



**Grupo 9: Tercerización y subcontratación laboral: sus efectos sobre los procesos productivos, el empleo y las relaciones laboral**

**Subcontratación y tercerización en la industria siderúrgica y vulnerabilidad de las empresas contratadas y sus trabajadores.  
Un estudio de caso**

**José Luis Pellegrini**

jopelleg@fcecon.unr.edu.ar

**Mónica Liendo**

lmlconsult@yahoo.com.ar

**Alicia Castagna**

acastag@fcecon.unr.edu.ar

**Adriana Martínez**

amartinez110@yahoo.com.ar

**Marina Platino**

marinaplatino@gmail.com

Universidad Nacional de Rosario, Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, Instituto de Investigaciones Económicas.

## **1. Introducción**

En este trabajo se estudia la organización económica del sistema de subcontratación y tercerización en la industria siderúrgica argentina que, de acuerdo a la información disponible, se pone en práctica en varias grandes plantas en las que gran parte del personal que allí trabaja a diario no está en relación de dependencia laboral con las empresas propietarias de las mismas, sino de empresas subcontratistas o tercerizadas. Parte de las mismas prestan servicios especializados que requieren instalaciones específicas, o fabrican equipos, partes o insumos, en ambos casos en sus propios establecimientos u obradores dentro de la planta, mientras que otras firmas se limitan a administrar personal o prestan servicios poco calificados que no requieren mayores inversiones en capital fijo por las empresas contratadas.

Muchos de los titulares de estas empresas, normalmente pequeñas o medianas, son exempleados de la industria siderúrgica e incluso de la misma planta que las



contrata, la cual constituye, con frecuencia, su único o casi exclusivo cliente. Se genera así una situación que puede describirse como de cuasi integración vertical o lateral.

El objetivo de este trabajo es describir los tipos de vínculos que se desarrollan entre una gran empresa siderúrgica y las pequeñas y medianas empresas contratadas y en especial la situación de éstas últimas. Se trata de profundizar en las razones por las que éstas aceptan y permanecen en una situación de dependencia que, además de afectar las condiciones laborales, las vuelve muy vulnerables. En este caso se realizó el estudio en la localidad de Villa Constitución, una de las ciudades industriales de la provincia de Santa Fe y centro siderúrgico de significancia nacional, donde se localiza la empresa Acindar, que actualmente es una subsidiaria de la empresa siderúrgica multinacional más importante del mundo.

La mayor parte de la información utilizada en el análisis de caso fue producida en el transcurso de un trabajo de apoyo a una iniciativa asociativa de un grupo de empresas que se encuentra en la situación descrita y procura salir de ella y se realizó entre fines de 2010 y mediados de 2012. La iniciativa fue impulsada por una cámara empresarial regional y la tarea de apoyo efectuada por personal de cuatro universidades públicas y privadas así como por funcionarios del gobierno de la provincia, con el apoyo de un programa de cooperación internacional italiano. Durante la ejecución del proyecto se realizaron reuniones públicas de sensibilización y devolución de resultados a los empresarios, entrevistas, encuestas y visitas a establecimientos. A los fines de contar con información contextual, también se recurrió a información estadística proveniente del Censo Nacional Económico y la Encuesta Permanente de Hogares, así como a las páginas Web de empresas y entidades intermedias.

## **2. Marco conceptual**

La descentralización productiva, siguiendo a Ermida Uriarte y Colotuzzo (2009), consiste en un modo de organización de la producción donde se hace un encargo a terceros de determinadas partes u operaciones del proceso productivo. Es decir, implica un desplazamiento de funciones o actividades que corresponden o podrían corresponder a un conjunto integrado e indica la existencia de un proceso en el que participan



entidades real o aparentemente independientes o autónomas: la que encarga la obra o servicio y la que asume tal encargo por contrato o subcontrato.

Si bien la descentralización productiva es un fenómeno que se viene desarrollando mundialmente desde hace décadas<sup>1</sup>, en los últimos veinte años ha cobrado mayor intensidad, en el marco del surgimiento de nuevas formas de organización de la producción y del trabajo. Obviamente, ello ha provocado importantes consecuencias en materia laboral (Ermida Uriarte y Colotuzzo, 2009). Los cambios que se producen en la estructura empresarial conocidos como “tercerización”, “exteriorización del empleo”, “externalización”, “descentralización o desconcentración productiva”, e incluso “subcontratación” en un sentido amplio, comprenden todos los fenómenos de organización del trabajo en los cuales la empresa recurre a trabajadores externos. A su vez, es importante remarcar que ésta situación se relaciona con la órbita de la organización de la producción, de la estructura de la empresa y de las relaciones de ésta con otras empresas.

Entre los factores que explican su amplio desarrollo en la actualidad, los autores recién citados señalan las consecuencias de la crisis del modelo fordista, la búsqueda de competitividad, la informalización de las relaciones laborales, el ambiente ideológico jurídico, el debilitamiento de la posición de los trabajadores, entre otros.

Al referirse al primer caso se destaca que con el desarrollo del capitalismo financiero en el marco de la globalización la empresa se expone a mayor inestabilidad, con graves dificultades para prever el futuro, y por tener un fuerte marco de competencia en el mercado mundial.

Por otro lado, la subcontratación y tercerización se vincula estrechamente con la competitividad ya que la desconcentración de actividades permite un mejor aprovechamiento de ventajas técnicas y productivas que se traducen en mayores tasas de rentabilidad. Si bien inicialmente respondió a objetivos tácticos, tendientes a resolver problemas específicos, luego cambió de carácter para convertirse en una parte integral

---

<sup>1</sup>Tradicionalmente, existieron actividades (de apoyo, de distribución, de comercialización, de servicios conexos) no realizadas por la empresa central o principal, y que son encargadas a otras empresas o personas físicas (terceros).



de la estrategia competitiva de las grandes empresas (Espino Rodríguez y Padrón Robaina, 2006).

