 5 y 100 empleados	Más de 100	Total
Alimentos, bebidas y tabaco.	97	19	4	120
Textil y cueros.	10	6	2	18
Papel e imprenta.	21	6	0	27
Sustancias químicas.	17	4	0	21
Metal y equipos.	86	23	6	115
Maderas y afines.	99	18	0	117
Total	330	76	12	418

Fuente: Secretaría de Programación Económica. Municipalidad de Rafaela.

En cuanto a las exportaciones, una de cada diez industrias exporta parte de los bienes que produce. La incidencia de las ventas internacionales en la facturación total es muy diferente en cada sector, se destaca el autopartista ya que exporta el 40% de sus ventas totales.

No puede dejar de mencionarse que uno de los factores que contribuyó al éxito que ha tenido la industria en la ciudad fue el rol protagónico de sus instituciones. Éstas serán analizadas con más detalle posteriormente.

Características del Sector Metalmecánico.

La actividad productiva de la industria metalmecánica se estructura alrededor de tres ejes:

- En primer lugar se encuentran las industrias productoras de máquinas, equipos, aparatos y motores, proveedoras de las plantas industriales que procesan la producción agropecuaria³. A su vez este sector se subdivide en:
 - Aquel que agrupa a empresas que producen tanques, caldererías, cocinadores, pailas y accesorios de acero inoxidable, principalmente para la industria láctea.
 - El otro está compuesto por establecimientos productores de equipos de refrigeración y frío.
- Un segundo grupo de empresas lo conforman establecimientos dedicados a la producción de componentes, partes y piezas para la industria automotriz, camiones y tractores. La producción abarca guías 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. Este grupo de empresas trabaja con empresas automotrices terminales y también con el mercado de reposición.
- El tercer grupo se constituye alrededor de industrias dedicadas a la producción de maquinarias y equipos para el sector agrícola. Donde se producen, entre otras, moledoras, acoplados de autodescarga, fabricación de seleccionadoras y elevadoras de semillas, cosechadoras, tractores, desmalezadoras y motoniveladoras.

³ La producción agropecuaria se refiere a: la lechera, molinera, frigorífica, aceitera, etc.

Por tanto, visto las características territoriales anteriormente descriptas, el presente trabajo pretende analizar si el *cluster* que existe en la ciudad de Rafaela, como forma organizativa de las PyMES del sector metalmeccánico, es un “Distrito Industrial” y en caso afirmativo, describir cuales son sus formas de internacionalización.

El término Distrito Industrial fue popularizado por ALFRED MARSHALL (1927) quien utilizó por primera vez este término para referirse a las industrias textiles de Lancashire y Sheffield. Los definió como *una concentración de empresas e industrias especializadas, localizadas en áreas geográficas particulares que, aprovechando la división del trabajo en fases productivas y la especialización sectorial generada, logran alcanzar ventajas de escala frente a la producción de gran tamaño concentrada en una única unidad productiva* (Quintar y Gatto, 1992:9).

Para analizar esta doble temática, se parte del concepto propuesto por Petrobelli sobre la tipología de *clusters*. Según este autor, los *cluster* o las aglomeraciones territoriales de empresas tienden a darse en alguna de las distintas modalidades: aglomeración casual de firmas; redes de empresas y distritos industriales. El concepto de Petrobelli será utilizado a la hora de determinar si el *cluster* de Rafaela es un Distrito Industrial.

Asimismo, una vez definida la naturaleza industrial del *cluster* de Rafaela, se describirán las *estrategias de internacionalización* que han adoptado el grupo de empresas, para lo cual se expondrán las acciones desarrolladas por diversos sectores de la comunidad rafaelina, tales como, la definición del rol y actividad de las instituciones del tercer sector, los programas formulados por el Municipio como catalizador del proceso de internacionalización, la visión teórica de especialistas sobre la materia y el análisis de la situación actual del sector privado a los ojos del empresariado local.

Finalmente, se abordará, haciendo uso de tanto elementos teóricos como de herramientas informáticas, la relación entre las dos variables objeto del presente estudio que dieron lugar a la siguiente pregunta de investigación:

¿El *cluster* de industrias metalmeccánicas existente en la ciudad de Rafaela facilita la internacionalización de dichas empresas?

Objetivo General:

Analizar la relación entre “concentración”(cluster) e “internacionalización” de las Empresas de Rafaela.

Objetivos específicos:

- **Determinar qué tipo de *cluster* existe en la ciudad de Rafaela.**
- **Determinar si se verifican en la aglomeración territorial de empresas de la ciudad de Rafaela elementos característicos del Distrito Industrial.**
- **Analizar el proceso de internacionalización seguido por las empresas de Rafaela.**

PARTE 1: ASPECTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

I. 1. *CLUSTER*

I. 1. 1 CLUSTER

Existe una gran cantidad de autores que escriben sobre *clusters*.

Se comenta primero la definición redactada por Michael Porter ya que fue el primero en utilizar el término *Cluster* para referirse a este tipo de fenómeno.⁴

Porter (2005) define a un *cluster* como: *Concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas, que actúan en determinado campo*. Agrupan a una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir. Incluyen, por ejemplo, a proveedores de insumos críticos como componentes, maquinarias y servicios y a proveedores de infraestructura especializada. Con frecuencia también se extienden aguas abajo hasta canales y clientes; y lateralmente hasta fabricantes de productos complementarios y empresas que operan en industrias relacionadas por sus habilidades, tecnología o insumos comunes. Muchos *clusters* incluyen organismos gubernamentales y otras instituciones, universidades, agencias encargadas de fijar normas, centros de estudio, proveedores de capacitación y asociaciones de comercio que proveen entrenamiento, educación, información, investigación y apoyo técnico.

Una característica de este tipo de aglomeración es que en ella se produce una gran competencia entre todos sus integrantes, una sana competencia, sin la cual no existiría el *cluster*. Sin embargo esta rivalidad por superarse y conservar sus clientes entre los integrantes del *cluster*, convive con la cooperación entre ellos, debido a que ambas se dan entre distintos jugadores y a diferentes dimensiones.

Para Schmitz, los *clusters* son agrupaciones de empresas que operan en un mismo sector o en sectores relativamente afines y que están localizadas en un territorio determinado que les brinda condiciones de proximidad favorables al desarrollo de relaciones formales e informales, espontáneas o deliberadas que contribuyen a ganar eficiencia colectiva (Kantis, 2005:7).

Otra definición de *Cluster* la realiza Joseph Ramos (1999). El autor entiende por *cluster* la concentración sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas - tanto hacia atrás, hacia los proveedores de insumos y equipos, como hacia adelante y hacia los lados, hacia industrias procesadoras y usuarias así como a servicios y actividades estrechamente relacionadas con importantes y acumulativas economías externas, de aglomeración y especialización (por la presencia de productores, proveedores y mano de obra especializada y de servicios anexos específicos al sector) y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva.

I. 1. 2. VENTAJAS DEL CLUSTER Y SU RELACIÓN CON LA INTERNACIONALIZACIÓN.

En una economía global, las ventajas competitivas duraderas tienen que ver, cada día más, con factores locales como el conocimiento, las relaciones y la motivación que los rivales distantes no pueden igualar (Porter, 2005).

Las ventajas que señala el autor sobre los *clusters* son varias, pero en términos generales podemos decir que son tres: *eficiencia, eficacia y flexibilidad*.

A continuación se detallan las ventajas particulares que, al parecer del autor, otorgan los *clusters*. A su vez éstas se relacionan con la internacionalización de las empresas.

⁴ El análisis que hace M. Porter sobre los *Cluster* fue extraído de una disertación que realizó dicho Profesor de la Universidad de Harvard en el seminario: "Globalización, Desarrollo Local y Redes Asociativas", organizado por el IPAC (Instituto Provincial de Acción Cooperativa.) 2005.

- Los *Clusters* son esenciales para competir.

Afectan la competencia de tres maneras: 1) **Aumentan la competitividad de las empresas que participan del complejo productivo**, con lo cual, las empresas van a estar motivadas para lanzarse en busca de nuevos mercados, ya que estarán a la altura de sus competidores para luchar por los mismo segmentos de consumidores. Demás está decir que existe una estrecha relación entre competitividad internacional e internacionalización, ya que este último proceso no se produce sin el primero. Ante todo una empresa que quiera comenzar a internacionalizarse, debe ser competitiva a nivel nacional, esto quiere decir que tiene que tener la capacidad para ofrecer bienes y servicios de similar o superior calidad que los de la competencia y con precios similares. 2) **Imponen el rumbo y el ritmo de la innovación**, todas las empresas del *cluster* comparten la misma información y conocimientos, a su vez ninguna de ellas queda al último en la carrera de innovación. Esto permite que no queden fuera del sistema y que al momento de ir en busca de mercados externos cuenten con ventajas, en este caso tecnológicas, para entrar, permanecer y fortalecerse en el mercado seleccionado. El aprendizaje productivo, uno de los tantos beneficios que se obtienen mediante el *cluster*, se logra mediante la fuerte interrelación entre los productores, proveedores y usuarios finales. Por último 3) **Fomentan la formación de nuevas empresas**, con ello el *cluster* irá creciendo y haciéndose más sólido, generando mayores ventajas para todos sus participantes y adquiriendo confianza para internacionalizar sus operaciones.

- El aumento de la Productividad.

El actuar de un modo más productivo se refiere a la obtención de insumos, el acceso de información, tecnología e instituciones necesarias, la coordinación con las compañías relacionadas y la forma de encarar y medir las reformas. Una de las características de este tipo de aglomeración es la existencia de una mayor competencia la cual obliga a las empresas individualmente a obtener una mayor especialización, división del trabajo, lo cual resulta en un aumento de productividad. La productividad le da a las empresas partícipes del *cluster* la posibilidad de entrar en el mercado internacional y competir con productos de similar o superior calidad y de igual precio que los productos de los competidores.

- Acceso de empleados y proveedores.

Las empresas que integran los *clusters*, pueden beneficiarse por la existencia de empleados especializados y con experiencia, con lo cual se reducen los costos de búsqueda y contratación. Esta es una ventaja que sin duda alguna debe ser aprovechada por todas las empresas que intervienen en el *cluster*, ya que los empleados pueden ir rotando generando aún más conocimiento. Esto contribuye a que las empresas produzcan con mayor eficiencia aumentando la productividad y con ello, como ya se ha mencionado en el párrafo anterior, generar confianza para iniciar el camino hacia el mercado externo.

En lo que a proveedores se refiere, abastecerse localmente abarata los costos de la obtención de insumos (suprimiendo costos de importación). Además la confianza que se genera entre clientes y proveedores, que se logra mediante las repetitivas transacciones, resulta en que éstos últimos no cobran un precio excesivo por los riesgos con los que corren, disminuyendo de esta manera los costos de transacción. Esto afecta al coste de los productos y nuevamente la productividad de las empresas.

- Acceso a la información especializada.

En el complejo productivo se acumula una gran cantidad de información técnica, sobre el mercado y la competencia, y sus integrantes disfrutan del beneficio de poder acceder a ella. Contribuyendo a un mejor desempeño por parte de todas las empresas, que notablemente van a tomar decisiones basadas en información pertinente, oportuna y confiable. Esto significa que cuentan con un alto grado de certidumbre a la hora de actuar lo que les permite detectar oportunidades y riesgos que puedan presentarse cuando ellas decidan internacionalizarse.

- Actividades complementarias.

El grado de relación que existe entre los integrantes de un *cluster* genera que el buen desempeño de uno contribuya al éxito de los demás. A nivel internacional sucede algo parecido, cuando las empresas deciden recorrer el camino al exterior, cualquier empresa que logre establecerse con bases sólidas en un mercado ayudará a que otras pertenecientes al mismo *cluster* imiten su actuación y encuentren altos beneficios en el mercado al cual decidan ingresar.

Además las empresas disfrutan de una serie de mecanismos conjuntos de marketing: ferias industriales y revistas especializadas, entre otros.

La complementariedad puede hacer que comprarle al *cluster* resulte más atractivo para los clientes (no sólo nacionales sino también los clientes extranjeros), fundamentalmente por la posibilidad de comparar las ofertas de muchos proveedores que se encuentran reunidos en un solo lugar. La concentración de clientes que se produce por el atractivo del *cluster*, resulta en una ampliación del mercado para las empresas que participan en él.

- Acceso a Instituciones y bienes públicos.

La productividad de una empresa y todos los beneficios que con ella se obtienen, pueden mejorar, si se saben aprovechar las inversiones hechas por el Gobierno y las Instituciones Públicas, ya sea en infraestructuras como también en políticas públicas que generen motivación al *cluster* para seguir creciendo.

El apoyo que pueden brindar el Gobierno y las instituciones públicas es muy importante cuando las empresas del *cluster* están decididas a llegar con sus productos a nuevos mercados fuera de las fronteras de su propio país. Este apoyo se traduce en confianza, ayuda, compromiso por parte de las autoridades, todo ello contribuye a que las empresas alcancen sus objetivos, beneficiando de esta manera no sólo a las empresas sino también a la región donde el *cluster* pertenece.

I. 1. 3. CICLO DE VIDA DEL CLUSTER (Kantis, 2005:8).

Según Kantis (2005), el *cluster* transita por diferentes etapas, desde sus antecedentes hasta su total consolidación. A continuación se realiza una breve explicación de cada una de ellas.

Etapas 1. Antecedentes.

Los antecedentes del *Cluster*, están formados por un conjunto de condiciones sociales, culturales, históricas y económicas. Las cuales condicionan al medio local donde se localiza el *cluster*, determinando su configuración y desarrollo.

Etapas 2. Formación.

El origen del *cluster* puede obedecer a circunstancias históricas, sociales, económicas como también a hechos fortuitos.

Los eventos que actúan como disparadores de este proceso pueden ser de dos tipos: *positivos* (apertura de un empresa de gran tamaño en la región, aparición de nuevas oportunidades de exportación para las empresas existentes, etc.) o *negativos* (cierre de una empresa de gran importancia en la localidad, etc.)

A su vez, el impulso puede provenir del sector privado, desde el gobierno, desde el entorno académico, como así también de personas claves.

Etapas 3 y 4. Expansión y Consolidación.

La expansión se produce no sólo en el nivel de actividades sino también en la cantidad de empresas. Las instituciones van aumentando e involucrándose de una forma más activa en este proceso. Se afianzan los vínculos entre los miembros, sin perder de vista el objetivo que los mantiene unidos. La

fuelle de financiamiento va cambiando, dejando de subsistir exclusivamente de subsidios del gobierno, para mantenerse con las cuotas aportadas por los socios.

I. 1. 4. TIPOS DE *CLUSTERS*

Se pueden encontrar en la literatura muchas definiciones sobre diferentes tipos de *clusters*. Estos pueden variar según su configuración, su localización, por el grado de desarrollo de las vinculaciones entre empresas o por el rol de las instituciones (Kantis, 2005:7).

Por ejemplo, en una investigación realizada por Fregoso (2004) el autor Tilman Altenburg distingue cinco tipos de *clusters* en América Latina: 1) *cluster* de micro y pequeña empresa sobreviviente; 2) *cluster* medianamente diversificado de empresas productoras de bienes de consumo; 3) *cluster* basado en el procesamiento de recursos naturales; 4) *cluster* de empresas intensivas en conocimiento; 5) *cluster* dominado por empresas transnacionales.

Sin embargo, las aglomeraciones territoriales de empresas tienden a darse en alguna de las distintas modalidades: aglomeración casual de firmas; redes de empresas y distritos industriales.

Pietrobelli (2002) dice que es importante hacer notar que estas clasificaciones no necesariamente son secuencias. Un *cluster* puede seguir siendo de una forma dependiendo de las características tanto de la industria como del país, así como de las circunstancias históricas del lugar.

Sin embargo un *cluster* puede mutar de un tipo a otro.

I. 1. 4.1 Aglomeración Casual de firmas: vínculos ocasionales entre empresas, con poca o ninguna experiencia en actividades conjuntas y bajo desarrollo de instituciones involucradas (Guerreri y Pietrobelli, 2002:5).

I. 1. 4.2 Redes de empresas: existencia de alguna forma de liderazgo, en la cual la empresa líder tiene la propiedad sobre algún recurso estratégico (Guerreri y Pietrobelli, 2002:5).

I. 1. 4.3 Distritos Industriales (Concepto marshalliano): se dan mayores transacciones interfirmas, mayor desarrollo e implicancia de las instituciones locales, existencia de economías de escala a nivel del distrito debido a la especialización de las empresas entre otros factores (Guerreri y Pietrobelli, 2002:5).

El término Distrito Industrial fue popularizado por ALFRED MARSHALL (1927) quien utilizó por primera vez este término para referirse a las industrias textiles de Lancashire y Sheffield. Los definió como *una concentración de empresas e industrias especializadas, localizadas en áreas geográficas particulares que, aprovechando la división del trabajo en fases productivas y la especialización sectorial generada, logran alcanzar ventajas de escala frente a la producción de gran tamaño concentrada en una única unidad productiva* (Quintar y Gatto, 1992:9).

MARSHALL observaba que estos conglomerados tenían ciertas características en común: *producían para un mercado externo a la zona (ya sea dentro del país o para el mercado internacional), *tenían como estrategia la profundización del mercado (variedad de productos en pequeñas series o lotes en contraposición a la producción en masa), *existía entre estas ciudades una gran competencia pero también un alto grado de colaboración (perseguían el mismo objetivo ayudándose mutuamente) (Marroni, 2005).

En los Distritos existía una red de instituciones vinculadas entre sí, con el objetivo de fomentar la actividad del mismo. Entre las que se pueden mencionar, Instituciones Públicas (gobiernos locales), Instituciones Privadas (empresas), Asociaciones de Productores y Organismos Consulares (Botero Chica, 2004).

Becattini⁵ (1989) conceptualiza al distrito como *una entidad socio-territorial de producción y de vida donde se conjugan en forma relativamente indiferenciada aspectos económicos, sociales, históricos, étnicos, culturales, etc. La interpenetración y la sinergia entre la actividad productiva y la vida cotidiana es un rasgo dominante y característico del distrito en su funcionamiento*. Desde una perspectiva más centrada en los aspectos económicos, Becattini la define como un gran complejo productivo de pequeñas empresas, en el que la coordinación entre las distintas fases del proceso productivo y el control de su funcionamiento regular no se lleva a cabo a través de reglas preestablecidas y/o mediante mecanismos jerarquizados, sino mediante la confianza en una combinación del juego automático de mercado con un sistema de sanciones sociales impuestas por la comunidad. “La proximidad territorial permite al sistema de las empresas gozar prácticamente de una economía a gran escala ligada al complejo productivo, sin perder flexibilidad y la adaptabilidad a diversas coyunturas de mercado que se desprenden de su fragmentación (Quintar y Gatto, 1992:10).

El Profesor Becattini, introduce un nuevo elemento al concepto de distrito industrial, las **economías externas** idiosincráticas dependientes del entorno. Cuando se habla de economías externas, se hace referencia a las que se obtienen por la especialización en fases que se produce en el Distrito, debido a la red de relaciones interempresariales. Además de contar con un mercado laboral denso y de trabajadores cualificados, y con una importante fluidez de información de todo tipo que se produce entre las propias empresas (Soler, 2000:13).

En contraposición a lo anterior surge el enfoque de SCHMITZ, “**Eficiencia Colectiva**”, que reconoce la importancia de las economías externas locales marshallianas, pero argumenta que éstas no son suficientes para explicar el crecimiento y la competitividad de las empresas en las aglomeraciones. El autor habla de un segundo factor, al que le atribuye la mayor relevancia, es la acción deliberada, tanto de las empresas en el sentido de la cooperación, como del sector público en la implantación de políticas. El concepto de eficacia colectiva, combina los dos efectos, los cuales son: las economías locales espontáneas o no planificadas y las acciones deliberadas o planificadas de las empresas y del sector público, con el fin de explicar las ventajas competitivas de las empresas partícipes de la aglomeración (Elizande Hevia, 2003:28).

A continuación se definen los dos efectos.

- Economías externas positivas (o eficiencia colectiva pasiva): son aquellos ahorros que una empresa puede realizar debido al accionar de otros actores. Surgen cuando estos actores no pueden absorber el costo y beneficio de una determinada actividad. Las economías externas no necesariamente requieren de una concentración geográfica, sin embargo la cercanía física facilita la actividad. Se clasifican en economías externas generales (ej, buenas condiciones viales) y economía externas específicas (ej, mano de obra calificada en una determinada actividad).
- Acción Conjunta (o eficiencia colectiva activa): hace referencia a medidas deliberadas, incluyendo la asociación con otros interesados para velar por los intereses del gremio, intercambiar informaciones o contratar un servicio compartiendo los costos (Fregoso Jasso, 2004:3).

⁵ “La noción de Distrito Industrial se introducirá en el análisis contemporáneo a finales de la década de los setenta de la mano del Profesor G. Becattini, un destacado economista especializado en el pensamiento marshalliano, que desde finales de los años setenta llevaba a cabo una investigación aplicada sobre el desarrollo económico en la Toscana” (J. Trullén, 1990 en Quintar y Gatto, 1992:9).

I. 1. 4. 3. 1. Elementos característicos del Distrito Industrial.

Para estudiar las características de los distritos industriales, se seguirán a tres autores que han investigado el fenómeno de los distritos industriales italianos.

Por un lado, Aída Quintar y Francisco Gatto (1992), en su trabajo de investigación titulado “Distritos industriales italianos, experiencias y aportes en el desarrollo de políticas industriales locales”, describen las principales características económicas del distrito⁶ y los principales aspectos socio-culturales⁷ que existen en estos.

Por el otro lado, Fregoso Jasso (2004) en su estudio sobre el fenómeno italiano de los distritos, cita a Cossentino y otros autores que han estudiado el tema, y concluye que existe en los distritos un denominador común que es la “presencia de un continuo dinamismo” el cual se puede caracterizar a través de los siguientes elementos⁸:

- *Predominio de pequeñas empresas y una forma fragmentada de organización de la producción.*

En Toscana existe una compañía por cada diez habitantes.

En Emilia Romagna el 87% de las compañías tiene menos de diez trabajadores.

En Veneto existen once distritos con empresas que tienen de cuatro a veinte trabajadores.

El distrito está compuesto por *pequeñas y medianas empresas* de modestas dimensiones- tanto en personal ocupado como en el monto de sus inversiones-, con una organización interna simple y una gestión empresarial individual o familiar; no existiendo una diferenciación muy tajante entre el rol del empresario y el del trabajador o técnico (Dei Ottati, 1987, en Quintar y Gatto, 1992:11).

Estas firmas se agrupan en gran número y cantidad en un ámbito geográfico acotado y se insertan productivamente a través de la realización de operaciones individuales de un proceso productivo genérico, es decir, no elaboran productos finales completos sino que se especializan en la producción de unas pocas fases de un proceso productivo mucho más amplio, incluyendo en muchos casos, su armado y manufactura final (Quintar y Gatto, 1992:11).

Se trata de producciones donde predominan series cortas, fabricadas sobre la base de órdenes específicas de clientes, que están en permanente rediseño para atender las necesidades particulares de los demandantes industriales. Para operar exitosamente en estos mercados de alta especialización, pero inciertos y dinámicos, juegan un papel relevante: la disponibilidad de una mano de obra de alta profesionalidad, la experiencia técnica y de gestión que las firmas van forjando y la disponibilidad o acceso rápido a un equipamiento genérico flexible (Quintar y Gatto, 1992:11).

Por último, es importante remarcar que, un distrito no es una sumatoria de Pymes sino una **organización productiva interactiva e interdependiente** y que es justamente por ese rasgo que alcanza los niveles de eficiencia y competitividad que le permite competir en mercados exigentes (Quintar y Gatto, 1992:13).

⁶ Las principales características económicas de los distritos enunciadas por Quintar y Gatto (1992) son: a) una forma fragmentada de organización de la producción; b) división del trabajo y tamaño del mercado; c) estructura productiva de los distritos; d) competencia y cooperación empresarial; e) el gobierno de las transacciones en el mercado.

⁷ Los principales aspectos socio.culturales de los distritos son: a) la estructura social y el sistema de valores locales como precondiciones para el desarrollo de los distritos; b) los recursos humanos que participan en las actividades del distrito; c) la contigüidad espacial de las empresas como factor endógeno de dinamización del proceso técnico y de expansión económica del distrito.

⁸ Para ejemplificar se presentan datos sobre algunos distritos industriales de Italia, debido a que junto con España y Alemania constituyen un exitoso caso de desarrollo industrial local.

- *División del trabajo, tamaño del mercado y generación de una producción exportable.*

En Veneto cinco de los once distritos exportan el 70% o más del valor de su producción. Mientras que los once exportan por lo menos el 30%.

En el distrito de Emilia Romagna el valor de las exportaciones de maquinaria de embalaje aumentó un 33% en 1993.

En el distrito del textil de Prato el valor de las exportaciones aumentó un 24% en 1994.

El distrito no trata de una experiencia de autoabastecimiento productivo en una economía cerrada, sino de una forma de gestionar la producción de bienes industriales orientada hacia **consumidores externos nacionales** y, en gran medida, **externos al país** (Quintar y Gatto, 1992:14).

El tamaño de mercado es determinante de la división del trabajo, del nivel de especialización interfirmitas y con ello del nivel de productividad del sistema. La ampliación continua del éste, está vinculada con la capacidad permanente de innovación, tanto en los planos productivos como de gestión empresarial, individual y colectiva (Quintar y Gatto, 1992:14).

La configuración de una imagen externa distintiva del distrito es un paso obligado en su proceso de autonomía y de consolidación; el espacio territorial de oferta –el distrito- se tiene que convertir en un término de elección relevante para compradores e intermediarios comerciales nacionales e internacionales (Quintar y Gatto, 1992:15).

- *Recursos Humanos y Generación de empleos.*

En Veneto de 1981 a 1991 el empleo aumentó un 77%, en el distrito de Belluno.

En Veneto y en Emilia Romagna el índice de desempleo es del 6% comparado con el 11% para toda Italia.

De todos los recursos necesarios en el proceso productivo, económico y social, el Hombre sigue siendo el de mayor relevancia. Más aún, la calidad de los recursos humanos con los que cuenta la empresa, es un elemento de competitividad muy importante.

Por ello, según Marroni (2005), se deben lanzar sistemas de formación que se adecuen a las nuevas exigencias del mercado, a las nuevas tecnologías y a la competencia.

Aún más, teniendo en cuenta que el Distrito industrial no sólo brinda beneficios privados a las empresas, sino que también brinda la posibilidad de mejorar el bienestar social mediante la creación de empleo y la generación de ingreso (Herrera Baigorria, 2005:9).

Los costos para la contratación de personal se reducen al existir un “pool” de operarios que sirven a todas las empresas del distrito, creando incluso mayor estabilidad de esos operarios dentro del distrito, lo que, a su vez, aumenta la productividad de la mano de obra (Perego, 2005).

Respecto a esto, los efectos positivos que provoca la facilidad de una gran movilidad social de los agentes económicos dentro del distrito, son mayores que sus efectos negativos, ya que, por una parte, estimula la competencia por la mayor productividad y eficiencia de los agentes, y por otra parte, dado que la movilidad se produce por firmas que se encuentran dentro del mismo distrito, las habilidades logradas en la firma que abandona se rescatan en la empresa a la que entra. Con esto se quiere decir, que la movilidad social estimula un progresivo proceso de capacitación de cada uno de los agentes productivos que redundan en una creciente competitividad del distrito en su conjunto (Quintar y Gatto, 1992:24).

La política pública puede ocuparse de lograr que estos trabajadores que van a ser relocalizados logren capacitarse para emprender las nuevas actividades que demanda el Distrito industrial en

cuestión. Son la Universidades públicas y otros organismos del Estado quienes juegan un rol de importancia a la hora de brindar dichos conocimientos (Herrera Baigorria, 2005:9).

El Distrito Industrial demanda trabajadores flexibles de modo de poder asimilar nuevos conocimientos operativos, entre otras cosas.

- *Estructura productiva de los distritos.*

Las definiciones más restrictivas de distrito, señalan que se trata de áreas monopductoras genéricas; es decir, donde predomina una rama compleja comprendiendo en ella a todas las actividades principales y auxiliares que se requieran para la realización del mismo (Bellandi, 1982 en Quintar y Gatto, 1992:16).

El distrito es una unidad organizativa de base territorial, pudiendo existir más de uno en una región geográfica.

Es el caso de Modena, en donde hay más de un distrito. Al igual que en la región de la Emilia Romagna, en donde existen varios.

- *Competencia y cooperación empresarial.*

Según Quintar y Gatto (1992) no existe en el interior de los distritos la preeminencia de una estructura jerárquica de empresas o de grandes unidades que ejecuten un rol coordinador y dominante, ni tampoco un centro de toma de decisiones estratégicas conjuntas. Lo que si existen son arreglos institucionales o roles empresariales que facilitan la coordinación u operan como intermediarios especializados con los canales de comercialización externos. Un aspecto relevante es que en éstos operan conjuntamente instancias de competencia y cooperación entre firmas.

La competencia, estimulante de esfuerzos continuos por economizar recursos e idear innovaciones, está, sin embargo, socialmente pautada, ya que se da en el marco de una tradición de cooperación recíproca que actúa como límite para garantizar que la misma no adquiera tal magnitud que ponga en riesgo las bases de cohesión del distrito (Quintar y Gatto, 1992:18).

La estrecha interacción entre formas económicas y características socio-culturales se transforma en un elemento distintivo del funcionamiento de los mercados, ya que establece una “peculiaridad en los vínculos entre los agentes” que no es reconocible en otras aglomeraciones industriales (Quintar y Gatto, 1992:18).

- *El “gobierno” de las transacciones en el mercado.*

En los distritos se observa un funcionamiento regulatorio peculiar denominado **cuasi mercado**: “son las situaciones en las que se instauran vínculos operativos complementarios, pero no rígidamente establecidos, entre empresas que interaccionan en un mismo ciclo de producción, tales que cada firma disponga de un conocimiento estable de las funciones desarrolladas por las otras, es decir, que existan medios estables de comunicación entre empresas y comunidad de códigos de información...” (Bianchi, 1988 en Quintar y Gatto, 1992:19).

“Esto permite que la difusión de información dentro del distrito sea *amplia, rápida y no problemática*” (Quintar y Gatto, 1992:19).

Puede decirse que existe una correlación inversa entre costos de transacción y nivel de desarrollo del tejido empresarial, industrial y tecnológico regional. Esto es, a menor desarrollo industrial, mayores son algunos costos de transacción debido a la falta de competencia en algún submercado (Quintar y Gatto, 1992:20).

- *La estructura social y el sistema de valores locales como precondiciones para el desarrollo de los distritos.*

Dado que: 1) la composición de la estructura de clases sociales de los distritos es bastante homogénea; 2) que la mayoría de las empresas son familiares; 3) que entre los diversos agentes económicos predominan además de lazos de parentesco, vínculos de amistad y 4) que existe un sistema de valores locales compartidos, las relaciones de confianza y solidaridad tienen un peso mucho más significativo que las relaciones netamente contractuales, características de los grandes centros industriales tradicionales (Sforzi, 1990 en Quintar y Gatto, 1992:23).

Para Becattini, sin embargo, el sistema de valores compartidos que se transmite de generación en generación a través de las diversas instituciones locales, que estimula las relaciones de confianza y cooperación y normatiza los deberes y derechos de los miembros del distrito, no implica la inexistencia de contradicciones de intereses entre los miembros. Esas contradicciones se subordinan a un interés comunitario y a la convicción que el sistema de valores compartidos es funcional al tipo de actividad económica que se desarrolla en el distrito y al consecuente éxito que le proporcionan a esa comunidad (Quintar y Gatto, 1992:24).

- *La contigüidad espacial de las empresas como factor endógeno de dinamización del proceso técnico y de expansión económica del distrito.*

“La proximidad territorial de las empresas de un distrito es una de las condiciones centrales que les permite a esas firmas aprovechar de una economía a gran escala ligada al complejo proceso productivo, sin perder su flexibilidad y adaptabilidad a las diversas coyunturas del mercado” (Quintar y Gatto, 1992:28).

Los beneficios que brinda la contigüidad geográfica a las empresas son: a) enfrentar las expansiones de la demanda a través de la división del trabajo entre empresas; b) favorece la rápida circulación de información entre clientes y proveedores; c) brinda la posibilidad de contar con un rápido servicio de mantenimiento y reparación de sus equipos; d) la difusión del progreso técnico; e) la progresiva capacitación y especialización de la fuerza de trabajo; f) y un efecto multiplicador, propiciando la formación de nuevas empresas en el área para el suministro de insumos y servicios (Quintar y Gatto, 1992:29).

- *Innovación tecnológica.*

La capacidad de adaptación e innovación se considera como un aspecto esencial del distrito industrial, tanto como factor explicativo de su funcionamiento como condicionante de su supervivencia y desarrollo (Pyke y Sengenberger, 1992; Garofoli, 1986. En Sánchez Vizcaíno, 1996:291).

Para asegurar la viabilidad económica del distrito industrial es necesario contar con algún mecanismo de coordinación que garantice la correspondencia cuantitativa, cualitativa y temporal entre las distintas actividades especializadas (Sánchez Vizcaíno, 1996:292). Esta coordinación se realiza a través de la cooperación, formal e informal, entre las empresas que componen dicho distrito (Costa, 1993; Dei Ottati, 1996. En Sánchez Vizcaíno, 1996:292).

La coordinación sobre la base de una profusa colaboración interempresarial⁹ se apoya en la aceptación por parte de los agentes del conjunto de normas y valores que rigen la vida de la zona,

⁹ Para Sánchez Vizcaíno (1996:292), las relaciones de colaboración en un distrito industrial adoptan diferentes modalidades. Por ejemplo, los proveedores de bienes de equipo y materiales pueden orientar y canalizar las innovaciones de las empresas que se encuentran hacia delante en la vinculación productiva. Así mismo, las demandas de los clientes son una importante fuente de ideas

tanto desde el punto de vista social como económico (Becattini, 1992, en Sánchez Vizcaíno, 1996:292).

Puede afirmarse que hay un mercado para cada fase del proceso productivo, en cada uno de esos mercados las empresas que realizan un proceso análogo de trabajo o que producen un proceso similar, y más o menos sustitutivo, practican una dura competencia (Sánchez Vizcaíno, 1996:293). La razón de esa competencia radica en que en los Distritos industriales se dan dos de las condiciones claves de la competencia, que son, un alto número de operadores y la cuota de mercado de cada empresa es baja (Brusco, 1993, en Sánchez Vizcaíno, 1996:292).

La competencia a la que se refiere en el párrafo anterior, está basada en precios, calidad, plazos de entrega, diversificación, etc; pero la propia esencia de los Distritos industriales enfatiza la importancia de la competencia en innovación. De este modo, las empresas son más competitivas en cuanto son más innovadoras. Cabe agregar que la capacidad innovadora es estimulada cuando entre las empresas predomina la competencia en otro aspecto diferente a los precios, con lo cual se produce un círculo de retroalimentación que repercute fomentando la innovación del conjunto del sistema (Sánchez Vizcaíno, 1996:292).

Concluye Sánchez Vizcaíno (1996) que el éxito del Distrito industrial y su dinamismo económico, pasa porque sus empresas sean competitivas para lo cual éstas han de ser innovadoras, aunque la única forma de conseguirlo dentro de los mercados del distrito es a través de la cooperación entre ellas. De esta forma cooperación y competencia alcanzan un equilibrio característico de los Distritos industriales viables. Estos procesos de difusión y generación de innovaciones implican, a nivel empresarial, una gran capacidad de adaptación, cuyo potencial se basa en la mayor o menor cualificación de los trabajadores y también en su nivel de motivación e implicación con los objetivos de la empresa (Barceló 1992; Brusco, 1996, en Sánchez Vizcaíno, 1996:293).

Se pueden observar a continuación los canales de acceso a la innovación tecnológica disponibles en los Distritos Industriales.

<i>Forma de acceso a la innovación tecnológica.</i>	<i>Proyectos y actividades típicas.</i>	<i>Plasmación de la organización funcional.</i>	<i>Tamaño empresa típica.</i>
a) Actividad I+D avanzada interna.	<ul style="list-style-type: none"> * Investigación aplicada vinculada a la ciencia. (farmacia, semiconductores, satélites) * Desarrollo de productos sofisticados para mercados globales. (aviones, aparatos de presión.) * Ventaja competitiva basada en el monopolio tecnológico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratorio o centro de I+D propio. • Autofinanciación. 	Grande Multinacional
b) Cooperación grandes proyectos en I+D.	<ul style="list-style-type: none"> * Investigación precompetitiva con fusión de tecnologías. * Desarrollo de productos globales de gran consumo que requieren compatibilización de sistemas. (ordenadores, alta definición, telecomunicación.) * Ventaja competitiva basada en el oligopolio tecnológico y marketing mundial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Centros propios y posible recurso a centro de investigación de punta. • Acuerdos bilaterales o consorcios. • Frecuente ayuda gubernamental. (compras) 	Grande. Multinacional. Mediana alta tecnología.
c) Cooperación proyectos menores.	<ul style="list-style-type: none"> * Innovaciones de orden menor, incrementales, 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación entre centros propios y 	Mediana innovadora. Pequeña innovadora.

para los productores de bienes. A su vez el autor menciona una segunda forma de colaboración, relaciones horizontales entre empresas que pertenecen a segmentos distintos de un mismo mercado de bienes finales y entre las cuales existe una cierta complementariedad en cuanto a sus capacidades tecnológicas. Además de estos dos modos de colaboración, existe otro que consiste en el intercambio informal de Know-how tecnológico a través de contactos directos entre los responsables técnicos de las empresas.

	mercados segmentados. (maquinaria especializada, productos químicos, aleaciones.) * Ventaja competitiva en diferenciación de producto y/o adaptación al cliente.	recurso a centros externos independientes. • Acuerdos bilaterales y consorcios. • Creación de empresas conjuntas e investigación. • Frecuente subvención pública elevada.	
d) Adquisición externa de tecnología.	* Sectores tradicionales poco dinámicos tecnológicamente. Bienes de consumo. (Confección, madera, conservas alimentarias.) * Subcontratación tradicional. * Ventaja competitiva basada en el coste o la proximidad.	• Licencias. • Acuerdos de transferencia de know-how. • Centros de transferencia de tecnología. • Encargos a centros de investigación.	Mediana. Pequeña.
e) Intercambio informal de Know-how.	* Todo tipo de sectores, tradicionales y dinámicos. * Bienes de consumo o de equipo de baja o media.	• Contactos informales: visitas, ferias, congresos.	Mediana. Pequeña.

Fuente: Becattini (1990): The Industrial District as a creative milieu. Citado en Sánchez Vizcaíno, Gonzalo. (1996:294)

La cooperación en I+D para proyectos de innovación de pequeña envergadura, la adquisición externa de la tecnología y el intercambio informal de Know-how se ven potenciados por el intercambio socioeconómico y territorial que caracteriza los distritos industriales (Sánchez Vizcaíno, 1996:293).

Las Pymes canalizan sus mayores esfuerzos de innovación en las áreas de diseño, proceso industrial y gestión empresarial (aspectos organizativos de la producción interna y de la comercialización externa), mientras que para otro tipo de innovaciones, las Pymes descansan en fuentes externas (Quintar y Gatto, 1992:37).

A su vez, una de las principales fuentes de innovación reside en la relación económica y productiva que se establece entre los diversos participantes de la cadena productiva de un bien genérico, es decir entre la relación de los diferentes agentes: comercializador-cliente, industrial-proveedor o subcontratista (Quintar y Gatto, 1992:38).

En algunos casos de distritos existen procesos colectivos que implican compartir la información, asumir grupalmente su búsqueda y recopilación. A través de modalidades específicas e informales, se desarrollan procesos específicos y de aprendizajes, a través de los cuales se intercambian conocimientos, se decodifican las señales de los mercados, se establecen los criterios colectivos vinculados con la calidad y reputación de los bienes localmente producidos, etc (Quintar y Gatto, 1992:42).

En la mayoría de los casos el distrito es realidad un “creador de innovación” (Bramanti y Senn, 1991 en Quintar y Gatto, 1992:43) que opera como una correa de transmisión y transformación de impulsos externos e información, convirtiéndose en un operador de cambio tecnológico.

- Las estrategias de internacionalización.

Con el pasar del tiempo, las empresas del Distrito Industrial fueron consolidándose, asumiendo dimensiones progresivamente más consistentes. Gracias a la adopción de una cultura emprendedora

han podido salir del perímetro territorial y emprender el desafío de entrada a los mercados internacionales.

La internacionalización de los mercados y de la producción, representan para Marroni (2004), el nuevo desafío para la competencia de los Distritos y de las pequeñas y medianas empresas que lo integran.

El autor agrega que será necesario el lanzamiento de un conjunto de políticas e instrumentos, cuya finalidad es la de satisfacer las complejas demandas que el proceso de internacionalización requiere.

I. 1. 4. 3. 2. Ventajas competitivas del Distrito Industrial (Dini, 1997. En Elizande Hevia, 2003:30).

Autores como Dini (1997) argumentan sobre las ventajas competitivas que brinda el Distrito Industrial a todas las empresas que a él pertenecen. Éstas son:

- Economías de Concentración que producen un efecto de atracción hacia proveedores de insumos y profesionales especializados, mejorando la oferta de estos factores y aumentando la eficiencia de los respectivos mercados. Adicionalmente generan un efecto positivo en los costos de las empresas ubicadas en estas áreas.
- Ventajas de especialización mediante el aprovechamiento de economías de escala que las empresas no podrían alcanzar en un escenario de diversificación de las funciones productivas; reducción de las fuentes de costos; aceleración de los procesos de aprendizaje, posibilitada por la simplificación y la focalización de las tareas productivas.
- Ventajas de integración mediante un estado superior de articulación que posibilita el intercambio de experiencias, la ampliación de redes de contactos y el desarrollo conjunto de conocimientos estratégicos, estimulando la difusión de nuevas tecnologías.

I. 1. 4. 3. 3. Distrito Industrial vs otro tipo de aglomeración territorial.

El profesor Becattini advierte que no toda proximidad territorial entre pequeñas firmas especializadas las transforma en un distrito industrial, ya que un factor central de diferenciación entre los distritos y otro tipo de aglomeración territorial de pequeñas firmas es el tipo de organización social existente.

El autor remarca que en aglomeraciones territoriales de pequeñas firmas dominadas por grandes empresas donde la estructura productiva está polarizada por la presencia de la gran firma, se genera una estructura social heterogénea y una estructura caracterizada por esquemas clasistas (Becattini, 1990 en Quintar y Gatto, 1992:28).

Por lo tanto, en aglomeraciones territoriales de pequeñas empresas articuladas a grandes firmas, la diferenciación se manifiesta tanto entre las diversas clases sociales como al interior de cada una de ellas: entre empresarios grandes y pequeños, donde existen jerarquías que involucran relaciones de dominación y subordinación, y entre los trabajadores de la firma central respecto a aquellos vinculados a las pequeñas subcontratistas. El resultado de estas relaciones se manifiesta en una estructura social donde predominan los intereses fragmentados y contrapuestos, atentando contra la cooperación y los pactos consensuados entre los actores sociales que caracteriza la relación de los distritos (Quintar y Gatto, 1992:28).

Por último, para Becattini (1992), un distrito industrial es mucho más que una simple aglomeración de empresas. Es “una entidad socioterritorial que se caracteriza por la presencia activa tanto de una comunidad de personas como de un conjunto de empresas en una zona natural e históricamente

determinada. En el distrito, al contrario que en otros ambientes, como las ciudades industriales, la comunidad y las empresas tienden a fundirse”.

I. 2. INTERNACIONALIZACIÓN

I. 2. 1. INTERNACIONALIZACIÓN.

La internacionalización de la empresa, es causa y consecuencia de la globalización, un fenómeno en que en nuestros días se presenta con intensidad.

Se la puede definir como un proceso de expansión internacional, cuyas etapas incluyen diferentes vías de acceso a los mercados internacionales.

Para Canals (1994), algunos de los aspectos específicos que presenta la internacionalización de la empresa son:

- 1) Flujos comerciales (crecieron las exportaciones e importaciones de bienes y servicios.)
- 2) Flujos de inversión directa (desde un país a otro.)
- 3) Flujos financieros (endeudamiento en mercados internacionales por parte de empresas y gobiernos, crecimiento de las inversiones en cartera, desarrollo de nuevos instrumentos financieros de financiación y de cobertura de riesgos, etc.)
- 4) Crecimiento de los flujos tecnológicos entre países.
- 5) Recursos Humanos (las empresas han tenido buscar y formar equipos de trabajo con mentalidad internacional.)

I. 2. 2. Internacionalización ampliada.

Quintar y Gatto (1993) introducen este concepto y se refieren a que la internacionalización ampliada trasciende las primeras fases de la inserción internacional vía exportaciones en la búsqueda de nuevas modalidades de cooperación empresarial y productiva (como por ejemplo consorcios de exportación, joint venture, contrato de manufactura local, entre otros.)

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 los espacios adecuados para la articulación público-privada para el diseño de acciones que fortalezcan la dimensión internacional de las empresas.

Hoy la internacionalización asume un nuevo sentido estratégico, tanto en la gran empresa como en la mediana y pequeña, dejando de ser sólo un proceso que afecta las fases finales de la actividad empresarial y que coincide con la búsqueda de nuevos mercados o una mayor presencia en el exterior, para llegar a caracterizarse por sus nuevas implicancias no sólo de tipo comercial sino también de tipo tecnológico, productivo y organizativo.

Como expresan los autores antes mencionados, esta dimensión internacional de la empresa debe apoyarse en una constante y continua labor gubernativa que consolide la internacionalización como opción estratégica a través de la implementación de mecanismos apropiados, promoviendo la adopción de nuevos agentes económicos y sociales y articulando los esfuerzos de los diferentes actores.

Cuando se habla específicamente de la internacionalización del sistema manufacturero en general, y en particular del caso de las Pymes, esta debe contar con una activa política pública, tanto a nivel municipal como regional, conjuntamente con el sostén de soportes externos tanto de origen público como privado.

Este apoyo se efectiviza con una extensa red de servicios al productor que abarca: la promoción y asistencia técnica para mejorar la capacidad de comercialización internacional; la adecuación a normas y patrones de calidad internacionales; la formación de recursos humanos; la provisión de servicios de infraestructura acordes con las necesidades de las empresas; la creación de servicios financieros; etc.

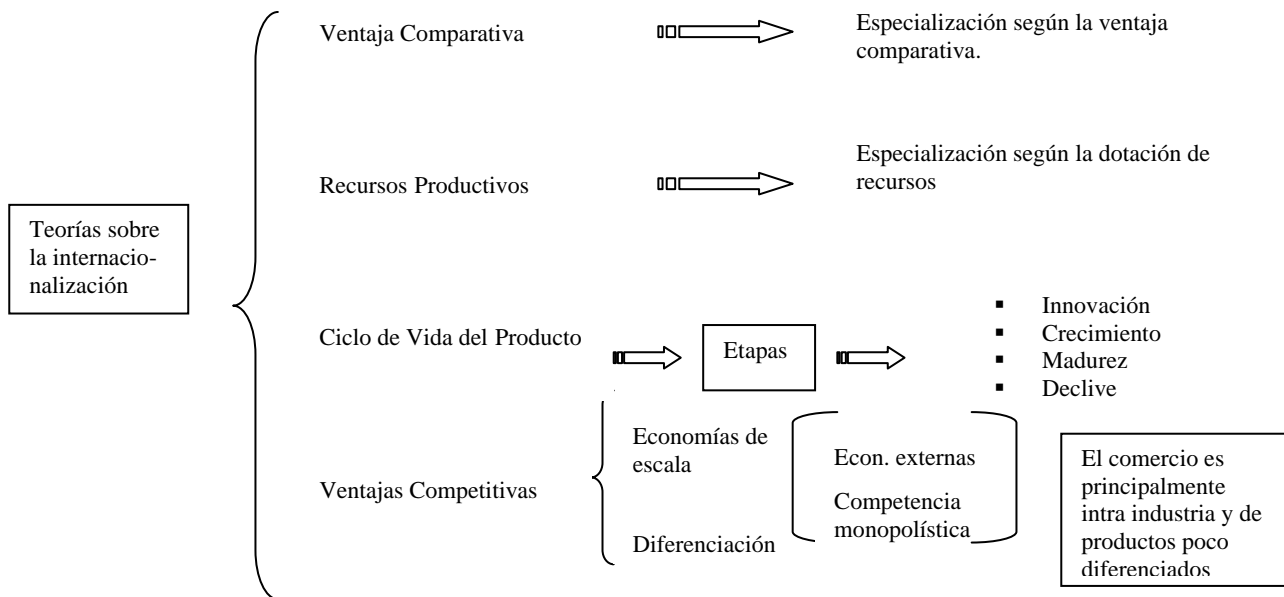
I. 2. 3. Causas de la internacionalización.

Según Olamendi (2005), los principales factores que contribuyen a la internacionalización son:

- ❖ *La ventaja comparativa de algunos países.* Países que se destacan en un área determinada, como por ejemplo tecnología, y que les permite fabricar productos diferenciados. Las empresas de estos países aprovechando la ventaja que poseen, se lanzan al mercado internacional para acaparar un nicho de mercado y ser las pioneras en él.
- ❖ *La evolución de la tecnología.* Hoy en día la tecnología evoluciona día a día a un ritmo acelerado. Por ello las empresas que deseen sobrevivir en este escenario de constante innovación deben estar al tanto de los cambios y poder seguirlos. Es por esta razón que la evolución económica condiciona las inversiones de las empresas tanto en instalaciones productivas como en investigación y desarrollo.
- ❖ *La homogenización de la demanda internacional.* Esta característica del mundo actual, hace que las empresas vendan sus productos y ofrezcan sus servicios en cualquier parte del mundo. Ya que las preferencias de los consumidores se han visto influenciadas en gran medida por los medios de comunicación.
- ❖ *La diferenciación de los productos.* Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, que la demanda internacional se encuentra homogeneizada, sin embargo es posible encontrar en ella segmentos bien diferenciados debido a la cultura y a los hábitos de consumo de una determinada región. También debe tenerse en cuenta que pueden encontrarse segmentos parecidos en diferentes países. Una empresa que vende en el mercado local puede encontrar por medio de una investigación de mercados, la existencia de un segmento dentro de otro país, con características similares a las del mercado interno.
- ❖ *La disminución del ciclo de vida del producto.* En aquellos sectores industriales que cuentan con ciclos de vida cortos para sus productos, la recuperación de la inversión hecha en investigación y desarrollo, las obliga a lanzarse a otros mercados en donde todavía el producto no se ha vuelto obsoleto.
- ❖ *La mejora de las redes de transporte.* La cantidad y la calidad de los medios de transporte con los que se cuenta hoy en día hace que las empresas ya no consideren esto como un obstáculo. Aún más teniendo en cuenta que los costes de los mismos han disminuido notablemente, haciéndolos mucho más accesibles.
- ❖ *Las economías de escala.* Mediante la internacionalización de sus actividades, las empresas pueden obtener economías de escala, por ejemplo en la fabricación ya que se reduce el coste unitario de producción. También pueden darse economías de escala en la compra de las materias primas.
- ❖ *La evolución de la competencia.* En muchos casos el accionar de los competidores a nivel local puede hacer que las empresas se sientan motivadas para lanzarse al mercado internacional y competir en él.

I. 2. 4. Razones de las empresas para internacionalizarse.

A continuación se presentan diferentes teorías del comercio internacional que pretenden explicar el fenómeno de la internacionalización, todas ellas intentan responder a las siguientes preguntas: qué productos exporta un país, en qué volumen, a quién los vende y cuándo conviene invertir en el exterior (Canals, 1994:78).



Fuente: Canals 1994

La principal conclusión de la teoría de la *ventaja comparativa* es que cada uno de los países se especializará en la producción de aquel bien que produzca con una mayor eficiencia, tanto para su consumo propio como para la exportación, e importará aquellos bienes que produzca de modo menos eficiente (Canals, 1994:79).

Mediante esta teoría no hay perdedores, todos los países salen beneficiados, ya que cada uno de ellos dedica todo su esfuerzo a la producción de uno de sus bienes, el que produzca con mayor eficiencia relativa.

Los beneficios que obtienen los países según esta teoría, dependen exclusivamente de los precios de los bienes de cada país, de más está decir que éstos dependerán a su vez de la oferta y la demanda.

Una segunda teoría que intenta dar respuesta a la pregunta sobre la internacionalización es la *teoría de la proporción de los factores*. Esta teoría enuncia que la ventaja comparativa de un país se debe a la abundancia relativa de factores productivos y a la intensidad de su utilización en el proceso productivo.

En tercer lugar se encuentra la hipótesis del ciclo de vida del producto. Las características de este modelo según Canals (1994) son: su aplicabilidad se extiende solo al comercio de manufacturas; los flujos de información no son libres, al contrario, existen barreras que dificultan su transmisión; y por último, la producción de los bienes a los que se refiere el modelo, está sujeta a economías de escala, esto quiere decir que la empresa que los produce puede reducir costes unitarios más que proporcionalmente si aumenta el volumen de producción.

En cuanto a las nuevas teorías del comercio internacional, para Canals (1994) se encuentra la teoría basada en las economías de escala. Esta describe los dos casos típicos de economías de escala en el contexto del comercio internacional. Por un lado las economías externas y por el otro la competencia monopolística.

La primera de ellas, hace referencia a las economías externas que se producen por las características del sector en donde está inserta la empresa y que influyen en su productividad. Se considera que hay competencia monopolística, cuando una empresa vende productos que para los consumidores son notablemente diferentes a los ofrecidos por las demás empresas.

Esta teoría basada en las economías de escala argumenta que siempre existirá el comercio entre países. Incluso en el caso de que todos llegaran a tener la misma dotación de factores productivos y fuesen empleados con igual productividad en todos los sectores. Las economías de escala permiten que aquel país que tenga una capacidad de producción superior obtenga ventajas competitivas en la producción de dicho bien, por lo que es natural que se especialice en ella (Canals, 1994:83).

I. 2. 5. Etapas de transición de una empresa local a una empresa global.

Exportación ocasional.

La empresa recibe pedidos del mercado externo sin buscarlos y envía sus productos de forma esporádica. En cuanto a las variables de marketing, la empresa no ejerce ningún control, sólo aprueba el precio de venta al importador.

Exportación experimental.

En este caso la empresa ya no tiene una actitud pasiva, sino que decide entrar en los mercados internacionales y realiza una investigación para averiguar cual de los mercados es el más indicado para sus productos. Empieza a manejar algunas variables de marketing como es el caso de la promoción. No llega a controlar el precio de venta final, pero si el precio de coste para el distribuidor.

Exportación regular.

En esta etapa, la empresa ya no considera a la exportación como actividad secundaria, en cambio reserva parte de su capacidad de producción para ella. La empresa comienza a operar con una base estable de clientes. Tal es la importancia que ocupa esta actividad dentro de la empresa que los directivos deciden crear un área de Comercio Exterior poniendo al frente una persona responsable. Además la empresa tiene el control de todas las variables de marketing.

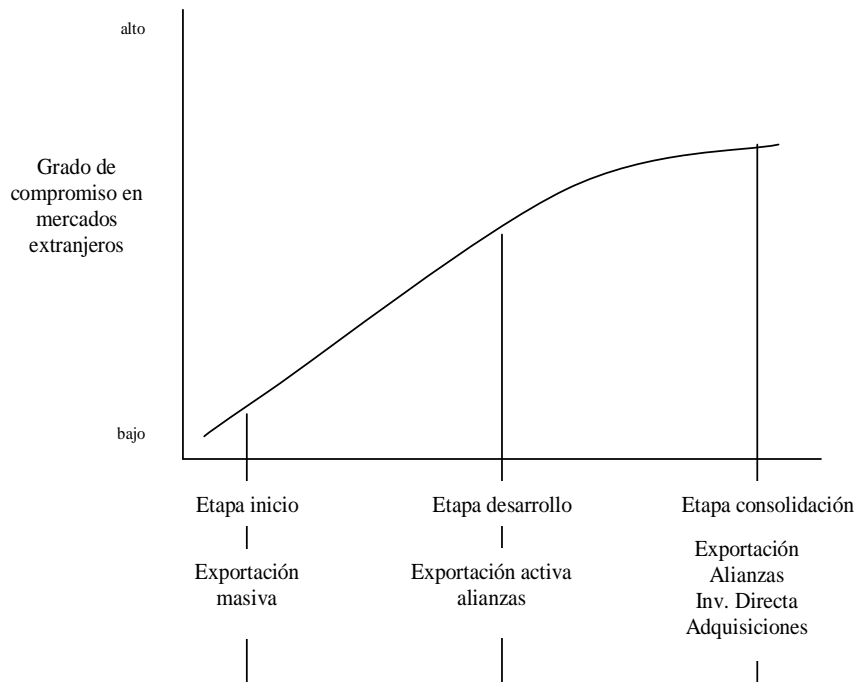
Establecimiento de filiales de ventas.

Las empresas que han tomado esta decisión deben haberla evaluado a la luz de la relación coste-beneficios, ya que esta implica inversiones tanto en material como en recursos humanos. La empresa controla los precios a los detallistas, pero sigue siendo el distribuidor quien realiza la distribución física de los productos a los detallistas.

Establecimiento de filiales de producción.

Esta es la etapa final del proceso de internacionalización, pero el primer paso de una empresa multinacional. Aquí la empresa se compromete aún más, asumiendo mayores riesgos e invirtiendo gran cantidad de recursos.

La trayectoria de internacionalización de una empresa, para Canals (1994), se puede describir mediante el siguiente gráfico.



Fuente: Canals 1994

I. 2. 6. Tipos de empresas.

Kosikoski (2000) escribe sobre tres tipos diferentes de empresas que surgen bajo el fenómeno de la globalización:

- Empresa Internacional: es aquella que está involucrada en las exportaciones o las importaciones.
- Empresa Multinacional: es aquella empresa que traslada a otro país una parte de sus operaciones. A su vez existe una clara distinción entre la matriz donde se toman las decisiones importantes y las filiales o sucursales ubicadas en otro país, donde se ejecutan las decisiones del centro.
- Empresa Transnacional: sus actividades multinacionales forman una red tan compleja que resulta difícil determinar el país de origen y diferenciar entre la matriz y las sucursales.

I. 2. 7. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.

Cuando una empresa toma la decisión de internacionalizar sus operaciones, debe seleccionar la forma más adecuada para ingresar al mercado externo. Para lo cual deberá tener en cuenta el atractivo del mercado, sus características y fundamentalmente que éste satisfaga los intereses de la empresa.

Según la opinión de Canals, los empresarios al evaluar estas opciones de entrada en los mercados internacionales, deben hacerlo teniendo en cuenta tres tipos de factores.

1) Factores internos de la empresa.

Entre los que se pueden mencionar: personas, productos, experiencia internacional, recursos disponibles, capacidad de servicio y coordinación de departamentos.

2) Factores externos a la empresa.

Dentro de este grupo encontramos: atractivo del país, potencial del mercado, características de los clientes, grado de proteccionismo, factores políticos, ayudas públicas, proveedores locales y personal cualificado.

3) Criterios Relevantes.

Los criterios de uso más frecuentes a la hora de evaluar la entrada a un nuevo mercado son: rentabilidad, ventaja de actuar rápidamente, cuota de mercado, grado de control, riesgo, recursos necesarios, flexibilidad y grado de aprendizaje en la organización.

Las alternativas de internacionalización, difieren en cuanto al grado de compromiso asumido por la empresa. Están aquellas que requieren una inversión mínima con exportaciones indirectas no frecuentes y también aquellas que exigen una importante inversión en capital.

A continuación se detallan las diferentes opciones que pueden considerarse para acceder al mercado internacional.

I. 2. 7. 1. EXPORTACIÓN.

La exportación es la forma más usada por las empresas para iniciar su travesía a los mercados externos.

Los motivos iniciales para exportar con frecuencia son ganar negocios para absorber costos indirectos, obtener elevados márgenes de beneficios comparados con los obtenidos en el mercado local, esto se da porque la exportación es tomada como una actividad marginal no cargándole por esto los costos fijos de la empresa (Jeannet and Hennessey, 1992:293).

Dado que no requiere una inversión en operaciones de producción en el extranjero, la exportación muchas veces se define como una alternativa de bajo coste (Keegan, 1997:267). Sin embargo, cuando una empresa esté decidida a hacerlo de forma más efectiva, la exportación requerirá inversiones en marketing. Comenzando con un estudio profundo del mercado al cual se desea expandir para luego desarrollar una estrategia global de marketing.

Para Keegan (1997), una de las ventajas de este tipo de estrategia de entrada es que permite a las operaciones de producción estar concentradas en una única localización, lo cual puede llevar a la obtención de economías de escala. En contraposición a lo anterior, el autor señala que existe un riesgo potencial de la localización de las fábricas, ya que al estar lejos de los clientes de exportación, puede que no se satisfagan correctamente sus necesidades.

Dentro de esta alternativa, la empresa puede optar por hacerlo de forma **directa**, lo que significa que vende sus productos o servicios a un cliente que se encuentra en otro país. En estas circunstancias, para Jeannet and Hennessey (1992), la empresa toma a su cargo las tratativas y negociaciones, lo cual requiere que la empresa se encuentre preparada adecuadamente para afrontar este tipo de desafío.

La otra manera es hacerlo a través de una exportación **indirecta**, cuando la empresa le vende a un comprador en el país de origen que a su vez vende este producto al mercado externo. En este tipo de operación participa un intermediario que asiste a la empresa en la búsqueda de compradores extranjeros. La ventaja para la empresa es que el intermediario posee un buen conocimiento sobre el mercado objetivo.

Además de la exportación directa e indirecta, las empresas pueden hacerlo a través de una **subsidiaria de ventas**. Lo hacen dejando de lado a los intermediarios, exportando directamente a una subsidiaria propia en el exterior. Esta alternativa brinda a la empresa un pleno control de la distribución en el mercado externo (Jeannet and Hennessey, 1992:294).

INTERMEDIARIOS DE EXPORTACIÓN.

Czinkota (2002) escribe sobre los intermediarios de exportación, y opina que éstos constituyen un elemento crucial para obtener resultados en el mercado internacional. Los intermediarios poseen conocimiento y experiencia sobre el mercado brindando una importante ventaja a las empresas que no desean exportar directamente.

El autor los clasifica en tres grupos:

- 1) Compañías administradoras de exportación (CAE). Son empresas nacionales que se especializan en la ejecución de servicios de comercialización internacional, como representante comisionados (lo que significa que desempeñan servicios como agentes cobrando una comisión por las ventas) o como distribuidores de otras empresas (toman propiedad de los bienes y asumen el riesgo comercial, operando como distribuidor) (Czinkota, 2002:244).
- 2) Asociaciones Webb-Pomerene. Es una forma particular de intermediario de exportación que nació en EEUU y allí se desarrollan. Es una ley de 1918, que tiene como objetivo estimular a las pequeñas y medianas empresas, para que cooperen en las ventas, financiamiento e información de precios en los mercados internacionales. Sin embargo, este tipo de asociación no ha mostrado efectividad sustancial de acuerdo a la opinión de Czinkota (2002:245).
- 3) Empresas comercializadoras de exportación. Este tipo de empresas comercializadoras, desempeñan un papel único en el comercio mundial, importando, exportando, realizando comercio compensatorio, invirtiendo y fabricando (Czinkota, 2002:245).

I. 2. 7. 2. ACUERDOS CONTRACTUALES.

Para Cateora y Graham (2000), los acuerdos contractuales son asociaciones a largo plazo, sin participación de capital entre una empresa y otra en un mercado extranjero. La mayor ventaja que otorgan estos tipos de acuerdos es la transferencia de conocimientos entre empresas, aún más que de capital.

Seguidamente se desarrollan uno por uno.

LICENCIAS:

Bajo un acuerdo de licenciamiento, una empresa, el licenciante le permite a otra utilizar su propiedad intelectual a cambio de una compensación denominada regalías. La empresa receptora es el licenciatario. Las propiedades abarcan patentes, marcas registradas, derechos de autor, tecnología, conocimientos técnicos y capacidades de marketing específicas (Czinkota, 2002:251).

Las ventajas que una empresa puede encontrar con esta forma de entrada son las siguientes: no requiere una gran inversión en capital (por eso es muchas veces la forma preferida de las pequeñas

y medianas empresas), tampoco requiere conocimiento ni ventajas de marketing en mercados de otros países. Después de los costos iniciales en los que incurre el empresario, obtiene únicamente ganancias hasta la finalización del contrato. Otra ventaja, es que con la licencia hay menos exposición a la intervención gubernamental, debido a que en la generalidad de los casos el licenciatario es una empresa nacional que proporciona influencias contra actos del gobierno. También se puede ver como una forma de adelantarse a la competencia, entrando primero en el mercado (Czinkota, 2002:251).

Pero no se deben olvidar las desventajas que surgen de esta forma de penetración a los mercados. Una de ellas, es que el licenciante deja en manos del licenciatario todas las actividades de marketing internacional. Como consecuencia, el primero no obtiene la experiencia de marketing internacional necesaria que lo ayude a la hora de entrar a futuros mercados. Otra es la potencialidad de crear su propio competidor a cambio de regalías (Czinkota, 2002:251). Para Keegan (1997), una manera de evitar este peligro es asegurar que todos los acuerdos estipulen intercambio de tecnología entre el otorgante de la licencia y el concesionario.

Esta estrategia es conveniente cuando el capital de la empresa es escaso, o esta no cuenta con los conocimientos suficientes para involucrarse activamente en las ventas internacionales, las restricciones de importación en el mercado extranjero prohíben otra forma de entrada, el país de destino es sensible a la propiedad de extranjeros, o es necesario proteger las patentes de ser canceladas por falta de uso (Jeannet and Hennessey, 1992:295).

FRANQUICIA:

La franquicia es una forma de licenciamiento en el que la compañía matriz (el franquiciante) concede a otra entidad independiente (el franquiciatario) el derecho de hacer negocios de una forma establecida por adelantado. Las principales formas son: *sistemas fabricante-minorista*, *sistema fabricante-majorista* y *sistema empresa de servicios-minorista* (Czinkota, 2002:255).

Un acuerdo especial para la concesión de franquicias es el otorgamiento de **franquicias maestras**. Brindan al franquiciatario los derechos sobre un área específica con la autoridad de vender o establecer subfranquicias (Cateora y Graham, 2000:373). Como resultado, el franquiciante obtiene experiencia del mercado y un efectivo mecanismo de selección para nuevos franquiciantes, sin cometer costosos errores (Czinkota, 2002:255).

Este tipo de contrato es más completo que el de licencia, ya que éste involucra la operación completa del negocio. Además, una de las ventajas más sobresalientes de este tipo de contrato es que la empresa matriz cuenta con un grado razonable de control sobre las operaciones del franquiciatario (Jeannet and Hennessey, 1992:299).

Según Cateora y Graham (2002), el franquiciar es una forma atractiva de organización corporativa para las empresas que desean expandirse rápidamente con poco capital de inversión.

Las justificaciones clásicas para la expansión internacional de los sistemas de franquicias son el potencial del mercado, beneficios financieros y mercados nacionales saturados (Czinkota, 2002:255).

Algunos de los beneficios que perciben las empresas que utilizan este tipo de contrato son que reduce los riesgos aplicando un proceso probado. Desde el punto de vista del gobierno del país fuente, las franquicias no reemplazan las exportaciones ni exportan empleos. Desde el punto de vista del país receptor, las franquicias generan pocas salidas de divisas, y la mayoría de las ganancias permanece en el país (Czinkota, 2002:256).

Así como tiene sus beneficios también se encuentran desventajas en las franquicias. Una de ellas es la necesidad de un alto grado de estandarización. Por otro lado debe proporcionar al franquiciatario la protección del sistema general de negocios. En lo que se refiere a la intervención gubernamental, esta también trae problemas (Czinkota, 2002:256).

PRODUCCIÓN LOCAL:

Costos, ventas, tamaño de mercado, leyes, políticas, etc, son las variables a tener en cuenta a la hora de decidirse a producir localmente.

Las alternativas a la producción en el mercado externo son:

Contrato de manufactura. La empresa conviene hacer producir su producto por una compañía local independiente sobre la base de un contrato. La responsabilidad de la empresa extranjera se dedica solamente a la producción, quedando el producto a disposición de la empresa encargada del marketing internacional. La empresa alquila la capacidad de producción con el fin de evitar la inversión en el mercado extranjero (Jeannet and Hennessey, 1992:301).

Ensamblado local. En este caso la empresa localiza en el mercado externo sólo una parte del proceso, que por lo general es la última etapa del proceso de producción (Jeannet and Hennessey, 1992:301).

Operación de producción integrada en el mercado externo. Implica un mayor compromiso de la empresa. Se adopta cuando la demanda en el mercado es segura y con volúmenes suficientes como para justificar la inversión (Jeannet and Hennessey, 1992:301).

JOINT VENTURES:

Una forma de participación más amplia que las anteriores alternativas es la formación de una Joint Venture con un socio local.

Según Cateora y Graham (2000), una Joint Venture es una sociedad entre dos o más empresas participantes que han unido fuerzas para crear una entidad legal independiente.

Siguiendo a estos autores, son cuatro las características de una joint venture: 1- la joint venture es una entidad establecida, legal e independiente. 2- los socios comparten la administración de la Joint venture. 3- es una sociedad entre entidades legalmente incorporadas y no entre individuos, y 4- cada uno de los socios tiene un porcentaje de participación en el capital.

Las razones para la utilización de esta estrategia son, según Jeannet and Hennessey (1992), las siguientes: con un socio la empresa puede compartir los riesgos de la operación, este socio puede conocer en profundidad al mercado, tener contactos, ser un cliente importante, poseer contactos gubernamentales además de poseer canales de distribución del producto.

Las desventajas pueden provenir, de los altos costes de control y coordinación asociados a trabajar con un socio. Además si el socio es dinámico y emprendedor puede convertirse en un potencial competidor. Y un factor importante de peleas entre socios, son las diferencias transculturales en cuanto a opiniones y comportamientos (Keegan, 1997:271).

CONSORCIOS:

Los consorcios son similares a los Joint Ventures excepto por dos características que los distinguen: 1) típicamente involucran a un gran número de participantes y 2) frecuentemente operan en un país o mercado en el cual ninguno de los participantes se encuentra activo actualmente. Los consorcios fueron desarrollados para juntar recursos financieros y administrativos a fin de disminuir riesgos (Cateora y Graham, 2000:378).

I. 2. 7. 3. PROPIEDAD DIRECTA

La forma más amplia de participación en los mercados globales es la propiedad directa en el cien por ciento, esto se puede alcanzar mediante empresas nacientes o de adquisición. La propiedad directa requiere el mayor compromiso de capital y esfuerzo directivo (Keegan, 1997:273).

La expansión directa mediante la creación de empresas en el exterior, puede resultar costosa y requerir un compromiso mayor de tiempo y energía de directivos. En contraposición la adquisición es un enfoque instantáneo pero menos caro para la penetración del mercado (Keegan, 1997:273).

En cuanto a las ventajas se presentan varias de las que se obtienen con las joint ventures.

Acceso al mercado, evitar las barreras arancelarias y cuotas, permite la transferencia de experiencias y proporciona acceso a las nuevas técnicas de producción, entre otras (Keegan, 1997:273).

I. 2. 7. 4. ALIANZAS ESTRATÉGICAS INTERNACIONALES.

Si una empresa quiere ser competitiva hoy, en los mercados globales, debe satisfacer los estándares de calidad y estar a la altura de los nuevos niveles de tecnología. Muchas empresas para lograr el objetivo anterior, necesitan cooperar, aportando sus fortalezas y complementándose, para que con la sinergia resultante se logren beneficios mayores que los que puedan alcanzar cada una individualmente.

Esto se logra a través de las Alianzas Estratégicas Internacionales, que son definidas por Cateora y Graham (2000) como: una relación de negocios establecida entre dos o más empresas para cooperar debido a las necesidades mutuas y a compartir el riesgo de alcanzar un objetivo en común.

La Alianza Estratégica implica que exista un objetivo común para las partes, que las debilidades de un socio sean compensadas por las fortalezas del otro socio, que el alcanzar el objetivo de manera individual signifique un alto riesgo y costo, que la sinergia resultante de sus puntos fuertes logra lo que de otra manera sería inalcanzable.

Las alianzas presentan diferencias en relación a las Joint Ventures, debido a que las empresas participantes de la alianza destinan recursos para el cumplimiento de un objetivo específico, sin comprometerse demasiado. En la alianza puede o no crearse la empresa (no siendo así en la joint venture, que exige la creación de una empresa independiente). En la alianza los socios aportan una habilidad o recurso en particular, los cuales generalmente son complementarios y uniendo experiencia ambos obtienen beneficios (Jeannet and Hennessey, 1992:309).

Siguiendo a los autores mencionados, los motivos para formar estas alianzas son: el aprovechamiento de la oportunidad para expandirse rápidamente a nuevos mercados, el acceso a nueva tecnología, una producción y costo de marketing más eficiente y fuentes adicionales de capital.

Hay que reconocer que no todas las alianzas son exitosas, algunas fracasan debido a que producen beneficios sólo a una de las partes.

Cada modo de entrada presenta diferentes implicaciones por el grado de control que las empresas puedan ejercer sobre las operaciones internacionales, por los recursos que debe comprometer en el mercado extranjero, por el nivel de riesgo implícito en cada operación y por los beneficios que la empresa pueda generar para sí misma.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

La investigación estará dividida en tres etapas. Una de tipo descriptiva, cuantitativa y los datos se obtendrán a través de la aplicación de cuestionarios y de fuentes oficiales. La segunda parte será exploratoria, cualitativa en la cual la recolección de datos primarios se hará a través de entrevistas a personas claves. Finalmente, la tercera parte será descriptiva, cuantitativa utilizando un sistema informático de análisis estadístico.

Para verificar si el *cluster* de la ciudad de Rafaela es un Distrito Industrial, se utilizarán cuestionarios¹⁰ basados en los elementos característicos del Distrito Industrial. Estos elementos deben estar presentes en la aglomeración territorial de Rafaela para poder considerarla Distrito.

La segunda y tercera parte del trabajo corresponden al cumplimiento del objetivo general de la investigación, el cual es analizar la relación entre concentración e internacionalización en las empresas metalmecánicas de la ciudad de Rafaela. Para lo cual se entrevistarán a personas claves, ya sea del sector público, privado y especialistas en la materia. También para cumplir con este objetivo se realizará el Análisis de Componentes Principales.

Definición de la muestra representativa.

Primera preselección de la muestra sobre la base de los siguientes criterios:

- 1) Número de empresas. El universo de la muestra es de 29 empresas, con lo cual esta última quedó conformada por 18 empresas, con objeto de poder analizar las características particulares de cada una de ellas durante el tiempo previsto para el trabajo de campo. El cual tuvo la duración de una semana laboral (del 20 al 25 de Marzo del corriente año).
- 2) Tamaño de empresa. La mayoría de las empresas, el 75%, ocupa a hasta 5 empleados (microempresas), por esta razón, se decidió excluirlas del estudio, para analizar solamente a las pequeñas, medianas y grandes empresas.
- 3) Tipo de producto fabricado. Las empresas metalmecánicas se agrupan dentro de los tres apartados siguientes según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de Naciones Unidas: Fabricación de productos elaborados de metal (excepto maquinaria y equipo), con 6 integrantes del subsector; Fabricación de maquinaria y equipo no contemplado en otra parte, con 5 empresas; Fabricación de automotores y autopartes, con un total de 5 empresas.
- 4) Situación geográfica. Comprende a las empresas que están radicadas únicamente en la ciudad de Rafaela.

Teniendo en cuenta los criterios citados, se elabora una base de datos, conformada por 29 empresas, y mediante un programa informático se procede a la elección aleatoria de 18 empresas.

Elaboración de cuestionarios.

Previo al trabajo de campo se han confeccionado los cuestionarios-modelos referidos a: Tamaño de la empresa; Producción exportable; Estrategias de internacionalización; Innovación tecnológica; Recursos humanos; Generación de empleo; Implicancia de Instituciones Locales; Economía de concentración; Ventajas de especialización y Ventajas de integración.

¹⁰ Los cuestionarios pueden encontrarse en el anexo del trabajo.

La elaboración de los cuestionarios se basó en las características de los Distrito Industriales según el autor Fregoso Jasso¹¹ y los autores Quintar, Aída y Gatto Francisco¹².

Trabajo de campo.

El trabajo de campo se realizó durante la semana del 20 al 25 de Marzo de 2006, siendo objeto de dicho trabajo 16 empresas (El objetivo eran 18 pero dos de ellas no contestaron las encuestas).

Por tipo de producto las empresas se pueden agrupar de la siguiente manera:

- 1) Fabricación de automotores y autopartes: Establecimiento Metalúrgico EDIVAL, Aberaldo Pongolini S.R.L., Dupla S.A., Basso S.A.
- 2) Fabricación de maquinaria y equipo no contemplado en otra parte: Berandebi S.A., Metalúrgica Modenesi, Calleri Industrial y Comercial S.R.L., RB Refrigeración S.R.L., Giuliani Hnos S.A.
- 3) Fabricación de productos elaborados de metal (excepto maquinaria y equipo): IMAI S.A., Beninca Hnos, Automq S.A., Rizzotto y Pieragostini S.R.L., Frautschi SACIFIA, Famiq S.A.

En la siguiente tabla puede observarse la cantidad de empresas encuestadas por sector. Siendo el Sector A y A (Automotores y Autopartes) el M y E (Maquinaria y Equipos) y PEM (Productos elaborados de metal).

Tabla N° 2. Empresas encuestadas por sector.

Variable	Clase Categorías	FA	FR
Sector	1 A y A	5	0,31
Sector	2 M y E	6	0,38
Sector	3 PEM	5	0,31

En cada una de estas empresas se realizaron entrevistas con el personal directivo de las mismas, con el fin de recabar los datos incluidos en el cuestionario.

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO: “COMPONENTES PRINCIPALES”.

El análisis de componentes principales y los gráficos conocidos como *biplot* son técnicas generalmente utilizadas para reducción de dimensión. Las técnicas de reducción de dimensión permiten examinar todos los datos en un espacio de menor dimensión que el espacio original de las variables. Con el ACP se construyen ejes artificiales (*componentes principales*) que permiten obtener gráficos de dispersión de observaciones y/o variables con propiedades óptimas para la interpretación de la variabilidad y covariabilidad subyacente. Los biplots permiten visualizar observaciones y variables en un mismo espacio, así es posible identificar asociaciones entre observaciones, entre variables y entre variables y observaciones.

¹¹ Fregoso Jasso, Gabriel S. Los clusters industriales como estrategia de desarrollo. Una forma de competir con los mercados globalizados. Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA) www.anfece.unam.mx 2004.

¹² Quintar, Aída y Gatto, Francisco. Distritos industriales italianos. Experiencias y aportes para el desarrollo de políticas industriales locales. Convenio de Cooperación técnica CFI/CEPAL. Documento de trabajo N° 29. Publicación CEPAL, LC/BUE/R 173. Julio de 1992.

Diferencias en los datos generan variabilidad, luego una forma de resumir y ordenar los datos es a través del análisis o la explicación de la estructura de varianza y covarianza del conjunto de variables en estudio. El ACP es una técnica frecuentemente utilizada para ordenar y representar datos multivariados continuos a través de un conjunto de $d=1,...,p$ combinaciones lineales ortogonales normalizadas de las variables originales que explican la variabilidad existente en los datos de forma tal que ningún otro conjunto de combinaciones lineales de igual cardinalidad, tiene varianza de las combinaciones mayor a la del conjunto de componentes principales. Usualmente se selecciona un número d mucho menor que p , para la representación de la variabilidad subyacente. Se espera que dicha reducción de dimensionalidad no produzca una pérdida importante de información. Desde este punto de vista, la técnica de reducción de la dimensión implica una consecuente ayuda en la interpretación de los datos. La primera componente contiene más información (sobre variabilidad) que la segunda, ésta a su vez más que la tercera y así sucesivamente hasta no explicar más variabilidad.

El ACP para ordenar observaciones se basa en la descomposición espectral de la *matriz de covarianzas* o de *correlación* entre variables de dimensión $p \times p$. La selección entre el *estimador insesgado* y el *estimador máximo-verosímil* de la matriz de covarianza poblacional es irrelevante, ya que produce las mismas componentes principales muestrales. Usando los autovectores de **S** o **R** como vectores de coeficientes para la combinación lineal se puede demostrar que las componentes principales son combinaciones lineales no correlacionadas cuyas varianzas son máximas.

Los coeficientes de cada variable original estandarizados para una CP, permiten identificar las variables con mayor contribución en la explicación de la variabilidad entre observaciones en el eje asociado a la CP correspondiente (InfoStat, 2004:168).

BIPLOT

Los gráficos de dispersión contruidos a partir de las Componentes Principales pueden ser usados para visualizar la dispersión de las observaciones pero la influencia de las variables no es explícita en tales diagramas. Los gráficos biplots propuestos por Gabriel (Gabriel, 1971), muestran las observaciones y las variables en el mismo gráfico, de forma tal que se pueden hacer interpretaciones sobre las relaciones conjuntas entre observaciones y variables. El prefijo "bi" en el nombre biplot refleja esta característica, tanto observaciones como variables son representadas en el mismo gráfico. En los biplots, InfoStat grafica las observaciones como puntos azules. La configuración de los puntos es obtenida a partir de un ACP. Las variables son graficadas como vectores desde el origen (con terminaciones en círculos amarillos). En los biplots contruidos, la distancia entre símbolos representando observaciones y símbolos representando variables no tiene interpretación, pero las direcciones de los símbolos desde el origen sí pueden ser interpretadas. Las observaciones (puntos filas) que se grafican en una misma dirección que una variable (punto columna) podría tener valores relativamente altos para esa variable y valores bajos en variables o puntos columnas que se grafican en dirección opuesta. Por otro lado, los ángulos entre los vectores que representan las variables pueden ser interpretados en términos de las correlaciones entre variables. Ángulos de 90° entre dos variables indican que ambas variables no se encuentran correlacionadas. Alejamientos de este valor (tanto sea en valores menores como mayores a 90°) implican correlación (positiva o negativa). Es decir un ángulo cercano a cero implica que ambas variables están fuertemente correlacionadas en forma positiva y un ángulo cercano al ángulo llano entre dos variables indica que ambas muestran fuerte correlación negativa. Cuando las longitudes de los vectores son similares el gráfico sugiere contribuciones similares de cada variable en la representación realizada. En InfoStat, la opción **Biplot** puede ser seleccionada para representar los resultados del ACP. El gráfico se obtiene realizando un diagrama de dispersión de las observaciones a partir del ACP sobre

la matriz de correlación (covarianzas) de las variables y superponiendo los autovectores que representan las variables convenientemente escaladas en el mismo espacio (InfoStat, 2004:169).

PARTE 2: EL CASO DE RAFAELA.

CAPÍTULO III
CARACTERÍSTICAS DE UN DISTRITO INDUSTRIAL
PRESENTES EN RAFAELA

III. 1. Predominio de pequeñas y medianas empresas y una forma fragmentada de organización de la producción.

“El Distrito está compuesto por *pequeñas y medianas empresas* de modestas dimensiones- tanto en personal ocupado como en el monto de sus inversiones-, con una organización interna simple y una gestión empresarial individual o familiar; no existiendo una diferenciación muy tajante entre el rol del empresario y el del trabajador o técnico”. (Dei Ottati, 1987, en Quintar y Gatto, 1992:11)

Estas firmas se agrupan en gran número y cantidad en un ámbito geográfico acotado y se insertan productivamente a través de la realización de operaciones individuales de un proceso productivo genérico. (Quintar y Gatto, 1992:11)

Por lo tanto, los objetivos de esta sección son:

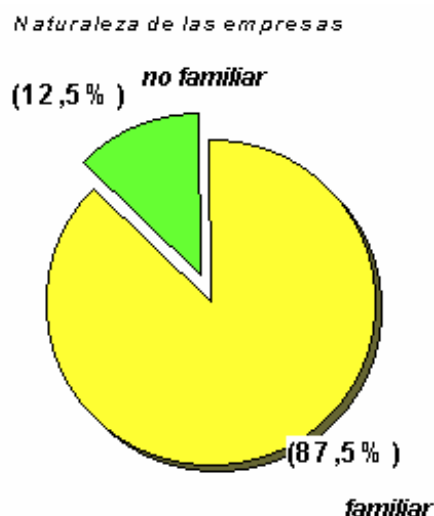
- Determinar si en la aglomeración que existe en Rafaela se encuentran características de los distritos industriales. Esto es, si predominan las pequeñas y medianas empresas, lo que significa que se encuentren en más del 70%.
- En cuanto a la organización de la producción, analizar cuál es la estrategia adoptada.

Siguiendo el criterio elegido por la Corporación de la Pequeña y Mediana Empresa (COPYME) para clasificar a las Pymes, se consideran pequeñas empresas aquellas que ocupen entre 10 y 25 empleados, y cuya facturación anual sea aproximadamente \$900.000. Por otra parte se considera mediana empresa aquella que ocupe entre 26 y 200 empleados y tenga una facturación anual de hasta \$43.200.000.¹³

Naturaleza de las empresas:

De un total de dieciséis (16) empresas encuestadas, catorce (14) son de naturaleza familiar (87,5%), entendiendo por tales aquellas en donde más del 50% del capital social le pertenece a una sola familia. Como puede observarse en el siguiente gráfico, sólo dos (2) establecimientos (12,5%) respondieron que a una sola familia le correspondía entre el 20% y 30% del capital social de la empresa.

Gráfico N° 1. Naturaleza de las empresas.



¹³ La cifra de facturación como condición para clasificar a las empresas en pequeñas o medianas, fue establecida por el Banco Central de la República Argentina en una Comunicación de tipo “A” número 3793. 4/11/2002

El mayor porcentaje de esta propiedad empresarial se verifica en pequeñas y medianas empresas (si sólo tenemos en cuenta el número de personal ocupado). Como puede verse en la tabla n° 2, de las 12 empresas encuestadas que ocupan entre 11 y 200 empleados 10 son de naturaleza familiar.

Tabla N° 3. Naturaleza de las empresas / tamaño de las mismas.

Nº de empleados	1*	3*	Total
hasta 10	0	1	1
entre 11 y 25	0	6	6
entre 26 y 200	2	4	6
más de 200	0	3	3
Total	2	14	16

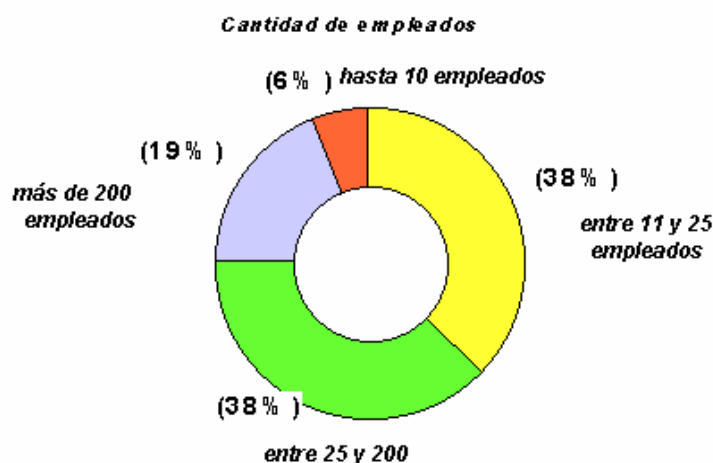
1* es entre 20% y 30% del capital social.

3* es más del 50% del capital social.

Tamaño de las empresas:

En lo que se refiere a la cantidad de personal ocupado por las empresas, se encuentran seis (6) de ellas empleando entre 11 y 25 personas (38%). La misma cantidad de empresas ocupan entre 26 y 200 personas (38%). Dos de ellas (2) emplean a más de 200 personas (19%) y sólo una (1) ocupa hasta 10 empleados (6%).

Gráfico N° 2. Cantidad de empleados.



En cuanto a la facturación anual de las empresas, doce (12) firmas (50%) facturan entre \$900.001 y \$5.400.000, seis (6) establecimientos (38%) facturan entre \$5.400.001 y \$43.200.000, y dos (2) empresas (12%) facturan más de \$43.200.001.

En la tabla n° 2 se observa que doce (12) de dieciséis (16) empresas investigadas (75%) son pequeñas y medianas empresas, lo que significa que ocupan entre 11 y 200 personas y facturan entre \$900.001 y \$43.200.000.

Tabla N° 4. Tamaño de las empresas.

Nº de empleados	1*	2*	3*	Total
Hasta 10	1	0	0	1
Entre 11 y 25	6	0	0	6
Entre 26 y 200	1	5	0	6
Más de 200	0	1	2	3
Total	8	6	2	16

1* entre \$900.000 y \$5.400.000

2* entre \$5.400.001 y \$43.200.000

3* más de \$43.200.000

Si se toma en cuenta solamente a las empresas dedicadas a la fabricación de automotores y autopartes, veremos que de estos doce (12) establecimientos que tienen características de pequeñas y medianas empresas, solo dos (2) reúnen estas condiciones. De los 10 restantes, cinco (5) se dedican a la fabricación de productos elaborados de metal y cinco (5) a la fabricación de maquinarias y equipos.

Conducción de las empresas:

Cuando a las empresas se las interrogó con relación al encargado de conducirlas, el 50% respondió que los fundadores están al mando de las mismas. Siguiendo en importancia, el 38% dijo que es la segunda generación (hijos de fundadores) los que las dirigen. El 6% respondió que es la tercera generación (nietos de fundadores) la que lo hace e igual porcentaje de empresas dijo que terceras personas son las encargadas de llevar adelante esta tarea.

Con relación a lo anteriormente expuesto, Quintar y Gatto (1993) mencionan que se estaba produciendo un paulatino proceso de sucesión en la dirección de las empresas de la primera generación de fundadores (55 y 70 años) a la segunda generación conformada por hijos y sobrinos (30 y 45 años). Doce años más tarde se puede afirmar que este proceso de sucesión sigue su curso, como se aprecia en la tabla siguiente, las empresas de mayor antigüedad cumplen con lo mencionado, es decir que la segunda generación es la encargada de la dirección. Sin embargo, un importante número de establecimientos, los más recientes están bajo el mando de sus fundadores.

Tabla N° 5. Antigüedad de las empresas /dirección de las mismas.

Antigüedad	fund.	2 ^{da} g	3 ^{era} g	otros	Total
Ant. a 1950	0	1	1	0	2
1950-1960	2	4	0	0	6
1961-1970	3	0	0	0	3
1971-1980	0	0	0	1	1
1981-1990	2	1	0	0	3
1990	1	0	0	0	1
Total	8	6	1	1	16

Lo relevante del recambio de la dirigencia empresarial es su incidencia en numerosos aspectos, y siguiendo a los autores antes mencionados, se pueden enumerar los siguientes:

- Sin lugar a dudas, la segunda generación, o sea hijos y sobrinos, posee una formación profesional o cuasi profesional de la que carecían los fundadores de las empresas.
- Como consecuencia de lo anterior, los nuevos empresarios tienen mayor interés y se adaptan mejor a las nuevas tecnologías, manejan mayor información internacional y le dan a la firma los instrumentos necesarios para ser competitivo a nivel mundial.
- Los nuevos empresarios se enfrentan a una realidad distinta de la que se enfrentaron los fundadores. La empresa ya está consolidada en el mercado y posee una estructura organizativa más compleja debido al crecimiento de la misma.
- La clase social de los nuevos empresarios difiere de aquella a la cual pertenecieron los fundadores. Mientras que estos últimos venían de una clase social baja o media-baja, los primeros ingresan a la empresa desde una escala social media-alta.
- La distancia que separa a los nuevos empresarios de los operarios es mayor de la que existía cuando los dirigentes eran los propios fundadores, ya que en muchos casos éstos pertenecían al plantel de operarios de la planta.

Organización Productiva de las empresas:

A fin de responder al segundo objetivo de esta sección se analiza la descentralización como una de las características de los distritos industriales.

En el sector metalmecánico de Rafaela, la ausencia de modalidades de descentralización productiva se observa cuando se analizan los datos de subcontratación.

Basándonos en un estudio previo realizado por Worcel y Ascúa (1991) se observa que el 41% de las empresas metalmecánicas no subcontrata ninguna etapa del proceso productivo, el 31% subcontrata hasta el 10% de su producción y el 28% restante tiene un nivel de subcontratación de entre 11% y 20%. Así mismo, se destaca que en la mayoría de los casos esta subcontratación se refiere a la producción de otras ramas manufactureras, siendo mínima la subcontratación dentro de la misma industria.

Esto se debe entre otras cosas, a que muchas firmas fabrican bienes industriales que conforman un único proceso “no fragmentable”, lo que explica la inexistencia de posibilidades tecnológicas de subdividir la producción en etapas independientes.

Entre los motivos que las empresas dieron para justificar el modo de organización de la producción se mencionan: la dificultad existente 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.

III. 2. División del trabajo, tamaño del mercado y generación de una producción exportable.

Los objetivos de este punto son: analizar si el sector metalmecánico de Rafaela genera una producción exportable significativa y analizar el tamaño del mercado con el que opera.

Cuando se analiza el porcentaje de comercialización de las empresas rafaquinas, se observa claramente que éstas orientan su producción principalmente al mercado nacional. Sólo un 18,75% de la comercialización de las firmas está destinada al mercado externo.

Sin embargo la participación de las exportaciones en la facturación anual de la empresa es una cifra muy relevante. El 44% de las empresas encuestadas exporta por sumas que representan índices superiores al 20% de la facturación anual, destacándose así mismo, la tendencia creciente de esta relación, ya que de 14 (catorce) empresas que contestaron si sus exportaciones habían aumentado en los últimos 5 años, la mitad respondió que éstas crecieron en más del 10%.

Tabla N° 6. Nivel de exportaciones.

Nivel de expo	Clase	FA	FR
1	10%	7	0,44
2	10%-20%	2	0,13
3	20%-50%	4	0,25
4	más de 50%	3	0,19

Es importante remarcar que no todas las empresas exportan regularmente. De las 16 (dieciséis) que respondieron a este interrogante, 6 (seis) contestaron que exportan pero sólo de manera ocasional, 2 (dos) que no lo hace ni siquiera de este modo y el resto, 8 (ocho), está transitando por fases de internacionalización ampliada (ya sea exportación regular, filiales de producción o de venta en el exterior) (Quintar y Gatto, 1993:45). Esto puede apreciarse en la tabla N° 7.

Tabla N° 7. Grado de internacionalización.

Variable	Clase		FA	FR
Exp. ocasional	1	6		0,43
Int. ampliada	2	8		0,57

Si se analiza el tamaño de las empresas, tomando como indicador solamente el número de empleados que ocupan, se puede ver claramente que el tamaño influye en el grado de internacionalización de las firmas. De las 6 (seis) que exportan ocasionalmente, 5 (cinco) son de pequeña dimensión, 5 (cinco) de las 8 (ocho) que están en fases avanzadas de internacionalización, son de tamaño medio, el resto, 3 (tres) empresas, son grandes. A continuación se muestra la tabla que contiene los datos antes mencionados.

Tabla N° 8. Grado de internacionalización / Tamaño de las empresas.

grado de intern.	Hasta 10	11-25	26-200	más 200	Total
exp. ocasional	1	4	1	0	6
int. ampliada	0	0	5	3	8
Total	1	4	6	3	14

En lo que se refiere al monto FOB anual, el 86% respondió que el valor no supera los 30 millones de dólares. El 14% de las empresas encuestadas tienen un valor que oscila entre los 30 y 60 millones de dólares. En el período de 2005, las autopartes fueron los productos estrellas con 1.017 operaciones, promediando las 20 por semana, fueron 35.319.735 dólares los negociados por 3.785 toneladas a razón de 9.331 dólares por cada unidad de peso. Otros subsector dentro de la metalmecánica que estuvo entre los principales exportadores de 2005 fue el de las maquinarias y los equipos, con 145 operaciones por 7.367.178 dólares para 1.580 toneladas vendidas a 4.661 dólares.¹⁴

En cuanto a la cantidad de mercados de destino, 6 (seis) empresas respondieron que envían sus productos a un total que va de 1 a 4 mercados. 8 (ocho) firmas trabajan con más de 5 mercados.

El destino de estas exportaciones varía de acuerdo a la actividad de la empresa. Por ejemplo, las firmas dedicadas a la producción de Automotores y Autopartes destinan un 80% de su producción exportada a países desarrollados, principalmente el mercado de la Unión Europea y EUA. Esto significa que exportan un mayor valor agregado, con productos especialmente fabricados para dichos mercados. En cambio aquellas empresas dedicadas tanto a la producción de maquinarias y equipos como las dedicadas a la fabricación de productos elaborados de metal, destinan el 100% de su producción a países subdesarrollados, especialmente a miembros y socios del Mercosur. Estas Pymes exportan productos similares a los que destina al mercado interno.

Las empresas, en estos mercados de destino, compiten en su mayoría con exportadores provenientes de países desarrollados, especialmente de la Unión Europea, EUA y los países asiáticos. Esto hace que las firmas deban esforzarse aún más por lograr productos de alta competitividad, lo que significa que sean de buena calidad, tecnológicamente avanzados y con precios competitivos.

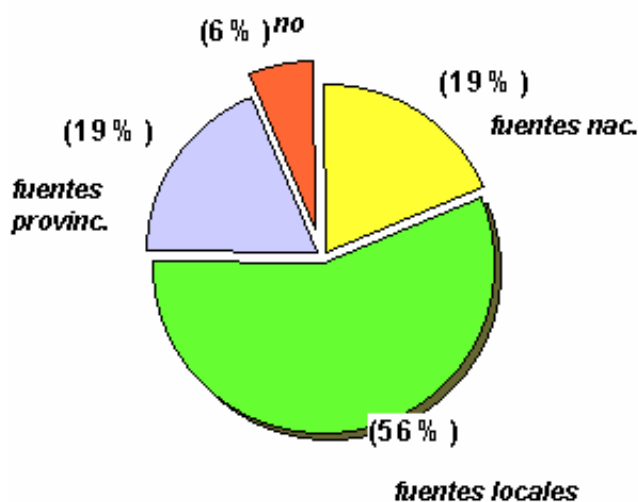
¹⁴ Las cifras se obtuvieron de una entrevista realizada por la revista Centro productivo a Osvaldo Acastello, Presidente de la Cámara de Comercio Exterior de Rafaela. Marzo de 2006. Pág. 6

Para Quintar y Gatto (1993), la competitividad de las Pymes de Rafaela se asienta en un conjunto amplio de factores, que son en su mayoría ventajas individuales de tipo microeconómicas. Para estos autores la ciudad no ha desarrollado aún una marca o “Trade mark” colectiva (Becattini, en Quintar y Gatto, 1993:41) que genere ventajas competitivas por las referencias de las mismas en el mercado internacional, como si lo han logrado la mayoría de los distritos italianos. Sin embargo, Rafaela está logrando una identificación creciente de su tejido industrial, que crea una cierta imagen de sus empresas y productos, es por ello que es un caso de estudio para muchos investigadores.

En cuanto a la calidad, como factor de competitividad, muchas Pymes del sector están demostrando un notable interés por obtener las principales certificaciones. Esto se debe a que las empresas líderes del sector metalmeccánico, como es el caso de Basso y Edival, han tenido experiencias exitosas tras la certificación en la década pasada en materia de calidad y mejora continua. Un claro ejemplo de esto es el Premio a la calidad 2005 obtenido por la empresa autopartista Basso SA, el cual fue entregado por el grupo francés Peugeot-Citroen. La firma rafaquina fue elegida entre 2.500 empresas de 20 países diferentes que son proveedores de PSA. El galardón lo obtuvieron por “cero” defecto y “cero” retraso en las entregas realizadas dos veces por semana a las plantas del grupo PSA en Francia bajo el sistema “Just in time”.¹⁵

Por otro lado, cuando se les preguntó a las empresas si tenían conocimientos de la existencia de programas de fomento a la internacionalización por parte del sector público, el 94% respondió que sí. Solo el 6% optó por el “no”. En el siguiente gráfico pueden observarse los porcentajes correspondientes a los sectores nacionales, provinciales y locales.

Gráfico N° 3. Programas de fomento a la internacionalización.



Dentro del sector público local, la Cámara de Comercio Exterior de Rafaela fue la respuesta mayoritaria de los empresarios describiéndola como aquella entidad que brinda asistencia a las empresas a la hora de emprender su camino a la conquista de mercados externos. La CCE cuenta actualmente con un total de 70 empresas asociadas y cuenta con el apoyo de la Municipalidad de Rafaela, la Subsecretaría de Comercio Exterior de la Provincia de Santa Fe y de la Fundación Exportar. Entre sus actividades están desde brindar asesoramiento exportador, hasta la contratación y organización de stands en ferias internacionales.

¹⁵ Este dato se obtuvo de la revista “Balance 2005 TOP 100”. Edición especial diciembre 2005. Las 100 ganadoras del año. Qué se espera para 2006. Punto biz. Información de negocios. Basso Premiada por Peugeot-Citroen.

A su vez, desde 2001 funciona el resguardo Aduanero Rafaela, que va camino a concretar un espacio físico en el Parque de Actividades Económicas de la ciudad, donde se incluirá una balanza pública y un depósito fiscal, funcionando como una sede de la Aduana santafesina, de acuerdo a la gran actividad local en ese segmento económico.

Aunque las empresas rafaelines, por intermedio de la CCE, organizan distintos tipos de acciones conjuntas, la operatoria concreta de comercio exterior es de carácter individual e independiente de cada empresa. Esto se puede demostrar a través de las respuestas al interrogante de si en los últimos cinco años habían realizado proyectos de exportación con otras del mismo sector. El 87% respondió que no, y sólo el 13% dijo haberlo hecho para iniciarse en la actividad exportadora y otras para ganar mercados externos.

Entre las razones que dieron los empresarios para justificar su respuesta la más común es el hecho de que en la zona existe un mix de producción que lleva a que cada empresa tenga potenciales clientes extranjeros diferentes con lo cual cada una debe desarrollar su propia estrategia de comercio exterior.

III. 3. Estrategias de Internacionalización.

Las 13 empresas que respondieron haber ingresado a mercados externos optaron por la estrategia más simple que es la relación directa empresa rafaeline-empresa extranjera, o sea la exportación directa. Lo han hecho de una manera individual, más del 50% admite tener experiencia al haber estado exportando desde hace 20 años. Sólo el 15% de las empresas encuestadas parecen ser principiantes, ya que tienen una experiencia de hasta 5 años.

Tabla N° 9. Antigüedad en exportación.

Antigüedad en exp.	FA	FR
Hace 5 años	2	0,15
5 a 20 años	7	0,54
más de 20 años	4	0,31

Es interesante el hecho de que el 69% de las firmas hayan participado en proyectos de exportación con otras empresas locales. Un 19% ha realizado proyectos pero con instituciones locales, principalmente con la Cámara de Comercio Exterior de Rafaela. Sin embargo el 63% admitió que no recibe ayuda para llevar a cabo proyectos de exportación, ni de organismos nacionales, provinciales ni locales. Un 31% le dió crédito a los organismos nacionales y provinciales, ya que sienten su apoyo cuando van a participar en ferias internacionales.

Hay algunas empresas que no se quedan solamente con la exportación directa como estrategia de ingreso al mercado, sino que la combinan con otras formas, ya sea para incrementar ventas, ganar mercados, etc.

Un total de 4 (cuatro) establecimientos exportan también indirectamente, 3 (tres) de ellas, utilizan como intermediarios las Empresas Comercializadoras de Exportación. Estas empresas son las que se encargan de toda la operatoria de comercio exterior, importan, exportan, realizan comercio compensatorio, invierten y hasta fabrican.

Avanzando en las fases de internacionalización, se encuentran 3 (tres) firmas que además de la exportación directa han firmado acuerdos contractuales con empresas extranjeras. Dos de ellas lo han hecho a través de *licencias* y la restante a través de un contrato de *Producción Local*,

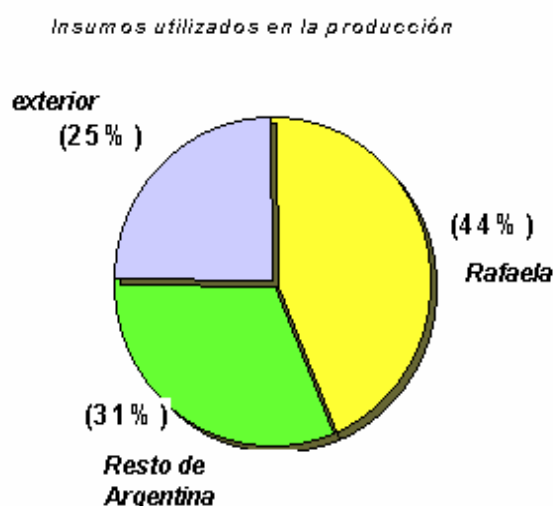
específicamente mediante la modalidad de ensamblado local, que implica que la empresa localiza en el mercado externo sólo una parte del proceso, que por lo general es la última etapa del proceso de producción.

En cuanto a las Alianzas estratégicas, concebidas como una relación de negocios establecida entre dos o más empresas para cooperar debido a las necesidades mutuas y a compartir riesgos para alcanzar un objetivo en común, existen en Rafaela dos empresas que han realizado alianzas con otras extranjeras, especialmente europeas (Suizas y Alemanas.)

Pese a esto, el 81% de las empresas ha manifestado una predisposición positiva a establecer futuras alianzas con el objetivo de ser competitivas en los mercados globales, satisfacer estándares de calidad y estar a la altura de los avances tecnológicos.

En lo que se refiere a los insumos utilizados por las empresas en la producción de sus bienes, el 44% los adquiere en la misma ciudad, el 31% en el resto de Argentina y solo el 25% en el exterior.

Gráfico N° 4. Insumos utilizados en la producción.



En cuanto al porcentaje de insumos provenientes del exterior, 11 empresas importan menos del 20% del total de los utilizados en la producción, 4 importan entre el 20% y el 50%, y solamente una importa más del 50%.

III. 4. Innovación Tecnológica.

Esta parte de la investigación pretende analizar la capacidad de adaptación e innovación de las empresas rafaquinas, ya que esto es considerado un aspecto esencial de los distritos industriales y condicionante de la supervivencia y desarrollo de los mismos.

Inversión en maquinarias y equipos:

La mayoría de las empresas metalmecánicas de Rafaela califican el estado de las maquinarias que intervienen en los procesos productivos como “modernas”. Cuando se habla de la mayoría se hace referencia al 81%. Hay un bajo porcentaje que respondió tener maquinarias “de punta”, 13%, y el

resto, 6%, respondió que sus maquinarias son “antiguas”. En la siguiente tabla se refleja lo anteriormente mencionado.

Tabla N° 10. Estado de la maquinaria.

Estado de la maquinaria	Clase	FA	FR
De punta	1	2	0,13
Modernas	2	13	0,81
Antiguas	3	1	0,06

Cuando se les preguntó a los empresarios si habían invertido en el período 2005, 12 (doce) respondieron que sí. De ese total 7 (siete) dijeron haber hecho inversiones importantes y 5 (cinco) hicieron inversiones poco importantes.

A su vez, el 33% dijo que estas inversiones representaron más del 10% de sus ventas, otro 33% dijo que fueron entre un 5% y un 10%, el resto dijo que invirtieron solo hasta un 5% del valor de sus ventas.

Como se deja ver en la siguiente tabla, la totalidad de las empresas que han invertido más del 10% de sus ventas han respondido que estas inversiones fueron “importantes”.

Tabla N° 11. Inversiones en % / Importancia de estas inversiones.

inversiones en %	imp.	Poco imp.	Total
hasta un 5%	2	2	4
5%-10%	1	3	4
más del 10%	4	0	4
Total	7	5	12

Así mismo, los años que trascurren entre inversión e inversión son un indicador relevante a la hora de analizar la capacidad de adaptación e innovación tecnológica de las empresas. El 56% realiza inversiones en maquinarias y equipos cada uno o dos años, un 38% lo hace cada tres o cuatro años, y sólo un 6% cada cinco años.

Investigación y Desarrollo:

La inversión hecha por las empresas en I + D en los últimos cinco años, las divide en dos grupos. Por un lado, un 50% invirtió menos de \$20.000 y un porcentaje similar invirtió entre \$20.000 y \$239.999.

Cuando se les preguntó a los empresarios cómo consideran que es la capacidad de adaptación e innovación de las empresas, el 88% respondió que es “buena”, el 6% que es “excelente” y el 6% restante que es “mala”. En el siguiente gráfico pueden observarse las respuestas y sus porcentajes.

Gráfico N° 5. Capacidad de adaptación e innovación.

Las acciones innovativas que han realizado las firmas en el período 2000/2005 han sido variadas, desde desarrollar nuevos productos, realizar mejoras en los procesos productivos hasta nuevas formas de vinculación con el mercado. Todas las empresas habían incursionado en más de una forma de innovación, pero a los fines de la investigación debieron responder en cual se habían destacado en el mencionado período. Entonces se obtuvieron los siguientes porcentajes, un 81% mejoró sus procesos productivos y un 19% desarrolló nuevos productos o mejoró los mismos.

El 50% de las empresas encuestadas contó con la colaboración externa, principalmente del sector privado (bancos) para realizar estas mejoras. El 38% financió su proceso de inversión con recursos propios, ya que no han recurrido al crédito bancario. El 13% contó con colaboración externa pero proveniente del sector público.

Mientras el tamaño de la empresa (en cuanto a personal ocupado) crece, se observa una mayor utilización de recursos financieros externos (bancarios y para-bancarios.) Esto puede observarse en la siguiente tabla.

Tabla N° 12. Tamaño de la empresa / Colaboración externa.

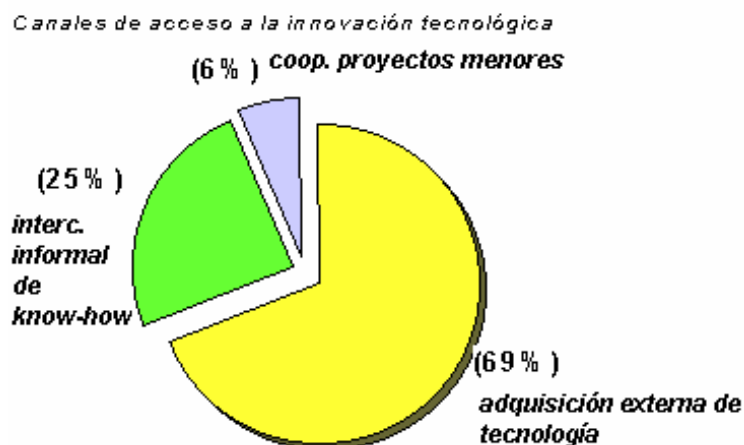
N° de empleados	S.Públ.	S.Priv.	No	Total
Hasta 10	0	1	0	1
10-25	1	0	5	6
26-200	1	4	1	6
más de 200	0	3	0	3
Total	2	8	6	16

Un dato a tener en cuenta es la causa principal de competencia entre las empresas del sector. El 69% de las firmas considera que es la calidad de sus productos lo que marca la diferencia entre ellas, y un 31% piensa que es el precio la principal variable.

La fuente de innovación más utilizada por las firmas es “el cliente”, un 81% del total de las empresas confesó “utilizarlo” para mejorar sus productos teniendo en cuenta las necesidades de su mercado meta. Le sigue “el proveedor” con un 13% de empresas, ya que es el que conoce con mayor profundidad el mercado.

El canal de acceso a la innovación tecnológica más utilizado es la “adquisición externa de tecnología”, entendiendo por tal a licencias, acuerdos de transferencia de Know-how, centros de transferencia de tecnología, encargos a centros de investigación, etc. Lo sigue “el intercambio informal de Know-how, que consta de vistas, ferias y congresos, y en menor medida la “cooperación proyectos menores” involucrando a las actividades de coordinación entre centros propios y recursos a centros externos independientes, acuerdos bilaterales y consorcios, creación de empresas conjuntas e investigación, este último cuenta con frecuente subvención pública elevada. Los porcentajes de cada uno pueden apreciarse en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 6. Canales de acceso a la innovación tecnológica.



El 44% de las empresas cooperan entre sí mediante un mecanismo formal, un 19% lo hace a través de un mecanismo informal y el resto, 37%, no experimenta en este campo de cooperación empresarial.

Pero cuando se habla de cooperación entre sector público y privado, se observa que aumenta el porcentaje de cooperación a través de mecanismos informales (38%). En las tablas que siguen se hace una comparación entre la cooperación interempresarial y la público-privada.

Tabla N° 13. Cooperación.

Interempresarial	Clase		FA	FR	Públ-Priv.	Clase		FA	FR
No	1	6		0,38	No	1	4		0,25
Mec. Informal	2	3			Mec. Informal	2	6		
				0,19					0,38
Mec. Formal	4	7		0,44	Mec. Formal	4	6		0,38

Cuando se les preguntó, específicamente, si la Universidad Tecnológica de Rafaela se relacionaba con la empresa a fin de formar parte de proyectos de innovación, el 50% respondió que no. Pero la otra mitad admitió que si lo hacía, un 25% dijo que lo hacía con frecuencia y el otro 25% que lo hacía pocas veces.

En cuanto a los inconvenientes que las empresas encuentran a la hora de la innovación los más usuales son ausencia de financiamiento y elevados costos de desarrollo entre otros.

III. 5. Recursos humanos y generación de empleo.

Como es sabido, de todos los recursos necesarios en el proceso productivo, económico y social, el “hombre” sigue siendo el de mayor relevancia. La calidad de los recursos humanos, con los que cuenta la empresa, es un elemento de competitividad muy importante. Por ello en este punto se quiere analizar la “calidad” de los recursos humanos con los que cuenta el distrito.

Además, sabiendo que el distrito industrial brinda la posibilidad de mejorar el bienestar social mediante la “creación de empleo”, se intenta demostrar si en el sector metalmecánico de Rafaela se encuentra esta característica que distingue a los distritos de otro tipo de aglomeración territorial.

Recursos humanos.

En cuanto al perfil de la mano de obra, las empresas rafaelines cuentan en mayor porcentaje con operarios calificados y técnicos no universitarios. Un porcentaje menor de operarios no calificados y en menor medida personal universitario, dentro de estos últimos predominan los ingenieros.

Capacitación.

Todas las empresas encuestadas capacitan a sus empleados, diferenciándose aquellas que lo hacen con mayor frecuencia, (69%), y el resto pocas veces (31%).

Esto se corresponde con el tamaño de la empresa (tomando como indicador el número de empleados) se observa que las pequeñas lo hacen con menos frecuencia que las medianas y grandes.

Tabla N° 14. Capacitación / Tamaño de las empresas.

N° de empleados	Poco	Frecuent.	Total
Hasta 10	1	0	1
10-25	4	2	6
26-200	0	6	6
más de 200	0	3	3
Total	5	11	16

En el siguiente gráfico se observa el tiempo que transcurre entre capacitación y capacitación.

Como se puede apreciar de dieciséis empresas, catorce capacitan a sus empleados cada un año o menos.

Además, el 44% de las firmas ha capacitado a más de veinte empleados los últimos cinco años. Un 25% de diez a veinte, y un 31% menos de diez personas.

Gráfico N° 7. Capacitación.



Es interesante ver algunas modalidades ingeniosas de perfeccionamiento laboral que utilizan las empresas. Como es el caso de una metalúrgica rafaelina, dedicada al desarrollo de maquinarias para el procesamiento de cereales. Esta empresa decidió capacitar al personal gerencial y de mandos medios de una manera diferente. En 2005, aprovechó la presencia en la ciudad del director técnico de un equipo de básquet, que compite en la liga nacional, y se prestó para realizar una comparación entre el desempeño de la empresa con el de un equipo deportivo. El fin era aprovechar a los más sobresalientes y coordinar las acciones con las herramientas necesarias para el éxito¹⁶.

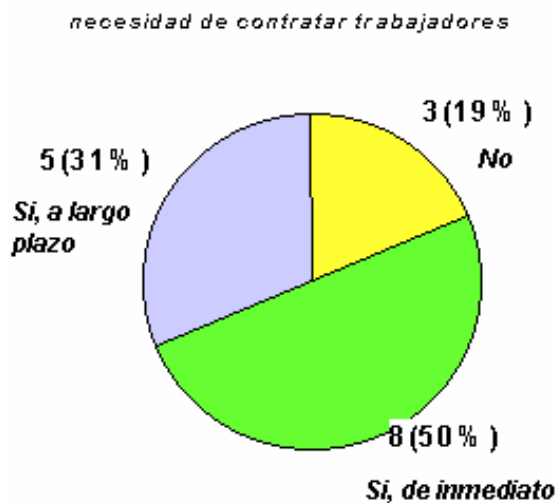
Generación de empleo.

El último año, de dieciséis empresas encuestadas, once han contratado a más de cinco empleados. De las restantes cinco, cuatro han ocupado hasta cuatro personas y sólo una no empleó a nadie en 2005.

Dentro de las que sí contrataron a personal, un 67% ocupó mayoritariamente a operarios calificados y técnicos no universitarios. Un 20% empleó a operarios no calificados en su mayoría y sólo 13% contrataron a universitarios.

En el siguiente gráfico puede observarse el porcentaje de empresas que tienen la necesidad de contratar trabajadores, de inmediato, a largo plazo como aquellas firmas que no tienen esta necesidad.

Gráfico N° 8. Necesidad de contratar trabajadores.



De las trece empresas que tienen necesidad de contratar trabajadores, el 93% necesita a operarios calificados y técnicos no universitarios.

Con respecto al año 2000, la cantidad de empleados, en 11 (once) empresas metalmecánicas encuestadas, ha aumentado en más del 5%. Menos de un 5% en 3 (tres) empresas y no ha variado en 2 (dos) de estos establecimientos.

¹⁶ Esta información se encontró en: "Lamas dirigió un equipo diferente, el de Giuliani SA". En revista Centro Productivo. Diciembre de 2005. Pág. 6.

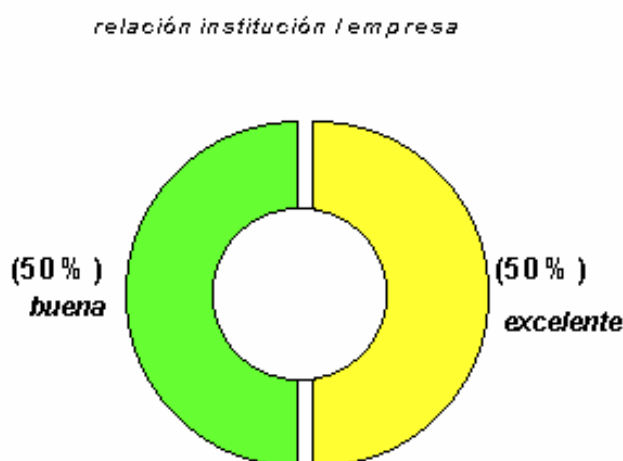
En cuanto a la contratación de personal temporario no es una modalidad generalizada en las empresas metalmecánicas de Rafaela, ya que de un total de dieciséis empresas encuestadas, sólo una utiliza esta forma de relación laboral.

III. 6. Implicancia de las instituciones locales.

El exitoso desempeño de la industria metalmecánica de Rafaela se vió facilitado por el dinamismo y rol protagónico de sus instituciones representativas. La cooperación público-privada, el compartir metas y aunar esfuerzos para llevarlas acabo, es lo que diferencia a un distrito industrial de otra clase de aglomeración.

La opinión que tiene los empresarios acerca de la relación existente entre las instituciones locales y la propia empresa es positiva y está dividida entre los que opinan que es “buena” y los que dicen que es “excelente”. Esto se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 9. Relación institución / empresa.



Se destaca la participación de las instituciones que funcionan dentro del Centro Comercial. En primer lugar la Asociación de Industriales Metalúrgicos. También el involucramiento activo de la Cámara de Comercio Exterior de Rafaela es visto como un aspecto importante para las empresas del sector, ya que los empresarios participan en ferias internacionales y misiones comerciales en el exterior gracias a las gestiones de esta cámara. La Fundación para el Desarrollo Regional también tiene un rol protagónico, su objetivo es brindar a las empresas servicios de capacitación a los recursos humanos, reconversión tecnológica, entre otros. Desde el ámbito gubernamental, la Subsecretaría de Programación Económica de la Municipalidad de Rafaela, intenta articular política municipal y desarrollo económico de la zona.¹⁷

Sin embargo, más de la mitad de las empresas no ha realizado proyectos en conjunto con instituciones locales. Algunas lo han experimentado con Organismos Gubernamentales y otras con Universidades (particularmente la Universidad Tecnológica de Rafaela)

¹⁷ Posteriormente en el trabajo, se hará una descripción más detallada de las instituciones que participan de la aglomeración existente en Rafaela.

Tabla N° 15. Proyectos en conjunto.

Proyectos en conjunto	Clase	FA	FR
No	1	9	0,56
Con Org. Gubernamentales	2	4	0,25
Con Universidades	3	3	0,19

El 44% de los empresarios, opina que el involucramiento de las instituciones en las actividades y proyectos de la empresa es “bajo”. Un 31% considera que es “medio” y un 25% admite que es “alto”. Claramente se observa que no hay consenso en la opinión con respecto a este tema, sin embargo cada empresa lo mira desde su experiencia personal.

III. 7. Economía de Concentración.

Las economías de concentración existentes en los distritos industriales, producen un efecto de atracción hacia proveedores de insumos y profesionales especializados, generando así un efecto positivo en los costos de las empresas.

En el caso particular que se está estudiando, fueron analizadas estas variables en las empresas del sector los resultados fueron los siguientes.

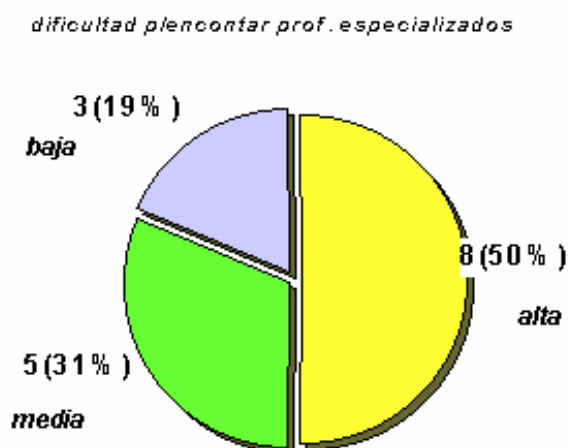
De 16 (dieciséis) empresas, 9 (nueve) respondieron que del total de proveedores de insumos con los que trabaja la firma los que se encuentran en la zona no superan el 30%. Unas cuatro empresas dijeron trabajar con un 30% al 60% de proveedores radicados en la ciudad y sólo tres con más del 60%.

Tabla N° 16. Proveedores de insumos.

Prov. Radicados en la zona	Clase	FA	FR
Menos del 30%	1	9	0,56
Entre el 30% y el 60%	2	4	0,25
Más del 60%	4	3	0,19

La dificultad para contratar trabajadores, de acuerdo a la opinión del 50% de los empresarios, es “alta”. A continuación, en el gráfico n° se presentan las opiniones restantes con sus respectivos porcentajes.

Gráfico N° 10. Dificultad para encontrar profesionales especializados.



El impacto en el costo total de la empresa de contratar proveedores de insumos y profesionales especializados que radiquen en la zona es, para el 44% de ellas, “medio”. Siendo “bajo” para el 31% y “alto” para el 25% restante.

III. 8. Ventajas de especialización.

Las ventajas de especialización son otro tipo de ventajas competitivas del distrito industrial. Éstas consisten en el aprovechamiento de economías de escala que las empresas no podrían alcanzar en un escenario de diversificación de las funciones productivas. Implican: reducción de costes, aceleración de los procesos de aprendizaje posibilitada por la simplificación y la focalización de las tareas productivas.

Para el 63% de los empresarios, en el sector metalmecánico de Rafaela, existen las economías de escala debido a la especialización productiva del área, y brindan beneficios muy importantes. Para un 19% también existen pero no llegan a presenciar grandes beneficios. Y para el 19% restante, no existen dichas economías de escala.

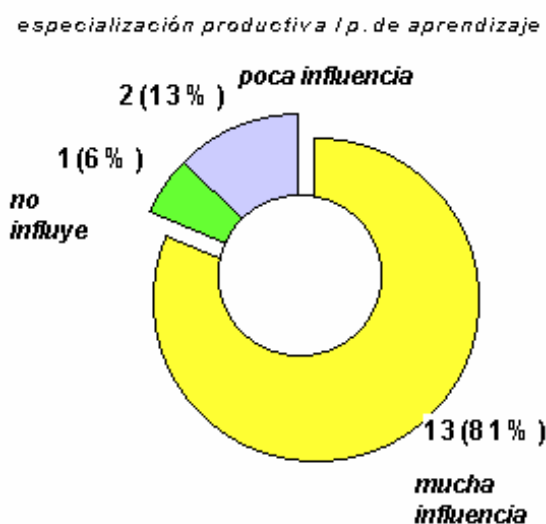
Tabla N° 17. Economías de escala.

Economías de escala	Clase	FA	FR
No existen	1	3	0,19
Si existen, pocos benef.	2	3	0,19
Si existen, notorios benef.	4	10	0,63

Con relación a la influencia de la especialización productiva en los costos de la empresa, el 56% respondió que ésta tiene “muchísima influencia”. El 31% dijo que notaba “poca influencia” y el 13% restante que la especialización productiva no influye en los costos totales.

En el siguiente gráfico, se observa cómo respondieron las empresas a la pregunta de si la especialización productiva influye en los procesos de aprendizaje de los trabajadores de la empresa.

Gráfico N° 11. Especialización productiva / p. De aprendizaje.



III. 9. Ventajas de integración.

Para analizar la existencia de ventajas de integración (el tercer tipo que forma parte de las ventajas competitivas de los distritos) se analiza las variables: intercambio de experiencias, ampliación de la red de contactos y desarrollo de conocimientos estratégicos.

El 57% de las empresas ha realizado en los últimos cinco años intercambio de experiencias con otras del mismo sector. Desagregando este porcentaje en un 44% que lo ha hecho pocas veces y un 13% que con frecuencia se relaciona con las demás empresas para tal fin. El 44% restante no ha incursionado en el intercambio de experiencias.

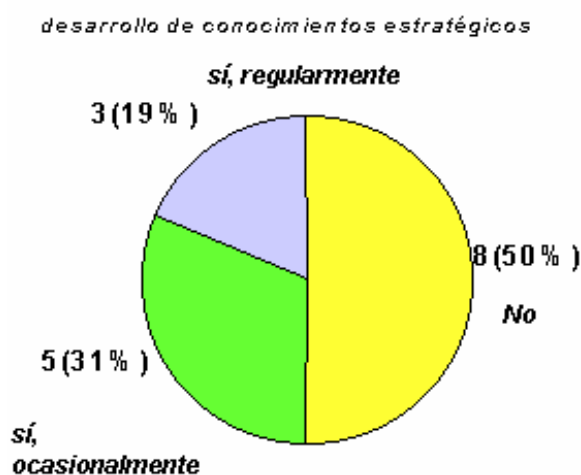
De un total de dieciséis empresas, la mitad afirma que su red de contactos ha aumentado al estar inserta en este entramado productivo. Como puede observarse en la siguiente tabla, un 31% dice que ha aumentado modestamente y el 19% considera que su red de contactos no ha variado.

Tabla N° 18. Red de contactos.

Red de contactos	Clase	FA	FR
No varió	1	3	0,19
Sí, poco	2	5	0,31
Sí, mucho	4	8	0,50

En cuanto al desarrollo de conocimientos estratégicos con otras empresas del área, a fin de estimular la difusión de nuevas tecnologías, la mitad de las empresas encuestadas ha dicho que “no” a participado en proyectos de este tipo. El 31% que lo ha hecho ocasionalmente y el 19% que regularmente coopera con otras empresas para llevar adelante proyectos de investigación y desarrollo.

Gráfico N° 12. Desarrollo de conocimientos estratégicos.



III. 10. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS: “ELEMENTOS CARACTERÍSTICOS DEL DISTRITO INDUSTRIAL”

El *cluster* de Rafaela, está **compuesto en un 75% por pequeñas y medianas empresas**, esto significa que son de modestas dimensiones en cuanto al personal ocupado como a su facturación anual. Aquí se encuentra el primer elemento que caracteriza, según los autores estudiados, a un Distrito Industrial, “*Predominio de pequeñas y medianas empresas*”.

Estas firmas cuentan con una **estructura organizativa simple** y una **gestión empresarial familiar**, en la cual se está dando un proceso paulatino de recambio. Los nuevos dirigentes son ahora hijos o sobrinos de los fundadores (segunda generación).

En lo referente a la **generación de una producción exportable**, el 44% de las empresas encuestadas afirma tener un **porcentaje mayor al 20% de exportaciones en su facturación anual**. Si bien esta cifra no alcanza a la que producen los distritos italianos que ronda el 30% o más, es significativo el hecho de que esta tendencia está en aumento, ya que la mitad de las encuestadas admitió que sus exportaciones han crecido en más del 10% en los últimos años. A su vez, más del 55% de las empresas exportan de manera regular y algunas ya cuentan con filiales de producción y de venta en el exterior

En palabras de Quintar y Gatto (1992:14) esto da evidencia de que no se trata de una experiencia de autoabastecimiento productivo en una economía cerrada, por el contrario, esta producción a nivel *cluster* está orientada hacia consumidores externos nacionales (resto del país) y también externos al país. Así lo reflejan los números, el 70% de las empresas destinan su producción al resto de la Argentina y un 19% a distintos países, como EUA, miembros de la Unión Europea (estos dos primeros principalmente en el caso de las autopartistas), miembros del Mercosur, Chile, Bolivia y Colombia, entre otros.

Varios autores mencionan la importancia de la configuración de una imagen externa distintiva del *cluster*, como paso obligado en su proceso de autonomía y consolidación, en el caso particular que se está estudiando, se está logrando una identificación creciente de su tejido industrial, que crea una cierta imagen de sus empresas y productos, la cual es posible gracias a la excelente articulación público-privada que se da en la zona que cooperan para tal fin. Aquí juega un rol importante la Cámara de Comercio Exterior de Rafaela que, con el apoyo de la Municipalidad, brinda a las empresas el asesoramiento exportador que necesitan para conquistar y permanecer en mercados externos.

Las empresas rafaelinas se han **internacionalizado** en su mayoría utilizando la exportación directa como su principal estrategia de entrada. Sin embargo algunas firmas no se han quedado sólo con esta modalidad sino que han utilizado a Empresas Comercializadoras de Exportación para que sean el nexo entre ellas y el cliente extranjero. Aún más, algunas han firmado acuerdos contractuales, principalmente con empresas alemanas y suizas. Estos contratos abarcan los de licencia y producción local, y dentro de este último se destaca el de ensamblado local. Además han llegado a realizar alianzas estratégicas internacionales con estas empresas extranjeras, y la mayoría de las que todavía no lo han hecho tienen una predisposición positiva para en el futuro animarse a ello.

Los insumos de producción que utilizan las empresas los adquieren mayoritariamente en Rafaela, y el 69% de ellas importa menos del 20% de estos insumos.

Para la supervivencia y desarrollo del *cluster*, las empresas deben tener **capacidad de adaptación e innovación**. Las firmas rafaelinas se destacan en el resto de la Provincia de Santa Fe por su competitividad externa, asentada en altos niveles de eficiencia y productividad. En gran parte la

exitosa performance de las empresas metalmecánicas está asociada a su proceso permanente de progreso técnico a través de la inversión en innovación tecnológica. Así lo demuestran los resultados de las encuestas dedicadas a evaluar este tema:

- El 81% de los empresarios califica de “modernas” a sus maquinarias y equipos. Esto significa que realizan inversiones para mantenerlas en buen estado.
- En el período de 2005, el 75% respondió haber hecho inversiones con este objetivo.
- Incluso más de la mitad de las empresas realiza inversiones cada uno o dos años.
- En cuanto a la inversión en investigación y desarrollo, el 50% de las empresas invirtió en los últimos cinco años entre \$20.000 y \$239.999.

Desde el punto de vista de los empresarios (88%), la capacidad de adaptación e innovación de la empresa es “buena”.

La inversión de las firmas obedece a estrategias en materia de mejoras en sus procesos productivos, desarrollo o mejoras en sus productos y nuevas formas de vinculación con el mercado, entre otras.

El 50% de las empresas ha financiado el proceso de inversión con recursos propios, sin recurrir a créditos externos, sin embargo a medida que aumenta el tamaño de las empresas, se observa una mayor utilización de recursos financieros externos, principalmente provenientes de bancos.

Así mismo, la fuente de innovación más utilizada es el “cliente” y “adquisición externa de tecnología” el canal de acceso preferido entre las empresas, entendiendo por tal a licencias, acuerdos de transferencia de Know-how, centros de transferencia de tecnología, encargos a centros de investigación, etc.

En cuanto a la cooperación inter-empresaria para proyectos de innovación, el 44% se realiza mediante un mecanismo formal. Pero cuando se habla de cooperación entre sector público y privado, se observa que aumenta el porcentaje de cooperación a través de mecanismos informales (38%).

Cuando se piensa en los recursos humanos, la **calidad** con la que cuenta la empresa es un elemento de gran importancia porque influye en la competitividad de la misma. El sector metalmecánico de Rafaela cuenta con la ventaja de tener trabajadores flexibles que puedan asimilar nuevos conocimientos operativos entre otras cosas. El perfil de la mano de obra que predomina en las empresas del *cluster* es de operarios calificados y técnicos no universitarios. Con esto se tiene una idea de que hay una cierta preparación por parte de los trabajadores para desempeñar las diferentes tareas empresariales.

Sin embargo, son las mismas empresas las que están interesadas en la continua capacitación y formación de sus empleados. Como evidencia de lo anteriormente expuesto, de las dieciséis (16) empresas encuestadas todas capacitan a sus empleados, mayormente en el plazo de un (1) año.

En cuanto a la **generación de empleo** por parte de las empresas metalmecánicas rafaelines, se puede concluir que estas contribuyen a tal objetivo. Ya que en 2005, de las dieciséis (16) empresas once (11) han contratado a más de cinco empleados, mayormente a operarios calificados y técnicos no universitarios. A su vez, el 81% de las empresas tiene la necesidad de contratar trabajadores dentro de este mismo perfil de mano de obra.

Un dato relevante es que con relación a los últimos cinco años, en el 69% de las firmas, el personal ocupado aumentó en más del 5%. Se debe tener en cuenta, además, que la contratación en forma temporaria de trabajadores no es una práctica generalizada en las empresas de Rafaela.

Las **instituciones partícipes del cluster** metalmecánico de Rafaela, tienen un rol protagónico y activo con las empresas del sector. Esto diferencia a los distritos industriales de otra clase de aglomeración. Para la mayoría de los empresarios rafaelinios, la relación con las instituciones locales es “excelente”. Destacándose la participación de las instituciones que funcionan dentro del Centro Comercial. En primer lugar la Asociación de Industriales Metalúrgicos, la Cámara de Comercio exterior de Rafaela, la Fundación para el Desarrollo Regional, entre otras. En el ámbito municipal se destaca la Subsecretaría de Programación Económica.

Pese a esto, más del 50% de las empresas no ha realizado proyectos en conjunto con instituciones locales. Sobre el involucramiento de las instituciones en actividades y proyectos de la empresa se evidenció que no existe consenso al respecto. Algunas opinan que es “bajo”, otras que es “medio” y algunas pocas que es “alto”.

Una de las ventajas competitivas que brinda el distrito industrial, según Dini (1997), son las **economías de concentración**. Entendiendo por tales aquellas que producen un efecto de atracción hacia proveedores de insumos y profesionales especializados, generando así un efecto positivo en los costos de las empresas. En el caso particular de investigación, no se evidencia una clara presencia de éstas, sin embargo algunos datos son relevantes. Como por ejemplo que un 25% de las empresas encuestadas trabajan con proveedores radicados en la zona en un porcentaje que varía del 30% al 60%. Además para el 50% de las firmas, la dificultad para contratar trabajadores es “media” e incluso “baja”. Pero sólo para un 25% el impacto en el costo total de la empresa de estos dos factores es “alto”.

Se analizó la existencia, en el sector metalmecánico, de **ventajas de especialización** (otro tipo de ventajas competitivas que se encuentran en los distritos industriales) mediante tres variables. 1) Economías de escala, 2) costes de la empresa y 3) procesos de aprendizaje. En cuanto a la primera de ellas (economías de escala) el 63% de los empresarios reconoció la existencia de éstas debido a la especialización productiva. Con relación a la segunda (costes de la empresa) el 56% admitió que la especialización productiva tiene una gran influencia en ellos. Finalmente, el 81% confirmó que la especialización productiva tiene gran influencia en los procesos de aprendizaje de los trabajadores, volviéndolos más flexibles a lo hora de incorporar nuevos conocimientos operativos. Por lo tanto queda en evidencia la existencia de ventajas de especialización en el *cluster* metalmecánico de Rafaela.

Por último, la existencia de **ventajas de integración** se manifiesta mayormente en la ampliación de la red de contactos de las empresas. Ya que el 81% afirmó lo anteriormente mencionado. Mientras que el 57% de los empresarios admitió haber intercambio experiencias con otras firmas del mismo sector. Finalmente, en cuanto al desarrollo conjunto de conocimientos estratégicos, la mitad de las empresas encuestadas dijo haberlo hecho ya sea de manera ocasional como regularmente.

CAPÍTULO IV

RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS

RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS.

Entrevistada:

1. Alejandra Mahieu. Encargada del área de Internacionalización en la Secretaría de Programación Económica de la Municipalidad de Rafaela.

Temas:

IV. 1. 1. La Función de la Municipalidad.

En el tema de internacionalización la Municipalidad cumple la función de ayudar a las empresas que nunca exportaron o que lo hacen de manera esporádica; los asesora, los guía y colabora para que empiecen a participar en ferias internacionales, busca bienes de financiamiento para preexportación, exportación, etc.

En consecuencia, la función de la Municipalidad es **colaborar con las pequeñas empresas en sus primeros pasos**.

IV. 1. 2. Programa “Semillero de Exportadores”.

La Cámara de Comercio Exterior de Rafaela, Municipalidad de Rafaela y Subsecretaría de Comercio Exterior de la provincia de Santa Fe, han puesto en marcha un Programa integral de apoyo a las empresas, cuyos objetivos son:

- Incrementar el número de empresas exportadoras de Rafaela.
- Diversificar la oferta exportable de Rafaela
- Consolidar a Rafaela como polo exportador
- Contribuir a la formación de Recursos Humanos capacitados en Comercio Exterior

Dicho programa está destinado a empresas con **escasa o nula experiencia exportadora** y cuyo producto o servicio se pueda adaptar de modo que resulte potencialmente exportable.

El programa denominado “Semillero de Exportadores” está compuesto por varias etapas:

- a. A todas aquellas empresas interesadas se les hace un diagnóstico para detectar debilidades y oportunidades de mejora;
- b. Luego se diseñan y aplican esos programas a los sectores seleccionados anteriormente. Los planes de acción apuntan a capacitación y asesoramiento; búsqueda de oportunidades comerciales; participación y acompañamiento en ferias y misiones comerciales dentro del calendario de la Subsecretaría de Comercio Exterior de la Provincia; búsqueda de líneas de financiamiento para mejoras en producción, comercialización, administración; vinculación con organismos técnicos de apoyo.
- c. Por último se hace un seguimiento, instrumentado a través de la incorporación de pasantes. La función de éstos es contestar los mails, diseñar páginas web, armar pedidos de cotización, entre otras; Generalmente si es una empresa que nunca exportó (de pequeñas dimensiones) no tiene una persona exclusivamente destinada a estas tareas, muchas veces lo hace el dueño o un empleado.

La Municipalidad va a visitar a las Pymes y les presenta el programa “Semillero de exportadores”. Aunque todos los establecimientos tienen una buena predisposición al inicio de ahí en más el que

adopte el programa no siempre sigue esa predisposición, no porque les genere rechazo, sino que, por lo general, no tienen tiempo. Como consecuencia de lo anterior, la Municipalidad tuvo que reformular el programa a través de la instrumentación del pasante, porque notaba que no tenía éxito, sumado a que la Municipalidad se esforzaba más que los propios empresarios.

En cuanto a los pasantes, son jóvenes que están estudiando la carrera de Comercio Exterior, para ellos es una posibilidad de quedar en un futuro trabajando si la empresa va evolucionando de la manera esperada, aquí queda en evidencia el nexo **Universidad- Municipio**.

IV. 1. 3. Relación con otras instituciones.

La Municipalidad trabaja en forma conjunta con la **Cámara de Comercio Exterior**. Esta última sí tiene asociados que exportan regularmente, por lo tanto, los grandes exportadores o las firmas que tienen esas frecuencias establecidas, son socios de dicha Cámara y a la Municipalidad en general no la necesitan, porque ya tienen su departamento armado, gente trabajando para ello, incluso varios establecimientos están divididos en Importación y Exportación.

La Cámara de Comercio Exterior entiende sus necesidades, las cuales son entre otras: peleas a nivel gremial-empresario para hacer lobby y conseguir una ley, obtener alguna promoción, asuntos que los manejan directamente ellos o como Cámara. Aquí la Municipalidad no participa, sólo lo hace en los cursos de negociaciones, en donde puede colaborar de alguna manera, sin embargo no es el rol fundamental de ésta.

También trabaja en forma conjunta con la **Subsecretaría de Comercio Exterior de la Provincia**, ellos tienen planes de Comercio exterior bastante importantes, llegan a subsidiar el estado de cuarenta ferias internacionales. La Provincia subsidia los stands de las pequeñas firmas, y la Municipalidad subsidia parte del coordinador o el transporte para ir hasta destino, ya que por lo general las empresas chicas empiezan con países limítrofes. Por ejemplo, una pequeña empresa que va a una feria a Paraguay, tiene el stand subsidiado por la Provincia, la Municipalidad le armó la agenda de trabajo, la Embajada argentina en Paraguay reconfirma esa agenda, entonces cuando el empresario viaja, que generalmente lo hace en contingente, tiene las entrevistas armadas, los mapas a donde tiene que dirigirse y un lugar en el stand para ofrecer sus productos.

IV. 1. 4. Influencia del cluster en la internacionalización de las empresas.

Existe cierta influencia del *cluster* en el proceso de internacionalización de las empresas, por eso Rafaela es motivo de numerosos estudios. Un claro ejemplo es el sector metalmecánico, sobretudo autopartes, en donde sucedió algo inusual, porque no hay empresas automotrices ni terminales que absorban la producción, sin embargo en esta ciudad están las empresas de válvulas más importantes a nivel mundial. Este fenómeno se dio sobretudo porque vinieron los piamonteses que sabían hacer esos trabajos y se pusieron a hacerlos. A su vez, los empresarios tienen un espíritu emprendedor, ellos quieren vender y salen a conquistar mercados. Hace varios años atrás, Rafaela era una ciudad chica y todos se conocían, por lo tanto, salían a vender juntos, uno vendía válvulas, el otro asientos y el otro amortiguadores. Actualmente, que lo han profesionalizado, siguen viajando juntos como es el ejemplo de las autopartistas, con ello pueden ahorrar costos, los stands también generalmente los comparten (obviamente se sortea en la Cámara el lugar que ocuparán en estos), incluso hay actividades que las han hecho entre las mismas competencias. Aquí se da algo muy particular entre empresas competidoras, porque entre ellas compiten fuertemente pero al momento de tirar para adelante y vender sus productos colaboran. Incluso hay pactos implícitos de no invadir mercados que han sido logrados por la competencia.

Dentro del programa el “semillero de exportadores” (que se nombró anteriormente) este año se quiere implementar un sistema de tutoría o apadrinamiento de empresas grandes que van a colaborar con las chicas, independientemente del sector, no tienen que ser ni complementarias ni suplementarias, las grandes que ya iniciaron el camino hace cincuenta años, que tienen sus rutas allanadas, deben aconsejar a las pequeñas empresas, diciéndoles: esto no lo hagan, esto sí, si hacen así van a ahorrar más tiempo, no comentan este error, etc. Incluso esta idea ha salido de las mismas empresas grandes, el fin no está del todo claro, puede que con esto adquieran prestigio (para la ciudad también es un factor importante), puede que a largo plazo las pequeñas empresas empiecen a fabricar algunas partes que las grandes firmas terciarizan, pero por el momento estos “padrinos” apuestan a nada.

IV. 1. 5. Formas de internacionalización.

La mayoría de las empresas acceden a mercados externos a través de exportaciones. Sin embargo, hay algunas, como es el caso de una empresa metalmecánica que fabrica accesorios de acero inoxidable, que tiene un acuerdo con una empresa alemana, la cual ha comprado parte de las acciones de la empresa rafaeline, pero sin alcanzar a ser fusión ni joint venture, con esto la empresa local recibe respaldo financiero cuando se encuentra con problemas económicos, tienen direccionados los mercados, etc.

Otra de las empresas del sector ha formado un joint venture con una empresa italiana, y otras firmas de Rafaela ya tienen plantas en el extranjero, incluso hay una empresa cuya casa matriz es italiana y la que se encuentra en Rafaela es una subsidiaria.

Entrevistado: Osvaldo Audagna. Presidente de la Fundación para el Desarrollo Regional de Rafaela.

Temas:

IV. 2. 1. La Historia de las Instituciones de Rafaela:

Pablo Costamagna (2000) en su investigación distingue dos etapas en el proceso de desarrollo institucional de Rafaela, la primera se inicia a principios de siglo y la segunda comienza a desarrollarse a fines de la década del ochenta.

En el siguiente cuadro se observa el proceso evolutivo de las instituciones locales.¹⁸

¹⁸ La información fue extraída del trabajo de investigación realizado por Pablo Costamagna en el marco de la CEPAL titulado “La articulación y las interacciones entre instituciones: la iniciativa de desarrollo económico local de Rafaela, Argentina”. 2000.

Evolución institucional de Rafaela

1^{era}
Etapa2^{da}
Etapa

1906	Sociedad Rural (SR)
1912	Escuela de Educación Técnica (EET)
1926	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)
1932	Centro Comercial e Industrial (CCI)
1966	Cámara de Industriales Metalúrgicos (CIM)
1972	Universidad Tecnológica Nacional -Delegación Rafaela (UTN)
1978	Cámara de Comercio Exterior (CCE)
1991	Secretaría de Programación Económica (SPE)
1992	Fundación para el Desarrollo Regional (FDR)
1993	Cámara de Pequeñas Industrias de la Región (CaPIR)
1995	Centro de Investigación Tecnológica de Rafaela (CITRA)
1996	Centro Desarrollo Empresarial (CDE)
1996	Plan Estratégico Rafaela (PER)
1997	Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo Local (ICEDEL)

Este proceso se divide en dos, tomando como indicador el **papel asumido por el Estado en las relaciones con el sector privado**.

- En la primera fase, el estado local se encontraba aislado del sector productivo de la ciudad, desarrollaba de manera exclusiva funciones tradicionales como hacedor de obras y servicios públicos, no participaba activamente en discusiones de tipo económicas, educativas e institucionales, entre otras.
- A comienzos de la década del noventa, los nuevos dirigentes del municipio de Rafaela, tomaron la decisión política de participar de forma activa del esfuerzo que hasta el momento venían encarando las instituciones privadas y los empresarios. Se propusieron como meta “liderar junto a éstas el proceso de desarrollo económico local”.

Primera fase de desarrollo:

En 1912 se crea la **Escuela de Educación Técnica (EET)** que en sus inicios se denominaba Escuela de Mecánicos Agrícolas. Su rol primordial era nutrir a la ciudad con numerosos recursos humanos con los que contó la industria, ya que de sus aulas y talleres nacieron los empresarios más destacados de este rubro.

Varios años después (1966), el sector metalmecánico crea su propia cámara, integrada en su mayoría por ex alumnos de la escuela técnica.

Sin duda que un momento importante para la ciudad es el nacimiento del **Centro Comercial e Industrial (CCI)** en 1932, el cual comienza ocupándose de cuestiones gremiales.

En el año 1978, nace la **Cámara de Comercio Exterior**, por intermedio de la cual los empresarios salen a vender sus productos encontrándose con los grandes desafíos que les planteaba el mercado internacional. Al regresar a la ciudad se plantearon “o cambiamos esto o desaparecemos”, con esa idea nace lo que se llamaría luego la **Fundación para el Desarrollo Regional**, que en un primer momento empieza a trabajar con tecnologías blandas: recursos humanos, capacitación (con el objetivo primordial de cambiar el pensamiento de los dueños de las empresas para luego centrarse en el personal.) Cuando nace esta Fundación se dice que no iba ser sólo para Rafaela sino incluiría algunos pueblos de la región (ya desde ese momento se empieza a trabajar en lo que se denomina “Región Centro de la Provincia de Santa Fe”, casi 30 años después aparece la Región Centro de la República Argentina, esto demuestra lo anticipado de la ciudad a los proyectos que hoy se están llevando adelante a nivel país.)

Segunda fase de desarrollo:

Es en la década de los noventa cuando Rafaela produce un salto cualitativo caracterizado por: el papel asumido por el Estado y un nuevo método de gestión, el acercamiento del sector público-privado y educativo y un nuevo grupo de dirigentes (consultores especializados) que vienen a sumarse a los de mayor antigüedad. El concepto que se trabaja es el de un Estado líder pero que descentraliza. Una de las innovaciones del Estado fue la creación de la **Secretaría de Programación Económica**, que en un principio tenía como misión llevar adelante las relaciones con el sector productivo. Como fruto de la labor realizada, en 1995 el municipio recibió el premio nacional a la calidad que otorga la Presidencia de la Nación.

Ya en el año 1996, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) observa el trabajo de la Fundación para el Desarrollo Regional y dice: “nosotros queremos colaborar con esto”, en consecuencia desarrolla una propuesta de un proyecto que en definitiva termina llamándose **Centro de Desarrollo Empresarial**, éste se forma a pedido del BID con diferentes entidades que conformaban en ese momento el Centro Comercial, las cuales eran: la Cámara de Comercio Exterior; la Cámara de Metalúrgicos; la Fundación para el Desarrollo Regional; el mismo Centro Comercial y el Centro Comercial de Esperanza y la Cámara de Metalúrgicos de San Francisco (CICAE).

El Centro de Desarrollo dinamiza todo esto y es el responsable “felíz” de todo lo que va aconteciendo. Hoy ya no tiene más el financiamiento del BID pero indudablemente a dejado su sello, su marca.

El Centro Comercial e Industrial de Rafaela, como entidad madre contiene a la Comisión de Comercio y a la Comisión de Industria que dependen de la Comisión Directiva del CCIR. A su vez este centro Comercial e Industrial contiene a instituciones que tienen su personería jurídica propia pero que están bajo un reglamento de funcionamiento dentro del centro, éstas son: Cámara de Industriales Metalúrgicos, Cámara de Comercio Exterior, **Cámara de Pequeños Industriales de Rafaela**, Fundación para el Desarrollo Regional, Fundación Centro de Desarrollo Empresarial y Asociación Parque Industrial Rafaela.

La Cámara de Comercio Exterior está dividida en dos secciones: “comercio” e “industria”, porque no sólo se habla de exportación sino también se habla de importación.

La Comisión de Industria, que en este momento la preside Juan Carlos Basso (el presidente de Basso SA) se dedica a todo lo que es comercial. Dentro de esta comisión están cobijadas las demás cámaras que tienen su independencia pero que llevan hacia ella todos los problemas industriales comunes, es decir, cada sector lleva a su cámara el problema de su sector, pero aquellos que sean comunes a todos los sectores se discuten en la Comisión. Los grandes pilares se refieren a: Infraestructura (gas, energía, aduanas, rutas, medio ambiente) Gobierno (Municipalidad, Secretaría de Programación Económica, Presión impositiva local) Financiamiento (asistencia a Pymes locales, servicios bancarios acordes a la región) Crecimiento industrial (Ley de crecimiento, apoyo a emprendedores, incubadoras de empresas).

Existen una infinidad de temas que son comunes a cualquier industria, por lo tanto la Comisión aglutina todo este tipo de problemas y al estar en contacto con la Federación Industrial de la provincia de Santa Fe lleva las cuestiones de interés para que sean tratadas en un organismo que tiene representación provincial. También se relaciona con la Unión Industrial Argentina (UIA) donde José Luis Basso es vicepresidente y presidente del departamento Pyme, por lo tanto también todo este tipo de cuestiones se elevan a la Unión Industrial Argentina para que tome las acciones que sean necesarias.

Cada una de las Cámaras y Fundaciones que fueron mencionadas anteriormente, tienen una determinada acción. La Cámara de Industriales Metalúrgicos tiene su peso dentro de lo que son las Cámaras debido a que aglutina a la mayor cantidad de empresarios por el perfil que tiene Rafaela. Pese a esto, se sabe que la ciudad tiene una diversidad de industrias muy particular y que ese factor es la que la diferencia de otros lugares del país, porque en épocas malas, donde distintos sectores son los que se ven afectados, siempre hay alguno que sostiene al otro.

La Cámara de Pequeños Industriales aglutina a las pequeñas y micro empresas o “micro micro” porque en realidad son emprendimientos unipersonales con uno, dos, tres, hasta diez empleados. Ellos, como sector, tienen sus propios problemas que dentro de la Cámara los solucionan o lo elevan a la Comisión de Industria para que se le ayude a resolverlos. En la Comisión de industria son los “hijos menores” ya que toda industria de Rafaela en algún momento fue CAPIR, comenzó de esa manera.

Tanto la Fundación para el Desarrollo Regional como el Centro de Desarrollo Empresarial, son en cierta manera fundaciones que brindan servicios.

Al momento de la creación del Centro de Desarrollo Empresarial, la Fundación le cede todo el Know-how, es decir, todo lo que había desarrollado hasta ese momento, con personal, papeles, computadora, absolutamente todo. Por lo tanto el nuevo rol que asume la Fundación, que no escapa de la misión que tuvo al crearse “formar recursos humanos”, solo que ahora lo hace de manera indirecta, es decir, en vez de realizar la capacitación lo que hace es ver qué herramientas ofrece el gobierno nacional o provincial, para que las Pymes o las industrias se puedan financiar presentando un proyecto y puedan llevarlo adelante. En definitiva busca recursos financieros para poder implementar en las empresas programas de capacitación.

El CDE, se ha especializado en distintas gestiones, fundamentalmente lo que es certificación de calidad, gerenciamiento, mandos medios, entre otros. Concretamente se dedica a las empresas, fijándose en sus necesidades y acorde a lo que las empresas están necesitando les hace el plan de trabajo que puede tener una duración desde seis meses hasta 2 años. Actualmente cuenta con consultores propios o subcontratados que realizan dicha labor.

La Fundación madre tiene una relación muy fluida con todas las empresas. Hay una gran apertura, un dedicado trabajo de gente que trabaja en la Comisión y (salvo los técnicos que trabajan y viven de eso) que lo hacen a modo de colaboración. Esto se da porque la sociedad entendió que sumando esfuerzos se obtienen mayores resultados.

Destacable es el hecho de que no en muchas ciudades se encuentra que en un solo lugar estén todas las cámaras, normalmente se encuentran, por un lado los industriales, en otro edificio la cámara de comercio y por otra parte la cámara de comercio exterior. Por lo tanto, cuando hay que ponerse de acuerdo o cuando hay que llevar algún tipo de acción adelante se hace más difícil. El hecho de estar todas las cámaras en un mismo lugar cobra importancia porque ante una necesidad, la empresa que tenga la misión de salir a pedir, sale con el respaldo del Centro Comercial y con el aval implícito de todas las cámaras. Este beneficio se potencia también a nivel provincial y nacional, por ejemplo cuando llega a la ciudad un senador o un diputado, no tienen que ir a distintos lugares sino van al Centro Comercial y allí los empresarios expresan las necesidades que la ciudad tiene, lo que hace la entidad es ponerle un orden a estas necesidades.

IV. 2. 2. Desafíos:

Cuando se identifica a un país que ha tenido un desarrollo industrial muy importante y se observa que hace su planificación estratégica de una manera adecuada, lo lógico es que se intente imitar su accionar. Un grupo de delegados de la ciudad de Rafaela viajó a un país brasilero para reconocer las instituciones y ver de qué manera trabajan ellos para mejorar lo que actualmente tiene Rafaela.

Maringá es una ciudad que tiene casi cincuenta años, y que ha experimentado un desarrollo muy particular, donde por ejemplo en los años noventa se planificó transformar la agroindustria en una gran diversificación de industrias, llegando al año 2000 a contar con 3.000 empresas. Es una ciudad que tiene 300.000 habitantes, 30.000 estudiantes universitarios y proyecta para el año 2010 tener 50.000. Planificando que para llegar a esa cifra tendrán que darles seguridad a los padres de los futuros estudiantes, prometiendo una excelente educación, la seguridad para vivir, el cuidado personal de cada uno de los chicos, entre otros.

Esto hace que una ciudad termine siendo competencia de otra, porque eso existe, si hay algo que en Rafaela se entendió es que compitiendo se crece. En la ciudad coexisten empresas competidoras, es decir que sus fábricas producen el mismo producto, ese desafío hace de que ninguna empresa quiera quedar atrás ni se quede con los brazos cruzados y se plantee el hecho de que tiene que ser más y lógicamente en este querer ser más, si las empresas planifican una correcta estrategia y compiten con otras ciudades, tanto unas como otras se van organizando.

Retomando el caso particular de la ciudad de Maringá, la clave de la importancia que lograron sus instituciones fue que ellas implementaron una **política de Estado** y no una política de Gobierno, la diferencia es que la política de Estado se lleva adelante sin importar el gobierno que éste y la política de gobierno hace lo suyo mientras dura el mandato al cambiar de gobernante también cambian todos los proyectos.

Entonces el objetivo sería: **poder diseñar una política de estado en las instituciones, en la industria, en los ámbitos donde falta plantearla.**

IV. 2. 3. Internacionalización:

Para Osvaldo Audagna no hay ninguna duda de que el *cluster* favorece a la internacionalización ya que observando las cifras de exportaciones se puede tener una primera idea de esto. El valor de la exportación del país en promedio es de 700 dólares la tonelada y el mismo valor en Rafaela es de casi 7.000 dólares, indudablemente la fuerza Pyme, pequeña industria o industria familiar es la que pone valor al producto y hace la diferencia. Además contribuyen a tener una ciudad ocupada, y los que están desocupados es porque no tienen ningún tipo de preparación o una preparación que no alcanza, sin embargo no quedan excluidos, al contrario se trabaja mucho para enseñarles, para que tengan la posibilidad de concurrir a escuelas con cursos de capacitación para que puedan conseguir trabajo.

Hay que reconocer que no sobran ofertas laborales, sin embargo, hace un par de años se trajo a Rafaela más de 1000 jóvenes a trabajar en industrias de todo la región y esto quiere decir que es una fuente creadora de empleo, para Osvaldo lo ideal hubiera sido que los jóvenes se quedaran en sus lugares y haber ocupado a chicos de la ciudad pero lamentablemente no estaban preparados para esto.

Al hablar de valor agregado, se encuentra que prácticamente todas las industrias metalmecánicas de Rafaela son exportadoras, aún algunas firmas que no pertenecen al sector metalmecánico son exportadores indirectos, ya que hacen parte del producto a aquellas empresas que después exportan. Un ejemplo de lo dicho son los envases, embalajes, es decir todos los que se encuentran en la cadena de valor.

Dentro de este conglomerado se puede agregar que la diferencia de valor promedio de exportaciones con el resto del país la marcan las empresas metalmecánicas dedicadas a la producción de maquinarias y equipos, las cuales son muy importantes por los montos que producen en sus operaciones (plantas llave en mano), también la industria autopartista, que hoy en día requiere un grado de precisión que hace unos quince años atrás no se hubiera imaginado, y que son justamente son las pequeñas empresas encargadas de lograrlo.

IV. 2. 4. Cooperación:

Se ha tratado de fomentar la cooperación especialmente entre las empresas chicas, según Osvaldo Audagna proyectos en conjunto los hay, pero se dan sin papeles, es decir de manera informal. Y se da fundamentalmente entre miembros de una misma cadena de valor, es decir si un determinado negocio no alcanza con su producción entonces se complementa con otras empresas, sin embargo entre socios no existe ningún papel de por medio. Esto se da por la confianza que hay entre los proveedores.

Entre las empresas rafaelinas la cooperación se produce en forma espontánea, automática o cotidiana.

Entrevistado: Pablo Costamagna. Consultor externo de la CEPAL en Buenos Aires.

Temas:

IV. 3. 1. Cluster e internacionalización.

Según Pablo Costamagna, no está profundamente estudiado como esta organización del territorio, esta política innovadora que tiene Rafaela favorece a la internacionalización. Sin embargo, en su tesis de maestría demuestra que las empresas que interactúan con el entorno –ambiente- a través de la relación con sus instituciones -agremiación y/o toma de servicios- presentan una mejor performance competitiva que las que trabajan en forma aislada. Esto se da porque las firmas que articulan con el medio (su entorno institucional) tienen un mejor aprovechamiento de la información y de la innovación.

En su análisis concluye que existe una relación entre la performance de una empresa y su vinculación con el entorno más cercano; aquellas firmas que participan de la vida de las instituciones, que toman servicios empresariales, que trabajan asociativamente, que logran asimilar la información y los conocimientos que se generan en el ambiente, consiguen un nivel de competitividad mayor a aquellas que trabajan en forma aislada tanto de otras empresas como de las instituciones.

Aquí se obtiene una respuesta conceptual al interrogante de si el *cluster* favorece a la internacionalización. **En un territorio fuerte, las empresas que trabajan con el territorio tienen**

mejor performance de aquellas que trabajan en forma aislada. Las empresas que trabajan en forma agremiada toman servicios de comercio exterior que las que están aisladas no la toman.

Para Costamagna, Rafaela es un territorio innovador y fuerte que acompaña el proceso de la Pyme, está demostrado teóricamente que este acompañamiento mejora la performance de la empresa.

Rafaela es un territorio distinto en capacidad para resolver problemas lo que hace que las empresas cuenten con ventajas frente a otras.

Los elementos concretos de internacionalización son¹⁹:

- Una cámara dinámica, lugar donde hay diálogo, proceso de aprendizaje, solución de problemas menores. Esa batería de instrumentos que tiene la ciudad para la pyme exportadora o la que quiere exportar hace que el proceso de internacionalización de Rafaela sea mayor al de otras ciudades.
- Si se hace un promedio entre la densidad empresarial y la cantidad de empresas exportadoras, Rafaela tiene un valor relativo más alto de la Provincia de Santa Fe.
- Nivel de exportaciones en U\$. Autopartes: 67 millones de U\$; Bienes de capital: 4 millones de U\$ y otros productos metalmecánicos 1 millón de U\$.
- El valor de la tonelada promedio de exportación es más alta que la media. Autopartes 9 U\$ la tonelada; resto del sector 4 U\$ la tonelada.
- La existencia de una Aduana. Actualmente en Rafaela existe un resguardo aduanero dependiente de Santa Fe. Sin embargo se encuentran perspectivas para elevar la categoría y contar con una Aduana a mediano plazo.

IV. 3. 2. Diferencia entre los conceptos de Cluster y Distrito Industrial.

Si se utiliza la definición de *cluster* de Porter, que es la que utiliza Fregosso Jasso, el Distrito tiene una dimensión institucional que Porter no le da al *cluster*. Porter define al *cluster* como un agrupamiento de empresas con conexiones densas y habla de la cadena de valor.

Por otra parte, la definición de distrito no es anglosajona sino latina porque viene de Italia, el diferencial que tiene con respecto a Porter es que incorpora el Estado y la dimensión institucional. Por lo tanto, en el caso particular de Rafaela se habla de distrito, porque tiene una buena dimensión institucional y no tan fuerte la cadena de valor de la que habla Porter, como ocurre en otros lugares donde la cadena de valor es muy fuerte y funciona independientemente de las instituciones.

Hoy el concepto de *cluster* y distrito se está juntando, y muchas veces hablar de *cluster* y distrito es lo mismo. Para Pablo la diferencia radica en que uno es anglosajón y el Estado ocupa un rol menor, en cambio en la teoría latina, nacida en Italia, el Estado cumple un rol mucho más importante. Esto tiene que ver con que en Rafaela hay inmigración italiana, con lo cual el entramado institución - empresa es más fuerte y la cadena de valor más débil.

¹⁹ Los datos numéricos fueron proporcionados por el presidente de la Cámara de Comercio Exterior de Rafaela.

IV. 4. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS: “*CLUSTER* E INTERNACIONALIZACIÓN”.

Las tres personas entrevistadas concuerdan en que existe, sin duda, una clara influencia del *cluster* del sector metalmecánico y el **proceso de internacionalización** seguido por las Pymes que lo integran.

Alejandra Mahieu menciona el ejemplo de las autopartistas como uno de los acontecimientos más inusuales que se dieron en la ciudad. Esto se debe a que no existen en ella terminales que absorban la producción de las empresas locales, sin embargo allí están ubicadas las fábricas de válvulas más importantes a nivel mundial. Para ella, los responsables de este fenómeno son:

- En un primer lugar los inmigrantes (piomonteses, italianos y suizos), que con el cúmulo de conocimientos que traían consigo y su espíritu de trabajo lograron marcar la diferencia.
- El espíritu de emprendimiento que tienen los empresarios rafaelinos, sin lugar a dudas, se relaciona con el punto anterior, el cual lo heredaron de sus antecesores, e involucra: el compromiso, esfuerzo y aptitud para el trabajo.

Según Osvaldo Audagna, si se observan las cifras de exportaciones se puede tener una primera idea de cómo el *cluster* favorece a la internacionalización; el valor de la exportación del país en promedio es de 700 dólares la tonelada y el mismo valor en Rafaela es de casi 7.000 dólares. Como factor explicativo, Audagna menciona a la fuerza Pyme, que es la responsable de incorporar valor al producto y con ello marcar la diferencia. Dentro de este conglomerado la brecha existente entre el valor promedio de exportaciones con el resto del país es producida por las empresas metalmecánicas dedicadas a la producción de maquinarias y equipos, las cuales son muy importantes por los montos que obtienen en sus operaciones (plantas llave en mano), también la industria autopartista, que hoy en día requiere un grado de precisión que hace unos quince años atrás no se hubiera imaginado, y que justamente son las empresas chicas las encargadas de lograrlo.

La fuerza de trabajo también se encuentra bajo la influencia de las empresas familiares, debido a que éstas últimas contribuyen a tener una ciudad ocupada. Audagna afirma que la ciudad de Rafaela es una fuente generadora de empleo.

Por otra parte, para Pablo Costamagna, no está profundamente estudiado como esta organización del territorio que tiene Rafaela favorece a la internacionalización. Sin embargo, en su tesis de maestría demuestra que las empresas que interactúan con el entorno –ambiente- a través de la relación con sus instituciones -agremiación y/o toma de servicios- presentan una mejor performance competitiva que las que trabajan en forma aislada. Esto se da porque las firmas que articulan con el medio (su entorno institucional) tienen un mejor aprovechamiento de la información y de la innovación.

Costamagna asegura que las empresas que trabajan en forma agremiada toman servicios de comercio exterior que las que están aisladas no lo toman. Y aquí se puede acentuar la diferencia entre ambas, para las firmas que participan del *cluster* les resulta más fácil acceder a mercados externos porque cuentan con el apoyo de todo un entramado institucional que avala su accionar. A su vez, Rafaela es un territorio distinto en capacidad para resolver problemas lo que hace que las empresas locales cuenten con ventajas frente a otras.

Costamagna menciona los elementos de internacionalización, que él observa están presentes en Rafaela:

- Una **cámara dinámica**, lugar donde hay diálogo, proceso de aprendizaje, solución de problemas menores. Esa batería de instrumentos que tiene la ciudad para la pyme exportadora o la que quiere exportar hace que el proceso de internacionalización de Rafaela sea mayor al de otras ciudades.
- Si se hace un promedio entre la **densidad empresarial y la cantidad de empresas exportadoras**, Rafaela tiene un valor relativo más alto de la Provincia de Santa Fe.
- **Nivel de exportaciones** en U\$. Autopartes: 67 millones de U\$; Bienes de capital: 4 millones de U\$ y otros productos metalmecánicos 1 millón de U\$.
- El **valor de la tonelada promedio de exportación** es más alta que la media. Autopartes 9 U\$ la tonelada; resto del sector 4 U\$ la tonelada.
- La existencia de una **Aduana**. Actualmente en Rafaela existe un resguardo aduanero dependiente de Santa Fe. Sin embargo se encuentran perspectivas para elevar la categoría y contar con una Aduana a mediano plazo.

Cuando se observó el funcionamiento de las empresas rafaelines y de las instituciones locales quedó de manifiesto que la cooperación entre ambas, incluso entre el mismo sector privado, es uno de los elementos que favorece el proceso de internacionalización.

Alejandra Mahieu contaba que en la ciudad se da algo muy particular entre empresas competidoras, porque entre ellas compiten fuertemente pero al momento de tirar para adelante y vender sus productos colaboran. Incluso hay pactos implícitos de no invadir mercados que han sido logrados por la competencia.

Se ha tratado de fomentar la cooperación especialmente entre las empresas chicas, según Osvaldo Audagna proyectos en conjunto los hay, pero se dan sin papeles, es decir de manera informal. Esto se debe a la confianza que existe entre los proveedores. Incluso Alejandra Mahieu comentaba el interés de las grandes empresas de la ciudad por apadrinar a las más chicas y poder así aconsejarlas para que no cometan errores que ellas mismas han cometido años atrás. Siguiendo a Audagna, entre las empresas rafaelines la cooperación se produce en forma *espontánea, automática o cotidiana*.

Por otra parte, cuando se observa el proceso de internacionalización seguido por las empresas, para Alejandra Magieu queda en claro que la mayoría de los establecimientos acceden a mercados externos a través de exportaciones. Osvaldo Audagna afirma que prácticamente todas las industrias metalmecánicas de Rafaela son exportadoras, algunas firmas que pertenecen a la cadena de valor están siendo exportadoras indirectas porque venden sus productos a los que exportan directamente. Sin embargo este no es el único modo de vinculación con el mercado extranjero que puede encontrarse en la ciudad, hay empresas que tienen acuerdos con otras extranjeras, incluso algunas han llegado a formar joint venture y en el caso más avanzado, firmas que cuentan con plantas en el exterior.

CAPÍTULO V
PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS
EMPRESAS RAFAELINAS

Cuando se analizan las estrategias de ingreso a un mercado extranjero utilizadas por las empresas rafaelinias, se observa lo siguiente:

Tabla N° 19. Estrategias de Internacionalización.

<u>Estrategia</u>	<u>FA</u>	<u>FR</u>
Exportación	9	0,79
Acuerdos C.	2	0,07
A.E.I.	3	0,14

De las catorce (14) empresas que se encuentran en fases de internacionalización, nueve (9) sólo lo hacen mediante la exportación; dos (2) además de hacerlo mediante la exportación realizan alianzas estratégicas internacionales; y tres (3) mediante acuerdos contractuales.

En un primer momento, se analizará la actuación de las empresas que están transitando fases iniciales de internacionalización.

Tabla N° 20. Exportación.

<u>Exportación</u>	<u>FA</u>	<u>FR</u>
Directa	9	1,00
Indirecta	3	0,33
Subsidiaria	0	0,00

Todas las empresas exportan directamente, sin embargo de las nueve (9), tres (3) también lo hacen a través de intermediarios. Generalmente, son utilizadas las Empresas Comercializadoras de Exportación, las cuales desarrollan toda operatoria de comercio exterior, importan, exportan, realizan comercio compensatorio, invierten y hasta fabrican.

Cuando se analiza la actitud *reactiva* o *proactiva* de los empresarios respecto al ingreso a mercados internacionales, medido a través de la realización de proyectos de exportación, ya sea con empresas o instituciones locales, se observa que de nueve (9) empresas que exportan directa o indirectamente, solamente cuatro (4) afirman haber realizados proyectos de exportación conjuntamente con instituciones.

Tabla N° 21. Proyectos de exportación.

<u>Proyecto exportación</u>	<u>FA</u>	<u>FR</u>
Sí, empresas locales	0	0,00
Sí, instituciones	4	0,44
No	5	0,56

Esto significa que la mayoría de las empresas rafaelinias, un 56%, tienen una actitud reactiva en cuanto a penetrar mercados extranjeros, esperan que la oportunidad llegue en vez de salir a buscarla. Sin embargo es significativo el porcentaje de empresas que tienen una actitud proactiva.

Cuando se analizan las etapas de transición de una empresa local a una empresa global, los resultados son los siguientes:

Tabla N° 22. Etapas de transición de una empresa local a una global.

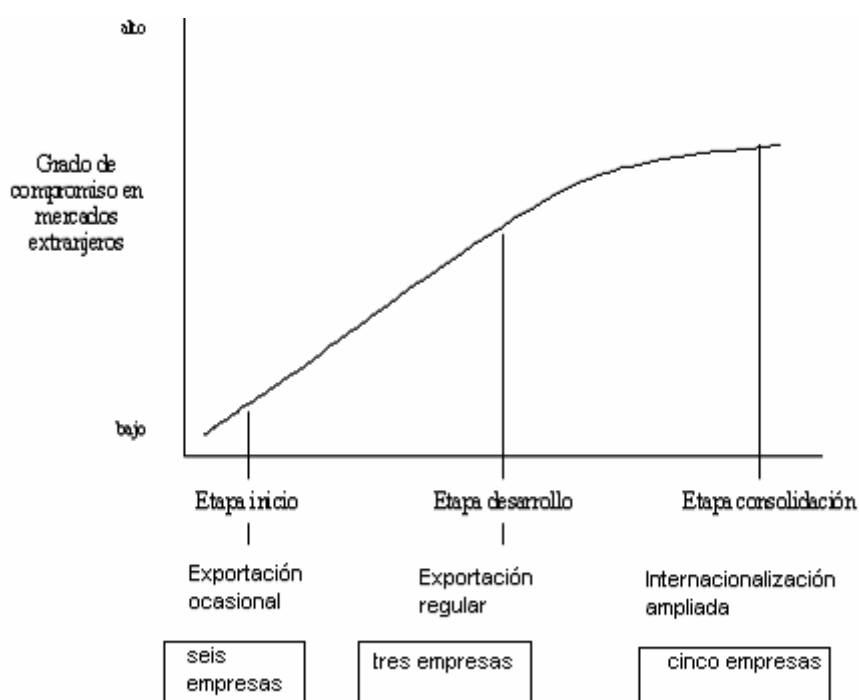
Etapas	FA	FR
Exportación ocasional	6	0,43
Exportación regular	3	0,21
Internacionalización ampliada	5	0,36

Se observa que un 43% del total de las empresas rafaelines encuestadas, están en la primera fase de internacionalización, la “exportación ocasional”. En esta etapa las empresas reciben pedidos del mercado externo sin buscarlos y envían sus productos de forma esporádica.

Un 21% de las firmas, están transitando una etapa más avanzada, la cual es “exportación regular”. Aquí las empresas no consideran la exportación como una actividad secundaria, sino que reservan una parte de su capacidad de producción para ella. Las empresas consideran tan importante esta actividad, que deciden crear un área de Comercio Exterior dirigida por una persona responsable.

El 36% restante, trasciende las primeras fases de inserción internacional vía exportaciones, buscando nuevas modalidades de cooperación empresarial y productiva, específicamente mediante acuerdos contractuales (Producción local) y Alianzas Estratégicas Internacionales. A esto se le llama “internacionalización ampliada”.

Se puede graficar la trayectoria de internacionalización de las empresas rafaelines encuestadas, de la siguiente manera:



De las cinco (5) empresas que están comprometidas con la internacionalización ampliada, tres (3) han optado por el ingreso a mercados externos mediante un acuerdo contractual de Producción Local. De estas tres (3) empresas, dos (2) han elegido como alternativa a la producción en el mercado externo, el contrato de manufactura; mediante el cual la empresa conviene en hacer producir los bienes por una compañía local independiente. Lo que hace la empresa es alquilar la capacidad de producción con el fin de evitar la inversión en el mercado extranjero.

La otra empresa ha optado por el Ensamblado Local, mediante el cual la empresa localiza en el extranjero sólo una parte del proceso productivo, que por lo general es la última etapa.

Las dos (2) restantes, han cooperado con otras empresas formando Alianzas Estratégicas Internacionales. Existiendo un objetivo en común, necesidades mutuas y compartiendo riesgos. Dicha alianza la han formado con empresas extranjeras.

Teniendo en cuenta lo que dice la bibliografía sobre los tipos de empresas, se puede concluir que el sector metalmecánico de Rafaela está compuesto por:

- Un 64% de empresas internacionales, involucradas en las exportaciones e importaciones.
- Un 36% de empresas multinacionales, que trasladan a otro país una parte de sus operaciones.

CAPÍTULO VI
ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES
APLICADO AL CASO DE ESTUDIO

V. 1. Análisis de Componentes Principales.

Dentro de Infostat²⁰, Componentes Principales permite analizar la interdependencia de variables métricas y encontrar una representación gráfica óptima de la variabilidad de los datos de una tabla de n observaciones y p columnas o variables. El análisis de componentes principales trata de encontrar, con pérdida mínima de información, un nuevo conjunto de variables (componentes principales) no correlacionadas que expliquen la estructura de variación en las filas de la tabla de datos.

V. 1. 2. Objetivo para el caso de estudio.

Se pretende encontrar grupos de empresas asociados a determinadas variables de “concentración” e “internacionalización” que demuestren comportamientos semejantes. Mediante lo cual, se determinará la relación entre ambas variables.

V. 1. 3. Metodología.

Para realizar el análisis de componentes principales se seleccionaron variables representativas, relativas a “concentración” de empresas e “internacionalización” de las mismas. Dichas variables se refieren a:

- Nivel de exportación
- Aumento de exportaciones
- Valor de las exportaciones en U\$S (FOB)²¹
- Grado de internacionalización
- Mecanismos de coordinación
- Proveedores locales
- Dificultad de encontrar profesionales especializados
- Impacto en los costos
- Economías de escala.

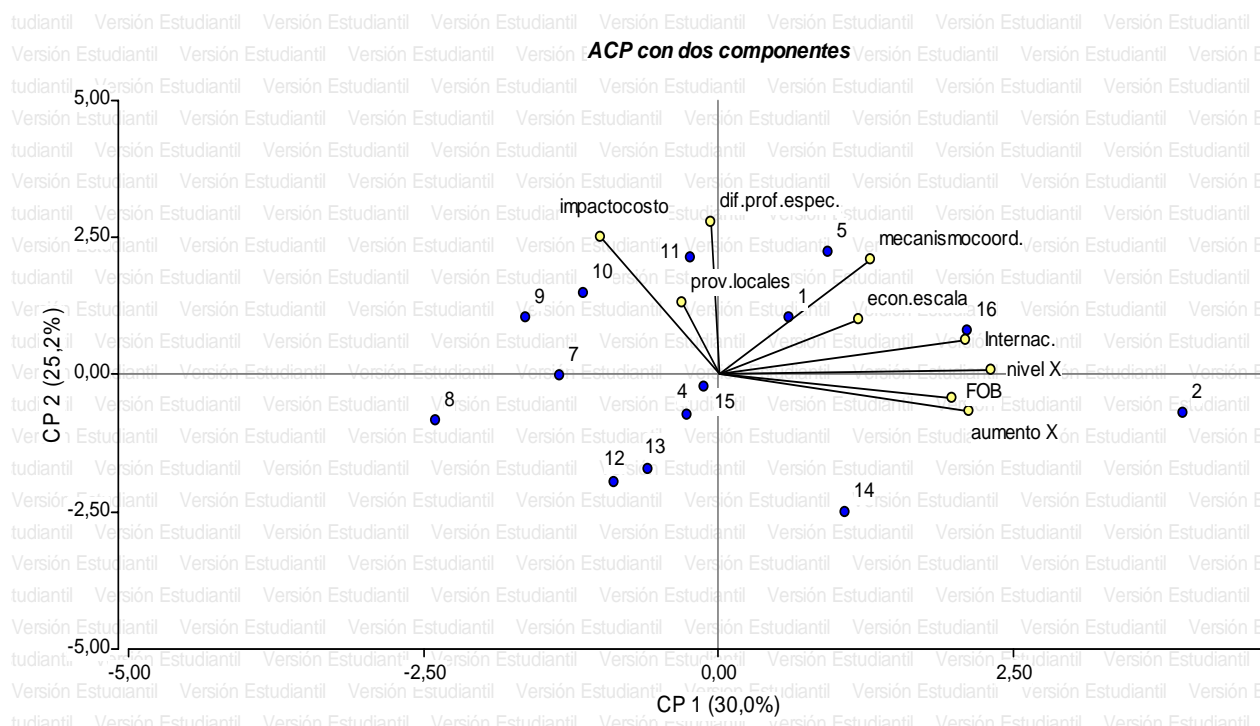
La información sobre estas variables se obtuvo directamente de las empresas mediante la aplicación de los cuestionarios mencionados anteriormente en esta investigación.

V. 1. 4. Desarrollo del Análisis de Componentes Principales.

En un primer momento se realiza el análisis con dos componentes (CP1 y CP2), el resultado puede observarse en el siguiente gráfico y tabla.

²⁰ Infostat es un programa estadístico para análisis de datos.

²¹ Se utilizará el monto FOB anual exportado para referirse al valor de las exportaciones en U\$S obtenido por las empresas.



A través del gráfico anterior se puede ver como las empresas se relacionan con las distintas variables. A su vez se observan empresas que se encuentran aisladas, no asociándose con ninguna de ellas, lo que significa que ni la CP1 ni la CP2 pueden explicar su comportamiento.

Autovalores

Lambda	Valor	Proporción	Prop Acum
1	2,70	0,30	0,30
2	2,26	0,25	0,55
3	1,42	0,16	0,71
4	1,04	0,12	0,82
5	0,70	0,08	0,90
6	0,38	0,04	0,94
7	0,26	0,03	0,97
8	0,21	0,02	1,00
9	0,04	4,0E-03	1,00

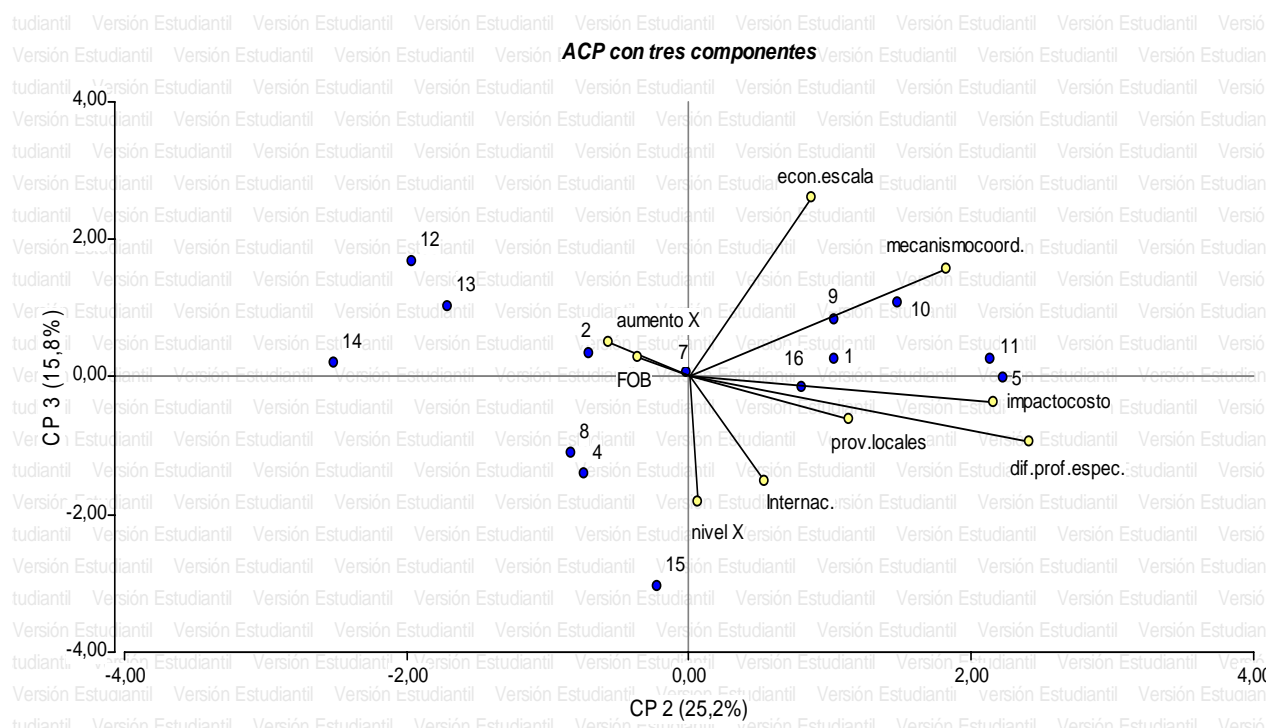
Este número (0,55) significa que la CP1 explica el 30% de la variabilidad y la CP2 explica el 25%. Por lo tanto, la proporción de variabilidad explicada mediante estos dos componentes es de 55%.

Autovectores

Variables	e1	e2
nivel X	0,49	0,01
aumento X	0,45	-0,14
FOB	0,42	-0,09
Internac.	0,44	0,13
mecanismo coord.	0,27	0,45
prov. locales	-0,07	0,28
dif. prof. espec.	-0,02	0,59
impacto costo	-0,21	0,53
econ. escala	0,25	0,21

Mediante esta tabla, se puede observar que la mayor variabilidad es explicada por: impacto en el costo, proveedores locales y dificultad para encontrar profesionales especializados (ya que estas tres variables tienen mayor signo negativo en la CP1), sin embargo para la CP2 estas variables son las que tienen el valor positivo más alto.

Ahora bien, para hacer más enriquecedor el análisis se agrega un tercer componente (CP3) con el objeto de que explique el comportamiento de las empresas que no fueron explicadas por las anteriores componentes. Los resultados arrojados son los siguientes:



Aquí puede verse que sólo tres (3) empresas se encuentran aisladas de dichas variables, esto quiere decir que la CP3 aporta mayor claridad al trabajo.

Autovalores

Lambda	Valor	Proporción	Prop Acum
1	2,70	0,30	0,30
2	2,26	0,25	0,55
3	1,42	0,16	0,71
4	1,04	0,12	0,82
5	0,70	0,08	0,90
6	0,38	0,04	0,94
7	0,26	0,03	0,97
8	0,21	0,02	1,00
9	0,04	4,0E-03	1,00

Queda en claro mediante esta tabla, cómo el porcentaje de variabilidad explicada aumenta al agregar un tercer componente. De 55% pasó a un 71%, sin embargo el porcentaje de variabilidad que explica el CP3 es bajo, un 16%.

Autovectores

Variables	e1	e2	e3
nivel X	0,49	0,01	-0,44
aumento X	0,45	-0,14	0,12
FOB	0,42	-0,09	0,07
Internac.	0,44	0,13	-0,37
mecanismo coord.	0,27	0,45	0,39
prov. locales	-0,07	0,28	-0,15
dif. prof. espec.	-0,02	0,59	-0,23
impactocosto	-0,21	0,53	-0,09
econ. escala	0,25	0,21	0,64

La CP3 aporta un dato relevante, ya que le da importancia a la variable economía de escala la cual no había sido percatada por las anteriores CP.

Mediante el análisis de los gráficos y tablas se pueden agrupar las empresas de la siguiente manera, en un primer momento, teniendo en cuenta sólo las dos primeras componentes:

- 1^{er} Grupo: empresas 1-5-16
 2^{do} Grupo: empresas 2-14
 3^{er} Grupo: empresas 7-9-10-11
 4^{to} Grupo: empresas 12-13-15-4-8

Al agregar la tercer componente principal, se subdividen los grupos:

- Grupo 1^{ero} a : 1-5
 Grupo 1^{ero} b : 16
 Grupo 2^{do} : 2-14
 Grupo 3^{ero} : 7-9-10-11
 Grupo 4^{to} a : 12-13
 Grupo 4^{to} b : 15-4-8

Esto evidencia que la CP3 subdivide el 1^{er} y 4^{to} grupo.

Así quedan conformados los diferentes grupos con el correspondiente número de empresas, de acuerdo al primer agrupamiento:

1 ^{er}	Agr.	Caso	n
1		1 ^{er}	3
2		2 ^{do}	2
3		3 ^{ero}	4
4		4 ^{to}	5

Comportamiento de los grupos según las diferentes variables

NIVEL DE EXPORTACIÓN

Tabla N° 23. Nivel de exportación.

Grupos	nivel X	n ⁰	Media	D.E.	Mín	Máx
1 ^{ero}		3	0,48	0,23	0,35	0,75
2 ^{do}		2	0,55	0,28	0,35	0,75
3 ^{ero}		4	0,10	0,06	0,05	0,15
4 ^{to}		5	0,25	0,31	0,05	0,75

El 2^{do} grupo tiene una media de nivel de exportaciones de 55%, esto significa que es el grupo que mayor está inserto en la actividad exportadora, con un alto porcentaje de participación de éstas en su facturación anual, teniendo en cuenta que este agrupamiento está compuesto sólo por dos empresas (2 y 14) las cuales pertenecen a distintos sectores, por un lado la empresa 2 perteneciente a automotores y autopartes (AyA) y la 14 dedicada a la fabricación de maquinarias y equipos (MyE).

El que le sigue en importancia es el 1^{er} grupo, ya que tiene un 48% de presencia de sus exportaciones en la facturación anual, la cantidad de empresas que lo componen son tres (3), con similar composición al grupo anterior, la 1 (MyE) y la 5 y 16 (AyA).

El 4^{to} grupo, con cinco (5) empresas, tiene una media de 25% de nivel de exportaciones, con dos (2) empresas dentro del sector (MyE) misma cantidad en el sector Productos elaborados de metal (PEM) y sólo una (1) del sector (AyA).

Por último, el 3^{er} grupo, compuesto por cuatro (4) empresas, la 7 (MyE) la 9 (AyA) y las dos (2) restantes 10 y 11 (PEM), tiene una media de 10%.

Se puede concluir en este punto que el sector PEM está compuesto por empresas que tienen el más bajo porcentaje de nivel de exportaciones, ya que de cinco (5) firmas que pertenecen a este sector, una (1) no exporta y las demás tiene un media de nivel de exportación inferior al 25%.

AUMENTO DE LAS EXPORTACIONES

Tabla N° 24. Aumento de exportaciones.

Grupos	aumento X	n ⁰	Media	D.E.	Mín	Máx
1 ^{er}		3	0,43	0,26	0,13	0,58
2 ^{do}		2	0,58	0,00	0,58	0,58
3 ^{ero}		4	0,06	0,03	0,03	0,08
4 ^{to}		5	0,19	0,23	0,03	0,58

Relacionado con el punto anterior, para el 2^{do} grupo la media de aumento de exportaciones es de 58%, el porcentaje más alto.

Le sigue el 1^{er} grupo con una media de 43%, y en menor medida están los grupos 4^{to} y 3^{ero} con medias de 19% y 6% respectivamente.

Aquí se evidencia una clara correspondencia con el punto anteriormente analizado, ya que las firmas que mayor porcentaje tienen de exportaciones (grupos 2^{do} y 1^{ero}) son las que experimentan aumentos en cuanto a envíos de productos al exterior se refiere.

MONTO FOB ANUAL EXPORTADO

El monto FOB anual de las empresas es un factor de relevancia a la hora de evaluar la importancia de la participación de las exportaciones en la actividad de la empresa.

Tabla N° 25. Monto FOB anual exportado.

Grupos	FOB	n ⁰	Media	D.E.	Mín	Máx
1 ^{er}		3	15,00	0,00	15,00	15,00
2 ^{do}		2	30,00	21,21	15,00	45,00
3 ^{ero}		4	15,00	0,00	15,00	15,00
4 ^{to}		5	15,00	0,00	15,00	15,00

La tabla precedente agrega un dato importante de la actividad de las empresas que integran los diferentes grupos, ya que se destaca el 2^{do} agrupamiento con una media de precio FOB de U\$S 30 millones. Los restantes, aún difiriendo en cuanto al nivel de exportación, tienen una media de U\$S 15 millones. Esto último demuestra que aunque algunas empresas tienen un alto porcentaje de exportaciones, el monto de las mismas (medido en U\$S) es similar al de otras empresas cuyo porcentaje es significativamente menor.

INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización de las empresas se refiere a la fase de expansión en mercados externos por la que están atravesando las mismas. Involucra desde la exportación ocasional hasta filiales de producción radicadas en el exterior.

Tabla N° 26. Internacionalización.

Grupos	Internac.	n ⁰	Media	Mín	Máx
1 ^{ero}		3	1,00	1,00	1,00
2 ^{do}		2	1,00	1,00	1,00
3 ^{ero}		4	0,25	0,00	1,00
4 ^{to}		5	0,40	0,00	1,00

Referencia a la tabla

En la tabla anterior, la media “1” significa que los grupos están compuestos por empresas que exportan de manera regular o que están en fases de internacionalización avanzadas (filial de producción o de venta en el exterior); y la media “0” significa que los grupos están formados por empresas que exportan de manera ocasional.

Todas las empresas que componen los grupos 1^{ero} y 2^{do} exportan de manera regular y hasta cuentan con filiales de producción en el exterior. Esto se corresponde, nuevamente, con los niveles de exportación y el monto obtenido por tales.

Los demás grupos, 3^{ero} y 4^{to}, varían en opciones de internacionalización. Sin embargo, si se analiza el 2^{do} agrupamiento (aquel que surge de la aplicación de la CP3) se puede concluir lo siguiente:

Tabla N° 27. Internacionalización (2)

2 ^{do} Agr.	Internac.	n ⁰	Media
1 ^{ero} a		2	1,00
1 ^{ero} b		1	1,00
2 ^{do}		2	1,00
3 ^{ero}		4	0,25
4 ^{to} a		2	0,00
4 ^{to} b		3	0,67

Los tres primeros agrupamientos no modifican su comportamiento. El grupo 4^{to} “a” está conformado por dos (2) empresas que exportan sólo de manera ocasional; Mientras que los restantes muestran diferencias en su composición, lo que significa que en su interior se encuentran empresas que exportan regularmente y otras lo hacen de manera esporádica, aunque puede verse que la mayoría de empresas integrantes del 3^{ero} grupo (3 de 4) exportan de manera ocasional, y finalmente en el grupo 4^{to} “b” sucede lo contrario.

MECANISMOS DE COORDINACIÓN

Con esta variable se intenta medir si existen mecanismos de coordinación entre el sector público y privado y si dichos mecanismos son formales o informales. La tabla que se muestra a continuación arroja los siguientes resultados:

Tabla N° 28. Mecanismos de Coordinación.

Grupos	Mec. De coord.	Nº	Media	Mín	Máx
1 ^{ero}		3	2,00	2,00	2,00
2 ^{do}		2	1,00	0,00	2,00
3 ^{ero}		4	1,50	1,00	2,00
4 ^{to}		5	0,60	0,00	1,00

Referencia a la tabla

La media “0” indica que no existen mecanismos de coordinación entre los sectores público y privado; la media “1” da cuenta de la existencia de canales de coordinación informales; por último la media “2” significa que existen canales formales.

En todos los grupos se encuentran empresas que experimentan algún tipo de relación con el sector público. El 1^{er} agrupamiento se relaciona mediante mecanismos de coordinación formales, el 2^{do} cuenta con una empresa que se relaciona mediante mecanismos formales y la otra dice no hacerlo, el 3^{ero} tiene la mitad de sus empresas que cuentan con mecanismos formales de coordinación y la otra mitad con mecanismos informales. Por último el 4^{to} grupo se analizará agregando la CP3, ya que en su interior hay empresas que poseen diferentes realidades.

Tabla N° 29. Mecanismos de Coordinación (2).

2 ^{do} Agr.	Mec. De Coord.	Nº	Media	Mín	Máx
1 ^{ero} a		2	2,00	2,00	2,00
1 ^{ero} b		1	2,00	2,00	2,00
2 ^{do}		2	1,00	0,00	2,00
3 ^{ero}		4	1,50	1,00	2,00
4 ^{to} a		2	1,00	1,00	1,00
4 ^{to} b		3	0,33	0,00	1,00

Aquí se encuentra que tres (3) empresas del 4^{to} grupo experimentan mecanismos de coordinación informales y las dos (2) restantes, dicen no tener mecanismos de coordinación con el sector público.

PROVEEDORES LOCALES

Se intenta medir en los grupos el porcentaje de proveedores, con los que trabajan las empresas, que se encuentran en la ciudad de Rafaela.

Tabla N° 30. Proveedores Locales.

Grupos	Prov. locales	nº	Media	Mín	Máx
1 ^{ero}		3	0,37	0,15	0,80
2 ^{do}		2	0,30	0,15	0,45
3 ^{ero}		4	0,39	0,15	0,80
4 ^{to}		5	0,34	0,15	0,80

Los grupos están conformados por empresas que trabajan con proveedores locales, las medias correspondientes a cada agrupamiento no difieren demasiado. Podría decirse que los grupos trabajan desde un 30% hasta un 39% (medias) con proveedores de Rafaela. Sin embargo dentro de los grupos, como puede observarse en la tabla los mínimos y máximos, hay empresas que trabajan con hasta un 80% de proveedores locales y otras no llegan al 15%.

Esto es lo que se deja ver al utilizar sólo 2 CP para explicar la asociación. Pero si se considera la CP3 los resultados muestran conductas diferentes:

Tabla N° 31. Proveedores Locales (2).

2 ^{do} agrup.	Prov. locales	n ^o	Media	Mín	Máx
1 ^{ero} b		2	0,48	0,15	0,80
1 ^{ero} a		1	0,15	0,15	0,15
2 ^{do}		2	0,30	0,15	0,45
3 ^{ero}		4	0,39	0,15	0,80
4 ^{to} a		2	0,15	0,15	0,15
4 ^{to} b		3	0,47	0,15	0,80

Aquí puede observarse que el 1^{er} agrupamiento (CP1 y CP2) se divide y muestra diferentes resultados cuando se incorpora la CP3, ya que el grupo 1^{ero} “a” que cuenta con dos (2) empresas, tiene una media del 48%, sin embargo una de ellas trabaja con 15% y la otra con una 80% de proveedores locales; el grupo 1^{ero} “b”, que está compuesto por una sola firma, trabaja con 15% de proveedores locales.

También se divide el 4^{to} grupo de la CP1 y CP2 en 4^{to} “a” y 4^{to} “b”, con una media de 15% y 47% respectivamente.

Entonces mediante el 2^{do} agrupamiento queda en evidencia como los grupos difieren en la utilización de proveedores locales, desde 15% hasta 48%. Siendo los grupos 1^{ero} “a” y 4^{to} “b” los que más los utilizan (con un total de 5 empresas) y los grupos 1^{ero} “b” y 4^{to} “a” los que menos (con un total de 3 empresas).

DIFICULTAD PARA ENCONTRAR PROFESIONALES ESPECIALIZADOS

Con esta variable se pretende medir la dificultad que tienen las empresas para encontrar profesionales especializados en la zona.

Tabla N° 32. Dificultad para encontrar profesionales especializados.

Grupos	Dif. prof. espec.	n ^o	Media	Mín	Máx
1 ^{ero}		3	2,00	2,00	2,00
2 ^{do}		2	0,50	0,00	1,00
3 ^{ero}		4	2,00	2,00	2,00
4 ^{to}		5	0,80	0,00	2,00

Referencia a la tabla

La media “0” significa que la dificultad para encontrar profesionales especializados en la zona es *baja*; la media “1” indica que dicha dificultad es *media*; y por último la media “2” indica una alta *dificultad*.

Tanto para el grupo 1^{ero} como 3^{ero}, la dificultad para encontrar profesionales especializados en la zona es alta; Para el 2^{do} grupo la dificultad es media-baja, y para el 4^{to} es media. Sin embargo este último grupo es conveniente explicarlo aplicando la CP3. A continuación puede verse la tabla:

Tabla N° 33. Dificultad para encontrar profesionales especializados (2).

2 ^{do} Agrup.	Dif. prof. espec.	n ⁰	Media	Mín	Máx
1 ^{ero} a		2	2,00	2,00	2,00
1 ^{ero} b		1	2,00	2,00	2,00
2 ^{do}		2	0,50	0,00	1,00
3 ^{ero}		4	2,00	2,00	2,00
4 ^{to} a		2	0,00	0,00	0,00
4 ^{to} b		3	1,33	1,00	2,00

Para el grupo 4^{to} “a” la dificultad es *baja*, y es *media* para el agrupamiento 4^{to} “b”.

Por lo tanto, sólo hay un grupo que encuentra “alta” la dificultad para encontrar profesionales especializados en la zona, el grupo 1^{ero} “a”. Los demás la encuentran media, media-baja, incluso baja.

IMPACTO EN EL COSTO

Este punto se encuentra directamente relacionado con los dos anteriores, ya que lo que se pretende es medir el impacto en el costo total de las empresas el contratar proveedores de insumos y profesionales especializados que se encuentran en la zona.

Tabla N° 34. Impacto en el costo.

Grupos	Impacto costo	n ⁰	Media	Mín	Máx
1 ^{er}		3	1,33	1,00	2,00
2 ^{do}		2	0,00	0,00	0,00
3 ^{er}		4	1,50	1,00	2,00
4 ^{to}		5	0,80	0,00	1,00

Referencia a la tabla

La media “0” indica que el contratar proveedores y profesionales especializados que se encuentren en la zona tiene un *bajo* impacto en el costo total de la empresa; la media “1” indica que el impacto es *medio*; y finalmente la media “2” que el impacto es *alto*.

Para el 1^{er} grupo el impacto en el costo es *medio*; para el 2^{do} es *bajo*; para el 3^{ero} *medio-alto* y para el 4^{to} *medio*.

Se pueden observar una gran cantidad de opiniones que diferencian a los grupos. Ahora se agrega la CP3 para explicar el 4^{to} agrupamiento.

Tabla N° 35. Impacto en el costo (2).

2 ^{do} Agrup.	Impacto costo	n ⁰	Media	Mín	Máx
1 ^{ero} a		2	1,50	1,00	2,00
1 ^{ero} b		1	1,00	1,00	1,00
2 ^{do}		2	0,00	0,00	0,00
3 ^{ero}		4	1,50	1,00	2,00
4 ^{to} a		2	0,50	0,00	1,00
4 ^{to} b		3	1,00	1,00	1,00

El 4^{to} grupo al dividirse en 4^{to} “a” y 4^{to} “b”, mantiene su postura de que el impacto en el costo es *medio*, sólo una empresa del 5^{to} grupo piensa que es *bajo*.

Por lo tanto, puede concluirse en este punto que, salvo para el 2^{do} grupo, los demás piensan que el hecho de contratar proveedores de insumos y profesionales especializados que se encuentran en la zona influye en los costos totales de la empresa, algunos piensan que el impacto es *medio* y otros que es *medio-alto*.

ECONOMÍAS DE ESCALA

Estas economías de escala se refieren a las que existen debido a la especialización productiva del área donde reside la empresa. A continuación se presenta la tabla con los resultados por empresas.

Tabla N° 36. Economías de escala.

Grupos	Econ.escala	n ^o	Media	Mín	Máx
1 ^{er}		3	2,00	2,00	2,00
2 ^{do}		2	2,00	2,00	2,00
3 ^{er}		4	1,75	1,00	2,00
4 ^{to}		5	0,60	0,00	2,00

Referencia a la tabla

La media “0” significa que las economías de escala, debido a la especialización productiva del área donde residen las empresas, *no existen*; la media “1” da cuenta de la *existencia* de economías de escala la cual brinda *algunos beneficios*; y por último, la media “2” indica la *existencia* de economías de escala con *beneficios notorios*.

Tanto el 1^{er} como el 2^{do} agrupamiento consideran que dichas economías de escala producidas por la especialización productiva existen y son importantes los beneficios que éstas producen; el 3^{er} grupo tiene una opinión similar, no así el 4^{to} agrupamiento, que será explicado con la CP3.

Tabla N° 37. Economías de escala (2).

2 ^{do} Agrup.	Econ.escala	n ^o	Media	Mín	Máx
1 ^{ero} a		2	2,00	2,00	2,00
1 ^{ero} b		1	2,00	2,00	2,00
2 ^{do}		2	2,00	2,00	2,00
3 ^{ero}		4	1,75	1,00	2,00
4 ^{to} a		2	1,50	1,00	2,00
4 ^{to} b		3	0,00	0,00	0,00

Aquí se observa que el grupo 4^{to} “b” opina que las economías de escala por especialización productiva no existen en Rafaela. Sin embargo para el grupo 4^{to} “a” si existen, algunos observan grandes beneficios provocados por éstas y otros pocos.

Como conclusión de este punto, la mayoría de los grupos opinan que las economías de escala debido a la especialización productiva existen, varían las opiniones de si provocan grandes o sólo algunos pocos beneficios (sin embargo, predominan los notorios beneficios).

V. 2. Primeras conclusiones

A continuación se observa el comportamiento de cada uno de los grupos en particular, respecto a las variables estudiadas.

1^{er} grupo:

Este grupo está compuesto por tres (3) empresas; las cuales pertenecen a los siguientes sectores:

- 1 MyE;
- 5-6 AyA.

Con respecto a las variables de *internacionalización*, el comportamiento del grupo ha sido el siguiente:

- a. 48% de presencia de sus exportaciones en la facturación anual.
- b. Aumento de exportación: media de 43%.
- c. Monto FOB (valor de las exportaciones) una media de U\$S 15 millones.
- d. Todas las empresas que componen el grupo, exportan de manera regular y hasta cuentan con filiales de producción en el exterior.

De aquí se desprende un gran compromiso, por parte de la empresas que componen el 1^{er} grupo, en la actividad exportadora, con un significativo porcentaje de exportaciones en la facturación anual de las empresas, una tendencia en aumento y un alto valor de éstas.

A continuación se analizan las variables de *concentración*:

- a. Las empresas pertenecientes al grupo se relacionan con el sector público mediante mecanismos de coordinación formales.
- b. Dos (2) de las empresas pertenecientes al grupo, trabajan con un 15% de proveedores locales y la restante con un 80%.
- c. La dificultad para encontrar profesionales especializados en la zona es *alta*.
- d. El impacto en el costo de contratar proveedores y profesionales especializados en la zona es *medio*.
- e. Para las empresas del grupo, las economías de escala producidas por la especialización productiva existen y son importantes los beneficios que producen.

Se observa un sólido vínculo entre el sector privado y el público por la participación de ambos mediante mecanismos de coordinación formales.

En cuanto a la economía de concentración, se nota apenas la presencia de ésta, sin embargo sus beneficios no son percibidos aún por todas las empresas de este grupo, ya que una (1) de ellas trabaja con el 80% de proveedores locales y las dos (2) restantes sólo se limitan a trabajar con un 15%.

Sumado a esto la dificultad para encontrar profesionales especializados en la zona es *alta*, mientras que la existencia de economías de concentración provocaría que no hubiera dificultad para conseguir recursos humanos calificados.

Con relación al impacto de esta economía en el costo total de las empresas, se considera *medio*.

En cuanto a las ventajas de especialización son claramente percibidas por las empresas, ya que consideran que sí existen las economías de escala debido a la especialización productiva y agregan que sus beneficios son notorios.

2^{do} grupo:

Este grupo está compuesto por dos (2) empresas; las cuales pertenecen a los siguientes sectores:

- 2 AyA.
- 14 MyE.

Así se comportó el grupo con respecto a las variables de *internacionalización*:

- a. Una media de nivel de exportaciones de 55% en la facturación anual de las empresas.
- b. Una media de aumento de exportaciones de 58%.
- c. Una media de precio FOB de U\$S 30 millones.
- d. Todas las empresas que componen el grupo exportan de manera regular y hasta cuentan con filiales de producción en el exterior.

Este grupo es el que más está comprometido con la internacionalización, ya que su media de exportaciones sobre facturación anual es la más elevada (55%) y una media de aumento de 58%, agregando que el valor de sus exportaciones también es el más elevado de todos los grupos de empresas (U\$S 30 millones). Demás está decir que las dos (2) empresas que componen este grupo están en fases avanzadas de internacionalización.

El comportamiento del grupo con respecto a las variables de *concentración* fue el siguiente:

- a. Sólo una de las empresas pertenecientes al grupo se relacionan con el sector público, mediante mecanismos de cooperación formal, la otra dice no relacionarse.
- b. En cuanto a la utilización de proveedores locales, una empresa lo hace mediante un 15% y la otra mediante un 45%.
- c. La dificultad para encontrar profesionales especializados en *media-baja*.
- d. El impacto en el costo de contratar proveedores y profesionales especializados en la zona es *bajo*.
- e. Las empresas consideran que las economías de escala producidas por la especialización productiva existen y son importantes los beneficios que producen.

Sólo una de las empresas pertenecientes al grupo cuenta con mecanismos de coordinación formales con el sector público. En lo referente a economía de concentración, la opinión de las empresas partes de este grupo, es similar al analizado anteriormente. Una utiliza hasta un 45% proveedores locales y la otra un 15%; consideran que la dificultad para encontrar profesionales especializados en la zona es bajo (aquí se diferencia del 1^{er} grupo que opinaba que la misma era alta); agregando que el impacto en el costo de la economía de concentración es *bajo*.

Por último coinciden con el grupo anterior, en lo que a ventajas de especialización se refiere, ya que estas son claramente percibidas por las empresas, y consideran que sí existen las economías de escala debido a la especialización productiva agregando que sus beneficios son notorios.

3^{er} grupo:

Este grupo está compuesto por cuatro (4) empresas; las cuales pertenecen a los siguientes sectores:

- 9 AyA.
- 7 MyE.
- 10-11 PEM

Con respecto a las variables de *internacionalización*, el comportamiento grupal es el siguiente:

- a. Una media de 10% en el nivel de exportaciones.
- b. Una media de 6% de aumento de exportaciones.
- c. Precio FOB una media de U\$S 15 millones.
- d. La mayoría de empresas integrantes del grupo (3 de 4) exportan de manera ocasional.

En este grupo no se observa una actividad de comercio exterior (en lo referente a exportaciones) que convierta a las empresas que lo integran en exportadores regulares, sólo lo hacen de manera esporádica, con un bajo porcentaje (10%) de exportaciones en la facturación anual de las mismas. Agregando que la tasa de crecimiento de las exportaciones en los últimos cinco años es baja (6%). La mayoría de las empresas pertenecientes al grupo (3 de 4) exportan de manera ocasional, esto explica el bajo porcentaje promedio de exportaciones.

En relación a las variables de *concentración*, se evidenció lo siguiente:

- a. El grupo cuenta con la mitad de sus empresas relacionándose con el sector público mediante mecanismos formales de coordinación y la otra mitad con mecanismos informales.
- b. Una media de 39% con respecto a la utilización de proveedores locales.
- c. Para las empresas la dificultad para encontrar profesionales especializados en la zona es alta.
- d. El impacto en el costo de contratar proveedores y profesionales especializados en la zona es *medio-alto*.
- e. Las empresas consideran que las economías de escala producidas por la especialización productiva existen y son importantes los beneficios que producen.

Las empresas pertenecientes al grupo se relacionan con el sector público, ya sea através de canales formales como informales.

En cuanto a economías de concentración, el grupo no logra identificarlas claramente aunque consideran que éstas son importantes, así queda reflejado, en la percepción de un “medio-alto” impacto en el costo total de la empresa el contratar proveedores y profesionales especializados residentes en la zona. Con relación a los puntos mencionados, las empresas consideran que la dificultad para contratar trabajadores especializados de la zona es *alta* y trabajan con un 39% de proveedores locales.

En lo referente a ventajas de especialización, las empresas perciben los grandes beneficios que producen las economías de escala que de éstas se desprenden.

4^{to} grupo:

Este grupo está compuesto por cinco (5) empresas; las cuales pertenecen a los siguientes sectores:

- 15 AyA.
- 8-13 MyE.
- 4-12 PEM.

Con respecto a las variables de *internacionalización*, el comportamiento del grupo ha sido el siguiente:

- a. Una media de 25% de nivel de exportaciones.
- b. Una media de 19% de aumento de exportaciones.
- c. Una media de U\$S 15 millones de precio FOB.

- d. El grupo está conformado por tres (3) empresas que exportan sólo de manera ocasional; mientras que las restantes lo hacen de manera regular.

Aquí se observa una media de nivel de exportaciones (25%) y una tasa promedio de aumento de exportaciones (19%) en los últimos cinco años relativamente baja, comparada con los dos primeros grupos. Con relación a la actividad exportadora, se encuentran tres (3) empresas de cinco (5) exportando de manera esporádica.

A continuación se analizan las variables de *concentración*:

- Tres (3) empresas del grupo experimentan mecanismos de coordinación informales con el sector público y las dos (2) restantes, dicen no tener mecanismos de coordinación con éste.
- Dos (2) empresas tienen una media de 15% de utilización de proveedores locales y tres (3) una media de 47%.
- Para dos (2) de las empresas del grupo la dificultad de encontrar profesionales especializados es *baja*, y para las tres (3) restantes *media*.
- Para la mayoría de las empresas integrantes del grupo el impacto en el costo de contratar proveedores y profesionales especializados en la zona es *medio*.
- Para tres (3) empresas del grupo las economías de escala por especialización productiva no existen. Sin embargo para las dos (2) restantes sí, algunas observan grandes beneficios provocados por éstas y otras pocas.

Es el primer grupo que cuenta con empresas que dicen no relacionarse con el sector público mediante ningún mecanismo de coordinación, aunque éstas son la minoría, las tres (3) restantes lo hacen a través de mecanismos informales.

Aunque la media de trabajo con proveedores locales es de 34% y la dificultad para encontrar profesionales en la zona es *media-baja*, la percepción que tienen las empresas de como impacta esto en el costo total es de un impacto *medio*.

Aquí se da también algo particular, ya que es el único grupo que cuenta con empresas que opinan que las economías de escala debido a la especialización productiva no existen. Sin embargo de cinco (5) empresas que lo integran, dos (2) opinan lo contrario.

A continuación, se realiza un análisis sobre la relación del nivel de exportación de las empresas (variable de internacionalización) y cada una de las variables de concentración elegidas anteriormente.

Relación entre nivel de exportación y mecanismos de coordinación

Se analiza la variable nivel de exportación con relación a los mecanismos de coordinación utilizados por las empresas para relacionarse con el sector público.

Tabla N° 38. Nivel de exportación / mecanismos de coordinación (1^{er} Grupo).

1 ^{er} Grupo	nivel X	2 ^a	Total
Nivel X	0,35	2	66,67
Nivel X	0,75	1	33,33
Nivel X	Total	3	100,00

2^a mecanismos de coordinación formales

Las tres (3) empresas pertenecientes a este 1^{er} grupo, utilizan mecanismos de coordinación FORMALES para relacionarse con el sector público.

Tabla N° 39. Nivel de exportación / mecanismos de coordinación (2^{do} Grupo).

2 ^{do} Grupo	mec. Coord.	0*	2*	Total
Nivel X	0,35	1	0	1
Nivel X	0,75	0	1	1
Nivel X	Total	1	1	2

0* no existen los mecanismos de coordinación

2* mecanismo de coordinación formales

Una de las empresas pertenecientes a este grupo no cuenta con mecanismos de coordinación para relacionarse con el sector público, sin embargo la otra empresa, cuyo media de exportaciones sobre facturación total es relativamente mayor, cuenta con mecanismos de coordinación FORMALES.

Tabla N° 40. Nivel de exportación / mecanismos de coordinación (3^{er} Grupo).

3 ^{er} Grupo	nivel X	1*	2*	Total
Nivel X	0,05	1	1	2
Nivel X	0,15	1	1	2
Nivel X	Total	2	2	4

1* mecanismos de coordinación informales

2* mecanismos de coordinación formales

El 3^{er} grupo, cuyas empresas tienen una media de nivel de exportaciones relativamente baja respecto a los demás, tiene empresas que utilizan mecanismos de coordinación tanto FORMALES como INFORMALES.

Tabla N° 41. Nivel de exportación / mecanismos de coordinación (4^{to} Grupo).

4 ^{to} Grupo	nivel X	0*	1*	Total
Nivel X	0,05	1	2	3
Nivel X	0,35	0	1	1
Nivel X	0,75	1	0	1
Nivel X	Total	2	3	5

0* no existen mecanismos de coordinación

1* mecanismos de coordinación informales

En este grupo de un total de cinco (5) empresas, dos (2) no utilizan mecanismos de coordinación, las restantes utilizan mecanismos INFORMALES.

Conclusión: de las siete (7) empresas que tienen un nivel de exportaciones relativamente mayor al resto (esto quiere decir que tienen una media de 35% o 75%, cuatro (4) utilizan mecanismos de coordinación formales para relacionarse con el sector público; una (1) utiliza mecanismos de coordinación informales; y las dos (2) restantes dicen no utilizar mecanismos de coordinación con el sector público.

Por lo tanto: en un primer momento se puede decir que los mecanismos de coordinación FORMALES influyen en el nivel de exportaciones de la empresa.

Relación entre nivel de exportación y proveedores locales

Se analiza la variable nivel de exportaciones con relación a la contratación de proveedores locales por parte de las empresas estudiadas.

Tabla N° 42. Nivel de exportación / Proveedores locales (1^{er} Grupo).

1 ^{er} Grupo	Prov. Loc.	0,15	0,80	Total
Nivel X	0,35	1	1	2
Nivel X	0,75	1	0	1
Nivel X	Total	2	1	3

Dos (2) de las empresas pertenecientes a este grupo utilizan hasta un 15% de proveedores locales, la restante hasta un 80%.

Tabla N° 43. Nivel de exportación / Proveedores locales (2^{do} Grupo).

2 ^{do} Grupo	Prov. Loc.	0,15	0,45	Total
Nivel X	0,35	1	0	1
Nivel X	0,75	0	1	1
Nivel X	Total	1	1	2

Una (1) de las empresas del grupo trabaja con un 15% de proveedores locales, la otra con un 45%.

Tabla N° 44. Nivel de exportación / Proveedores locales (3^{er} Grupo).

3 ^{er} Grupo	Prov. Loc.	0,15	0,45	0,80	Total
Nivel X	0,05	1	0	1	2
Nivel X	0,15	1	1	0	2
Nivel X	Total	2	1	1	4

De las cuatro (4) empresas que pertenecen a este 3^{er} grupo, dos (2) contratan hasta un 15% de proveedores locales; una (1) hasta un 45% y la restante hasta un 80%.

Tabla N° 45. Nivel de exportación / Proveedores locales (4^{to} Grupo).

4 ^{to} Grupo	Prov. Loc.	0,15	0,45	0,80	Total
4	0,05	2	0	1	3
4	0,35	1	0	0	1
4	0,75	0	1	0	1
4	Total	3	1	1	5

En este grupo se encuentran tres (3) empresas que utilizan un 15% de proveedores locales; una (1) contrata hasta un 45% y una (1) trabaja con un 80%.

Conclusión: De las siete (7) empresas que más exportan, cuatro (4) trabajan sólo con un 15% de proveedores locales, tres (3) con un 45%, y sólo una (1) con un 80%.

Por lo tanto: las economías de concentración, que deberían producir un efecto de atracción hacia proveedores de insumos, no se destacan aún en Rafaela, aunque esto no significa que puedan llegar a hacerlo en el largo plazo. Como se evidencia, la mayoría de las empresas que tienen un alto nivel de exportación no utilizan más que un 45% de proveedores locales.

Relación entre nivel de exportación y dificultad para encontrar profesionales especializados en la zona

Se analiza la variable nivel de exportaciones y su relación con la dificultad que tienen las empresas para encontrar profesionales especializados en la zona.

Tabla N° 46. Nivel de exportación / Dificultad para encontrar profesionales especializados (1^{er} Grupo).

1 ^{er} Grupo	Dif. Prof.	2*	Total
Nivel X	0,35	2	66,67
Nivel X	0,75	1	33,33
Nivel X	Total	3	100,00

2* dificultad alta

Las tres (3) empresas pertenecientes a este grupo, opinan que la dificultad para encontrar profesionales especializados en la zona es *alta*.

Tabla N° 47. Nivel de exportación / Dificultad para encontrar profesionales especializados (2^{do} Grupo).

2 ^{do} Grupo	Dif. Prof.	0*	1*	Total
Nivel X	0,35	1	0	1
Nivel X	0,75	0	1	1
Nivel X	Total	1	1	2

0* dificultad baja

1* dificultad media

De dos (2) empresas que integran el 2^{do} grupo, una (1) opina que dicha dificultad es *baja*, la otra que es *media*.

Tabla N° 48. Nivel de exportación / Dificultad para encontrar profesionales especializados (3^{er} Grupo).

3 ^{er} Grupo	Dif. Prof.	2	Total
Nivel X	0,05	2	50,00
Nivel X	0,15	2	50,00
Nivel X	Total	4	100,00

2* dificultad alta

Las cuatro (4) empresas que pertenecen al 3^{er} grupo opinan que la dificultad es *alta*.

Tabla N° 49. Nivel de exportación / Dificultad para encontrar profesionales especializados (4^{to} Grupo).

4 ^{to} Grupo	Dif. Prof.	0	1	2	Total
Nivel X	0,05	2	1	0	3
Nivel X	0,35	0	1	0	1
Nivel X	0,75	0	0	1	1
Nivel X	Total	2	2	1	5

0* dificultad baja

1* dificultad media

2* dificultad alta

Aquí se observan diferentes opiniones, dos (2) firmas opinan que la dificultad es *baja*, dos (2) que es *media*, y una (1) que es *alta*.

Conclusión: de las siete (7) empresas que mayor nivel de exportación tienen, cuatro (4) opinan que la dificultad para contratar trabajadores es *alta*; dos (2) que es *media*; y una (1) que es *baja*.

Por lo tanto: un elemento más para considerar que las economías de concentración no se producen claramente en la ciudad de Rafaela, ya que la oferta de recursos humanos especializados no es atraída, todavía, por la concentración industrial que se da en esta ciudad.

Relación entre nivel de exportación e impacto en el costo

Se analiza la variable nivel de exportaciones y su relación con el impacto en el costo total de las empresas, que tiene el contratar proveedores y profesionales especializados que residan en la zona.

Tabla N° 50. Nivel de exportación / Impacto en el costo (1^{er} Grupo).

1 ^{er} Grupo	imp. costo	1 ⁺	2 ⁺	Total
Nivel X	0,35	1	1	2
Nivel X	0,75	1	0	1
Nivel X	Total	2	1	3

1⁺ medio
2⁺ alto

El impacto en el costo total es *alto* para una (1) empresa perteneciente a este 1^{er} grupo; para las dos (2) restantes en *medio*.

Tabla N° 51. Nivel de exportación / Impacto en el costo (2^{do} Grupo).

2 ^{do} Grupo	imp. costo	0 ⁺	Total
Nivel X	0,35	1	50,00
Nivel X	0,75	1	50,00
Nivel X	Total	2	100,00

0⁺ bajo

Para las dos (2) empresas que integran este grupo, el impacto en el costo es *bajo*.

Tabla N° 52. Nivel de exportación / Impacto en el costo (3^{er} Grupo).

3 ^{er} Grupo	imp. costo	1 ⁺	2 ⁺	Total
Nivel X	0,05	1	1	2
Nivel X	0,15	1	1	2
Nivel X	Total	2	2	4

1⁺ medio
2⁺ alto

Aquí las opiniones se encuentran divididas, dos (2) empresas opinan que el impacto en el costo es *medio*, las otras dos (2) que es *alto*.

Tabla N° 53. Nivel de exportación / Impacto en el costo (4^{to} Grupo).

4 ^{to} Grupo	imp. costo	0 ⁺	1 ⁺	Total
Nivel X	0,05	1	2	3
Nivel X	0,35	0	1	1
Nivel X	0,75	0	1	1
Nivel X	Total	1	4	5

0⁺ bajo
1⁺ medio

De las cinco (5) empresas que pertenecen a este 4^{to} grupo, cuatro (4) opinan que el impacto en el costo es *medio*, y sólo una (1) que es *bajo*.

Conclusión: sólo una (1) de las siete (7) empresas que más exportan, opina que el impacto en el costo, de contratar proveedores y profesionales especializados, es *alto*; cuatro (4) que es *medio*; y dos (2) que es *bajo*.

Por lo tanto: el *alto impacto* se refiere, a los efectos positivos que se dan en los costos de las empresas ubicadas en las áreas donde residen proveedores de insumos y profesionales especializados.

Coincidiendo con los dos puntos anteriores (proveedores locales y profesionales especializados), la mayoría de las empresas opinan que este impacto es *medio*, ya que este grupo de empresas no trabaja con un alto porcentaje de proveedores locales y encuentra que la dificultad para contratar profesionales especializados de la zona es *alta*.

Relación entre nivel de exportación y economías de escala

Se analiza la relación entre nivel de exportaciones y la economía de escala que surge de la especialización productiva del área donde reside la empresa.

Tabla N° 54. Nivel de exportación / Economías de escala (1^{er} Grupo).

1 ^{er} Grupo	Econ. Escala	2 ⁺	Total
Nivel X	0,35	2	66,67
Nivel X	0,75	1	33,33
Nivel X	Total	3	100,00

2⁺ existen y brindan notorios beneficios

Las (3) empresas que integran este grupo opinan que las economías de escala, debido a la especialización productiva del área, existen y brindan notorios beneficios.

Tabla N° 55. Nivel de exportación / Impacto en el costo (2^{do} Grupo).

2 ^{do} Grupo	Econ. Escala	2 ⁺	Total
Nivel X	0,35	1	50,00
Nivel X	0,75	1	50,00
Nivel X	Total	2	100,00

2⁺ existen y brindan notorios beneficios

La totalidad de empresas que componen el grupo consideran que las economías de escala, debido a la especialización productiva del área, existen y brindan notorios beneficios.

Tabla N° 56. Nivel de exportación / Impacto en el costo (3^{er} Grupo).

3 ^{er} Grupo	Econ. Escala	1 ⁺	2 ⁺	Total
Nivel X	0,05	0	2	2
Nivel X	0,15	1	1	2
Nivel X	Total	1	3	4

1⁺ existen brindan pocos beneficios

2⁺ existen y brindan notorios beneficios

De cuatro (4) empresas que integran el 3^{er} grupo, tres (3) opinan que las economías de escala, debido a la especialización productiva del área, existen y brindan notorios beneficios; y una (1) que existen pero que brindan pocos beneficios.

Tabla N° 57. Nivel de exportación / Impacto en el costo (4^{to} Grupo).

4 ^{to} Grupo	Econ. Escala	0 ⁺	1 ⁺	2 ⁺	Total
Nivel X	0,05	1	1	1	3
Nivel X	0,35	1	0	0	1
Nivel X	0,75	1	0	0	1
Nivel X	Total	3	1	1	5

0⁺ no existen

1⁺ existen brindan pocos beneficios

2⁺ existen y brindan notorios beneficios

Aquí se observa que, la mayoría de las empresas del grupo (3 de 5), consideran que las economías de escala, debido a la especialización productiva, no existen; de las restantes, una (1) que sí existen pero brindan pocos beneficios y una (1) que existen y brindan grandes beneficios.

Conclusión: de las siete (7) empresas que mayor nivel de exportación tienen, cinco (5) consideran que las economías de escala debido a la especialización productiva existen y brindan notorios beneficios. Las dos (2) restantes opinan que no existen.

Por lo tanto: las ventajas de especialización, que se prodecen mediante el aprovechamiento de economías de escala que no podrían alcanzar aquellas empresa que se encontraran en un escenario de diversificación de las funciones productivas, si se evidencian en la ciudad de Rafaela. Ya que éstas son bien aprovechadas por las empresas que más exportan.

V. 3. CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES

Luego de observar el comportamiento de los distintos grupos, especialmente teniendo en cuenta las variables de internacionalización, se pueden relacionar el 1^{ero} con el 2^{do} y el 3^{ero} con el 4^{to}.

A continuación se presentan las semejanzas y diferencias entre éstos.

1^{er} y 2^{do} grupo

A. Coincidencias:

- Estos grupos son los que tienen un nivel de exportación relativamente mayor al resto.
- Cuentan con una tasa de crecimiento de sus exportaciones relativamente alta.
- Todas las empresas del grupo exportan regularmente. Además las empresas que componen estos grupos, transitan por fases avanzadas de internacionalización.
- La utilización de canales de coordinación para relacionarse con el sector público, ya sean de manera informal o formal. (Sólo una empresa del 2^{do} grupo no se relaciona mediante mecanismos de coordinación).
- La media de los grupos en cuanto a la contratación de proveedores locales es similar en ambos, siendo de 36% y 30% respectivamente.
- La opinión respecto al impacto en el costo total de la empresa, de contratar proveedores y profesionales especializados que se encuentren en la zona, no difiere demasiado, ya que para el 1^{er} grupo es *medio* y para el 2^{do} grupo es *bajo*.
- Ambos grupos consideran que las economías de escala existen y brindan notorios beneficios.

B. Divergencias:

- La media del monto FOB es mayor en el 2^{do} grupo.
- La dificultad para contratar trabajadores especializados en la zona es *alta* para el 1^{er} grupo y *media-baja* para el 2^{do}.

3^{er} y 4^{to} grupo

A. Coincidencias:

- Las medias del nivel de exportaciones son inferiores a los grupos anteriores.
- Las medias de crecimiento de exportaciones son igualmente inferiores.
- Las medias de precio FOB son similares (US\$ 15 millones).
- La mayoría de las empresas de ambos grupos exportan de manera ocasional.
- La utilización de proveedores locales es similar en estos grupos.
- La percepción del impacto en el costo total de la empresa de la economía de concentración es semejante.

B. Divergencias:

- El grupo 3^{ero} cuanta con empresas que se relacionan con el sector público, ya sea de manera formal como informal. En cambio el grupo 4^{to} tiene algunas empresas que no lo hacen.
- La opinión con relación a la dificultad para contratar profesionales especializados es diferente en ambos grupos.

Es interesante analizar cuál es el PORQUÉ del agrupamiento de las empresas. Lo que se intenta hacer a continuación es dar una respuesta a este interrogante.

En un primer momento se analizó el *TAMAÑO* de las empresas en los diferentes grupos, el resultado fue el siguiente:

- **De las dieciséis (16) empresas investigadas, sólo seis (6) son de pequeña dimensión.**
 - **Se sabe que de estas seis (6) pequeñas empresas, cinco (5) exportan ocasionalmente, la restante no exporta.**
- a. Exportan regularmente los grupos 1^{ero} y 2^{do}, por ende, están conformados por empresas medianas y grandes.
 - b. Los grupos 3^{ero} y 4^{to}, están conformados mayormente por empresas de pequeña dimensión que exportan sólo de manera ocasional.
 - c. *Por lo tanto se puede decir que existe una correspondencia entre las fases de internacionalización que transita la empresa y su tamaño.*

Luego se analizó la *ANTIGÜEDAD* de las empresas, obteniendo los siguientes resultados:

- **De las ocho (8) empresas que exportan de forma regular, seis (6) tienen una antigüedad anterior a 1970, las dos (2) restantes fueron fundadas en la década del 90.**
 - **De seis (6) empresas que exportan ocasionalmente, sólo dos (2) fueron fundadas posteriormente a la década del 90, las restantes surgieron en una fecha anterior.**
- a. En un primer momento, la antigüedad en el rubro parece ser un elemento que influye en el grado de internacionalización de las empresas.
 - b. Sin embargo cuando se observa la antigüedad de las empresas que exportan de manera esporádica la premisa anterior pierde sentido.

También se analizó el *SECTOR* al que pertenecen las empresas, las conclusiones extraídas son las siguientes:

- **Las empresas que exportan ocasionalmente pertenecen a los sectores: PEM (dos empresas), MyE (dos empresas) y AyA (una empresa).**
 - **Las empresas pertenecientes al sector PEM, están distribuidas en los grupos que exportan de manera ocasional o que tienen una media de exportación relativamente baja.**
- a. *A simple vista puede decirse que el Sector no influye en el grado de internacionalización de las empresas, pero cuando se considera el análisis realizado hasta el momento, se observa que las empresas dedicadas a los Productos Elaborados de Metal, son las que menos exportan.*

Por último se analizó la estrategia de entrada a mercados externos elegidas por las empresas:

- Los grupos que tienen nivel de exportación mayores al resto, son justamente los que transitan por fases de internacionalización ampliada.
 - Las empresas han optado por estrategias de Producción Local (contrato de manufactura; ensamblado local) y Alianzas Estratégicas Internacionales.
- a. Queda así demostrado, que el nivel de exportación de las empresas es influenciado por la elección de la estrategia de ingreso a mercados extranjeros.

Ahora bien, en lo que respecta a la relación entre “concentración” e “internacionalización”, y teniendo en cuenta sólo las variables más representativas, se llegó a la siguiente conclusión:

Se sabe que el apoyo que pueden brindar las instituciones públicas y el Gobierno a las empresas que deciden ingresar a mercados externos, es decisiva y en muchos casos determinante. La concentración industrial hace que las empresas que la componen, se relacionen con el sector público mediante mecanismos de coordinación, ya sea formales e informales. Este vínculo que se establece entre ambos sectores (público y privado) se traduce en confianza, ayuda, compromiso por parte de las autoridades, con lo cual las empresas pueden alcanzar sus objetivos y beneficiarse no sólo ellas, sino al distrito en su conjunto.

Por lo tanto, se puede concluir que los mecanismos de coordinación (elementos presentes en la concentración industrial) influyen en el nivel de exportación de la empresa.

Por otro lado, cuando se piensa en las economías de concentración, como una de las ventajas competitivas del distrito industrial, se observa que éstas deberían producir un efecto de atracción hacia proveedores de insumos y profesionales especializados a la zona donde residen las empresas, sin embargo no se destacan aún en Rafaela, aunque esto no significa que puedan llegar a hacerlo en el largo plazo.

Aquí no está claro como la concentración industrial favorece la internacionalización de las empresas, ya que éstas no logran percibir un alto impacto en el costo total, debido a que la mayoría no trabajan con un alto porcentaje de proveedores locales y notan que la dificultad para encontrar profesionales especializados en la zona es alta.

Por último, las ventajas de especialización que se dan en las concentraciones industriales, debido al aprovechamiento de las economías de escala por especialización productiva, sí están presentes en Rafaela e influyen en el nivel de exportación de las empresas.

CONCLUSIÓN

El sector metalmecánico de la ciudad de Rafaela, es visto como uno de los casos más exitosos de la Argentina en cuanto a desarrollo industrial, ya que su crecimiento se asentó sobre la base de la fuerza pyme.

Los especialistas en la materia afirman que no se trata de una sumatoria de pequeñas y medianas empresas, sino más bien, de *una concentración geográfica de empresas e instituciones interconectadas que actúan en un determinado campo*. Es decir, lo que Michel Porter denomina *cluster*.

Sin embargo, se han encontrado en el sector metalmecánico de esta ciudad, elementos característicos de lo que Alfred Marshall llama Distrito Industrial: *una concentración de empresas e industrias especializadas, localizadas en áreas geográficas particulares que, aprovechando la división del trabajo en fases productivas y la especialización sectorial generada, logran alcanzar ventajas de escala frente a la producción de gran tamaño concentrada en una única unidad productiva*.

Las características señaladas por Marshall son frecuentemente observadas con mayor precisión en las regiones del norte de Italia, no obstante, a pesar que los distritos industriales italianos no pueden reproducirse en un sentido estricto, algunos aspectos de su funcionamiento pueden ser adaptados al sector metalmecánico rafaelino.

Si bien no se presentan las mismas características de los distritos industriales italianos, sus raíces y su tendencia indican que este tejido industrial tiene más relación con el concepto italiano de “distrito” que con el anglosajón “cluster”. En palabras de Pablo Costamagna (2006) Rafaela tiene más de distrito, porque tiene una buena dimensión institucional y no tan fuerte la cadena de valor de la que habla Porter al referirse al *cluster*.

Si se comparan las condiciones enumeradas por Marshall en la definición de Distrito Industrial: a) mayores transacciones interfirmas, b) mayor desarrollo e implicancia de las instituciones locales, c) existencia de economías de escala a nivel del distrito debido a la especialización de las empresas, con los datos relevados en la ciudad de Rafaela, queda clara la presencia de tales características en el sector metalmecánico:

- El 57% de los empresarios admitió haber intercambio experiencias con otras firmas del mismo sector.
- Para la mayoría de los empresarios rafaelinos, la relación con las instituciones locales es “excelente”.
- El 63% de los empresarios reconoció la existencia de economías de escala debido a la especialización productiva.

Al indagar sobre la formación de la ciudad, se encuentra que los inmigrantes (italianos y suizos) dejaron sus huellas e inculcaron en su descendencia el espíritu de trabajo cooperativo, un elemento adicional para considerarlo más cerca del concepto de Distrito Industrial. Se puede decir que el sistema de valores sobre los que se funda el distrito industrial rafaelino es similar a aquel sobre el cual se fundan los distritos industriales italianos, ya que la historia sociocultural los une.

Concretamente los elementos que se encuentran en el sector metalmecánico son:

- **Predominio de pequeñas y medianas empresas.** La aglomeración está compuesta en un 75% por Pymes.

- Estas firmas cuentan con una **estructura organizativa simple y una gestión empresarial** familiar.
- **Generación de una producción exportable.** Las firmas tienen un porcentaje mayor al 20% de exportaciones en su facturación anual y tendencia en aumento.
- **Estrategias de internacionalización.** Los establecimientos rafaelininos utilizan no sólo la exportación directa para ingresar a mercados extranjeros, sino una variedad de ellas que van desde exportación indirecta hasta contratos de manufactura local en el exterior.
- **Capacidad de adaptación e innovación.** En gran parte, la exitosa performance de las empresas metalmeccánicas está asociada a su proceso permanente de progreso técnico a través de la inversión en innovación tecnológica. Para el 88% de los empresarios, la capacidad de adaptación e innovación de las empresas es “buena”.
- **Calidad de los recursos humanos.** El sector metalmeccánico de Rafaela cuenta con esta ventaja, al tener trabajadores flexibles, que pueden asimilar nuevos conocimientos operativos entre otras cosas.
- **Generación de empleo.** En 2005, de las dieciséis (16) empresas encuestadas, once (11) han contratado a más de cinco empleados, mayormente a operarios calificados y técnicos no universitarios.
- **Instituciones locales.** Para la mayoría de los empresarios rafaelininos, la relación con las instituciones locales es “excelente”.
- **Ventajas de especialización.** El 63% de los empresarios reconoció la existencia de economías de escala debido a la especialización productiva; el 56% admitió que la especialización productiva tiene una gran influencia en los costes; por último, el 81% confirmó que la especialización productiva tiene gran influencia en los procesos de aprendizaje de los trabajadores, volviéndolos más flexibles a lo hora de incorporar nuevos conocimientos operativos.
- **Ventajas de integración.** la existencia de este tipo de ventajas se manifiesta mayormente en la ampliación de la red de contactos de las empresas. Ya que el 81% afirmó lo anteriormente mencionado.

Pese a esto, a Rafaela le falta un largo camino por recorrer para llegar a ser considerada “distrito industrial” tal como los que se encuentran en Italia.

Tomando en consideración las características propias que distinguen a los distritos de la Terza Italia, y a modo de comparación, puede observarse cuales son los factores que aún están ausentes en el sector metalmeccánico rafaelinino y lo alejan de esos modelos.

- La falta de consolidación de una imagen colectiva, hacia el exterior del distrito, que genere mayores ventajas competitivas al interior del mismo;
- La insuficiente densidad empresarial que facilita a las empresas la división del trabajo y desarrollo de un grado de especialización que se encuentra en un distrito industrial italiano;
- La falta de orientación de la totalidad de las empresas, hacia destinar parcial o totalmente su producción a la exportación, lo cual implica que la facturación a nivel distrito no alcance los niveles que se observan en Italia.

A los efectos de alcanzar la meta de constituir a Rafaela en un Distrito Industrial en sentido estricto, se pueden realizar las siguientes recomendaciones:

A fin de lograr el fortalecimiento de la imagen de distrito industrial, podrían programarse las siguientes medidas:

- 1- Profundizar a través de programas multisectoriales el sentimiento de pertenencia de la comunidad productiva al distrito industrial.
- 2- Creación de una marca local identificatoria de la producción industrial

Para aumentar la densidad empresarial, las alternativas son las que siguen:

- 1- Implementar programas de apadrinamiento empresario, dirigido a grandes y medianas empresas, con el propósito de transferir *know how* a las pequeñas y microempresas del sector catalizando su proceso de crecimiento.
- 2- Aplicación de incentivos fiscales y financieros para la creación de nuevos emprendimientos metalmecánicos en la ciudad.
- 3- Creación de programas de “incubadoras de empresas” metalmecánicas.
- 4- Creación de instituciones destinadas al asesoramiento y contención de las empresas en crisis coyunturales y/o estructurales a fin de evitar o disminuir la tasa de mortalidad empresarial.

Finalmente, el objetivo de aumentar el nivel de exportación a nivel distrito, se puede recomendar:

1. Direccionar los programas de incentivo a las exportaciones con el propósito que las pequeñas y medianas empresas inicien o afiancen el proceso de internacionalización y que las de mayor experiencia exportadora, puedan transitar hacia fases de internacionalización ampliada.
2. En relación con la propuesta de creación de “incubadoras de empresas”, las mismas podrían tener como condición, destinar su total producción al mercado exterior.
3. Fomentar las relaciones interempresariales, destinadas a lograr un mayor intercambio de experiencias y participación en proyectos de exportación conjuntos.

Estos son algunos de los desafíos que deberá enfrentar el distrito rafaélino para lograr mayores ventajas, tanto para su red de empresas como para la comunidad en su conjunto. Sería interesante, que tanto las instituciones del tercer sector, los empresarios y el Municipio, sepan mirar a los distritos industriales italianos con el fin de incorporar nuevas ideas para potenciar las ventajas de competitividad que actualmente se dan en la región.

En la segunda parte de la investigación, se responde a dos objetivos: el primero es describir el proceso de internacionalización de las empresas rafaélinas, mientras que el segundo es analizar la relación entre “concentración” e “internacionalización”.

En cuanto al proceso de internacionalización, se concluye que la mayoría de las empresas, optó por la “exportación” como la estrategia para el ingreso a mercados externos. Todas ellas lo hacen de manera directa, es decir, existe una relación entre empresa rafaélina y la empresa extranjera. Sin embargo algunos de estos establecimientos también lo hacen a través de intermediarios.²² Dominando en las empresas exportadoras, una actitud reactiva en cuanto a penetrar mercados extranjeros, esto implica, esperan que la oportunidad llegue en vez de salir a buscarla.

Por otro lado, pueden encontrarse empresas que están transitando fases de internacionalización ampliada.

²² Generalmente son utilizadas las Empresas Comercializadoras de Exportación, las cuales desarrollan toda operatoria de comercio exterior; importan, exportan, realizan comercio compensatorio, invierten y hasta fabrican.

Algunas han optado para el ingreso a mercados externos, un acuerdo contractual de Producción Local. Dentro de esta modalidad, dos alternativas: contrato de manufactura.²³ ensamblado local, mediante el cual la empresa localiza en el extranjero sólo una parte del proceso productivo.

Otras, han cooperado con empresas extranjeras formando Alianzas Estratégicas Internacionales. Existiendo un objetivo en común, necesidades mutuas y compartiendo riesgos.

Finalmente se puede concluir que el sector metalmecánico de Rafaela está compuesto por:

- Un 64% de empresas internacionales, involucradas en las exportaciones e importaciones.
- Un 36% de empresas multinacionales, que trasladan a otro país una parte de sus operaciones.

Para alcanzar el segundo objetivo de la segunda parte del trabajo de investigación, se confrontan los resultados de las entrevistas y las conclusiones del análisis de componentes principales.

Por un lado, las personas entrevistadas, que representan tanto al sector privado, público como al tercer sector, concuerdan que existe, sin duda, una clara influencia del **cluster** del sector metalmecánico y el **proceso de internacionalización** seguido por las Pymes que lo integran.

El presidente de la Fundación para el Desarrollo Regional, Osvaldo Audagna, argumenta que la cifras de exportaciones dan una primera idea de cómo el **cluster** favorece a la internacionalización, ya que el promedio de exportaciones en Rafaela es mayor al promedio del país, y atribuye como responsable de esto a la fuerza Pyme de la ciudad.

Pablo Costamagna, especialista en la materia, asegura que las empresas que trabajan en forma agremiada toman servicios de comercio exterior, en contraposición con aquellas que operan de modo aislado. A las firmas que participan del **cluster** les resulta más fácil acceder a mercados externos porque cuentan con el apoyo de todo un entramado institucional que avala su accionar. A su vez, Rafaela es un territorio distinto en capacidad para resolver problemas constituyéndose en una ventaja frente a otras regiones.

Asimismo, los entrevistados concuerdan que la cooperación entre las empresas rafaelines y la instituciones locales, incluso entre el mismo sector privado, es uno de los elementos que favorece el proceso de internacionalización.

Paralelamente, las conclusiones obtenidas mediante el análisis de Componentes Principales, no se alejan de la percepción de los entrevistados.

En primer lugar, se observó que los mecanismos de coordinación entre el sector público y el privado, (elementos presentes en la concentración industrial) influyen en el nivel de exportación de las empresas.

Los vínculos consolidados entre las empresas y las Instituciones locales hacen que éstas, a la hora de entrar en mercados externos, lo hagan confiadamente, sabiendo el apoyo con el que cuentan en su ciudad.

²³ El contrato de manufactura consiste en producir los bienes en el exterior a través de una compañía local independiente, evitando de tal forma la inversión en el mercado extranjero

Indudablemente la competitividad de las empresas aumenta cuando trabajan en coordinación con el entorno, ya que aprovechan la información e innovación a diferencia de las que lo hacen de manera aislada.

Por otra parte, aunque todavía no se observa claramente la presencia de las economías de concentración en el *cluster* de Rafaela, hay señales que a largo plazo se produzcan grandes beneficios para sus integrantes.

Finalmente, las ventajas de especialización que da la concentración industrial de Rafaela, debido al aprovechamiento de las economías de escala por especialización productiva, influyen en el nivel de exportación de las empresas.

En síntesis, por lo anteriormente expuesto y probado, se concluye que el *cluster* metalmecánico de la ciudad de Rafaela es un distrito industrial, con características propias, pero diferente a los distritos italianos, con una tendencia a consolidarse como tal. Asimismo, puede afirmarse que la concentración de industrias, es un factor estimulante de los procesos de internacionalización empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- Botero Chica, Carlos. 2004. Una aproximación al concepto ciudad del conocimiento. Disponible en: www.gestiopolis.com
- Canals, Jordi. 1994. La Internacionalización de la empresa: cómo evaluar la penetración en mercados exteriores. 1^{era} Edición. Madrid. McGraw-Hill. Cap. 1,3 y 5.
- Carmona, Rodrigo. 2005 Dinámicas, políticas y nuevos sistemas de governance en los Distritos Industriales italianos. Programa ALFA de la Unión Europea. Laboratorio de Investigación sobre Tecnología, Trabajo, Empresa y Competitividad. (LITTEC). Disponible en: www.littec.ungs.edu.ar.
- Cateora, Philip R. y Graham, John L. 2000 Marketing Internacional. 10^a Edición. México. Irwin McGraw-Hill. Cap. 11
- Costamagna, Pablo. 2000. La articulación y las interacciones entre instituciones: la iniciativa de desarrollo local de Rafaela, Argentina. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Disponible en: www.eclac.cl
- Costamagna, Pablo. 2000. La articulación y las interacciones entre instituciones: La iniciativa de desarrollo económico local de Rafaela, Argentina. Publicaciones CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). Disponible en www.eclac.cl.
- Czinkota M. y Ronkainen I. 2002. Marketing Global: Caso VI: Espectrun Color System Inc. 6^{ta} Edición, Prentice Hall.
- Czinkota, M. y Ronkainen, I. 2002. Marketing Global. 6^{ta} Edición. Prentice Hall. Cap. 8 y 9
- Elizalde Hevia, Antonio. 2003 Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local. Instituto latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
- Fregoso Jasso, Gabriel S. 2004. Los clusters industriales como estrategia de desarrollo. Una forma de competir con los mercados globalizados. Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA) Diponible en: www.anfeca.unam.mx
- Garello, Fernando. 2006. Las empresas de Rafaela y zona hacen punta en materia de calidad. En Revista “Centro Productivo”. Edición n^o 4.
- Guerrieri, Paolo y Pietrobelli, Carlo. 2000. Models of Industrial Districts’ Evolution and Changes in Technological Règimes. Danish Research Unit for Industrial Dynamics (DRUID) Disponible en: www.druid.dk.
- Guerrieri, Paolo y Pietrobelli, Carlo. 2002. Industrial District Evolution and Technological Regimes: Italy and Taiwán. Instituto Nazionale per il Commercio Estero. Disponible en: www.ice.gov.it
- Herrera Baigorria, José David. 2005. Análisis de Distrito o Clusters Industriales. Disponible en: www.ecolink.com.ar

- InfoStat (2004). *InfoStat versión 2004*. Grupo InfoStat, FCA, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.
- Jeannet, Jean-Pierre and Hennessey, H. David. 1992. Global Marketing Strategies. 5^{ta} Edición. Boston: Houghton Mifflin Co. Cap. 8 y 9
- Jorg Meyer Stamer y Ulrich Harmes Liedtke. 2005. Cómo promover clusters. Mesopartner. Disponible en: www.mesopartner.com
- Kantis, Hugo. 2005. Clusters y nuevos polos emprendedores intensivos en conocimiento en Argentina. International Network for SMEs (INSME). Disponible en: www.insme.info/page.asp
- Kantis, Hugo. 2005. Las redes de mipymes y su rol en una estrategia de desarrollo empresarial: el caso de Rafaela. Consejo Federal de Inversiones. Disponible en: www.cfired.org.ar.
- Keegan, Warren J. 2004. Marketing Global. 4^{ta} Edición. Prentice Hall. Cap. 9, 10, 11 y 12
- Koscowski, Zbigniew. 2000. Finanzas Internacionales. Mc Graw Hill.
- Marroni. 2005. El modelo Italiano de Distrito Industrial: un instrumento estratégico para la internacionalización de una región geográfica. Al-Invest. Europeaid. Cooperación Office. Disponible en: europa.eu.int
- Meyer, Klaus, Tind, Ane y Jacobsen, Mar K. 2000. National internationalization proceses: SME on the way to Eastern Europe. Center for East European Studies Copenhagen Business School. Disponible en: uk.cbs.dk
- Olamendi, Gabriel. 2005. La internacionalización y la globalización de los mercado. Disponible en: www.estoesmarketing.com
- Perego, Luis H. 2005. Competitividad a partir de los agrupamientos industriales: un modelo integrado y replicable de clusters industriales. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de la Plata, Buenos Aires, Argentina. Disponible en: www.eumed.net/cursecon/libreria/ihp/index.htm Enciclopedia Multimedia Interactiva y Biblioteca Virtual de Economía.
- Poli, Federico. 2004. Las Pymes Argentinas- Mitos y Realidades: Políticas públicas para las Pymes. ABAPPRA IDEPYME.
- Porter, Michael. 2005. Los cluster y la competencia. Seminario: “Globalización, Desarrollo Local y Redes Asociativas”, organizado por el IPAC (Instituto Provincial de Acción Cooperativa.) Publicado en el boletín de consejos consultivos N° 18. Disponible en: www.bapro.com.ar/banco/ccgestio.htm
- Quintar, Aída y Gatto, Francisco. 1992. Distritos industriales italianos. Experiencias y aportes para el desarrollo de políticas industriales locales. Convenio de Cooperación técnica CFI/CEPAL. Documento de trabajo N° 29. Publicación CEPAL, LC/BUE/R 173.

- Quintar, Aída y Gatto, Francisco. 1993. Rafaela: un cuasi distrito italiano “a la Argentina”. UN CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). Oficina en Buenos Aires. Documento de Trabajo N° 31.
- Ramos, Joseph. 1999. Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos (clusters) en torno a los recursos naturales ¿Una estrategia prometedora?. Publicaciones CEPAL 2. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Disponible en: www.eclac.cl.
- Sánchez Vizcaíno, Gonzalo. 1996. La innovación tecnológica en los sistemas productivos locales: los desafíos de la globalización. Universidad de Cádiz. Disponible en: www.uca.es
- Soler I Marco, Vicent. 2000. Verificación de las hipótesis del Distrito Industrial, una aplicación al caso valeciano. Universidad de Valencia. Disponible en: www.ev.es
- Thiery, Elida. 2006. Las exportaciones de Rafaela y la región crecen sostenidamente desde hace un lustro, en Revista “Centro Productivo”. Edición n° 4.
- Unión Industrial Argentina. 2005. La nueva geografía industrial argentina. Disponible en: www.observatoriopyme.org.ar
- Yehoue, Etienne B. 2005. Clusters as a Driving Engine for FDI. International Monetary Fund (IMF). Disponible en: www.imf.org
- Yoguel, Gabriel y Gatto, Francisco. 1993. Reflexiones sobre la competitividad de las empresas pymes en el nuevo escenario de apertura e integración. La situación de firmas metalmecánicas. Argentina, Secretaría de Programación Económica. Documento de Trabajo N° IE/03. Buenos Aires.
- Yoguel, Gabriel. 2005. Sistemas locales de innovación y el desarrollo de la capacidad innovativa de las firmas: las evidencias del cuasi distrito industrial de Rafaela. Laboratorio de Investigación sobre Tecnología, Trabajo, Empresa y Competitividad. (LITTEC). Disponible en: www.littec.ungs.edu.ar.

ANEXOS