Desde el punto de vista de la organización económica, la subcontratación y tercerización entrañan formas híbridas de gobernación que combinan características de la gobernación de mercado con la jerárquica. En la literatura en lengua castellana ambas suelen ser englobadas dentro del término subcontratación, entendiéndose a la primera como subcontratación de resultados y a la segunda como subcontratación de recursos (López Bayón, 2003).

En años recientes en la Argentina el neologismo “tercerizado”, con el que se califica tanto a trabajadores como a las empresas o cooperativas que actúan como intermediarias en su contratación, se ha incorporado al habla usual para describir una forma específica pero generalizada de precarización laboral de carácter legal: aquella que se presenta cuando el objeto de la subcontratación de recursos son trabajadores, que con frecuencia reciben un trato discriminatorio en materia salarial y de derechos laborales respecto de otros que realizan tareas análogas en el mismo establecimiento, pero que están en relación de dependencia con la empresa propietaria de éste.

Con respecto a la informalidad laboral, en muchos casos, la tercerización se realiza hacia unidades informales beneficiando a la empresa principal con los menores costos laborales.

Bajo el marco jurídico actual existe una mayor tendencia a la flexibilización, a la desregulación y a recurrir cada vez más a la figura de la locación de servicios en lugar del contrato de trabajo o relación de empleo formal. El trabajador tercerizado quedaría en la órbita del derecho civil o comercial y no en la del derecho laboral protector del trabajo. Esta tendencia se ha acrecentado en el marco del debilitamiento del sector trabajador en relación con un fortalecimiento del sector empleador; la “correlación de fuerzas” entre capital y trabajo cambió notoriamente a fines del siglo XX, facilitando mucho los cambios descriptos.

En consonancia con el uso que se ha generalizado en la Argentina, en este trabajo se denominan empresas tercerizadas a las que se limitan a administrar personal por cuenta de empresas contratantes o prestan servicios poco calificados que no requieren de su parte mayores inversiones en capital fijo, mientras que el término



subcontratación (como traducción del inglés *outsourcing*) se reserva para aquellas situaciones en que las empresas prestan servicios especializados que requieren instalaciones específicas o fabrican equipos, partes o insumos, en ambos casos en sus propios establecimientos o en obradores dentro de la planta. Las empresas de este último tipo de empresas son las de mayor interés para este trabajo.

La distinción entre unas y otras entraña diferencias en lo que se refiere a la discrecionalidad decisional con que cuentan las empresas subcontratadas y tercerizadas pero no implica que las primeras (y mucho menos las segundas) escapen al control jerárquico de la empresa contratante en la ejecución de sus actividades.

En la literatura internacional sobre el tema se ha tendido a enfocar a los fenómenos de la subcontratación y la tercerización desde la perspectiva de las empresas contratantes. Así por ejemplo, en la recopilación de 16 definiciones del término *outsourcing* propuestas a lo largo de 20 años, realizada por Espino Rodríguez y Padrón Robaina (2006), ni una sola adopta la perspectiva de la empresa que opera como fuente externa a la organización y que proporciona los bienes o servicios objeto del contrato. Consecuentemente, la atención se ha centrado en la estrategia competitiva en la que se inscribe la decisión de subcontratar, en el tipo de actividades que pueden ser subcontratadas y en los controles administrativos y recursos de la organización con que debe contar la empresa contratante para reforzar por este medio su ventaja competitiva.

Sin embargo, las empresas subcontratistas y tercerizadas, en especial cuando son Pymes, enfrenan problemas análogos. También ellas buscan una ventaja competitiva sustentable en el ámbito mucho más limitado donde se desenvuelven, y de ello depende su supervivencia en un grado muchísimo mayor que para las grandes empresas.

Las relaciones de subcontratación y tercerización implican, por lo general, relaciones de largo plazo que entrañan una colaboración estratégica entre las empresas que participan en ellas, relación que de todas maneras puede ser muy asimétrica. Una característica de las empresas subcontratistas estudiadas en este trabajo es que sus propietarios suelen ser exempleados de la empresa contratante. No es una peculiaridad, porque un fenómeno similar se observa en otras plantas siderúrgicas, como la de Sidersa en Ensenada estudiada por Esponda (2012), donde la tercerización y la creación de una



red de subcontratación fue parte de una estrategia empresarial de reestructuración de la planta en la década de 1990.

Además de la posibilidad de mitigar los potenciales conflictos que puede provocar una reestructuración, ofreciendo a los trabajadores una alternativa que pueda ser visualizada por éstos no como un despido sino como una posibilidad de desarrollo personal, la contratación de empresas formadas por exempleados, en lugar de otras cualesquiera, también puede ser una estrategia tendiente a conservar los conocimientos y capacidades que estos trabajadores desarrollaron mientras formaban parte del personal de la planta. El aprendizaje lleva tiempo, es costoso y difícil de transferir a otras organizaciones (Espino Rodríguez y Padrón Robaina, 2006).

Al mismo tiempo, estos conocimientos son la base de las capacidades valiosas y no muy fácilmente imitables de las empresas subcontratistas, que van más allá de la mera posibilidad de prestar servicios o fabricar bajo especificaciones, sino también de improvisar creativamente y resolver problemas no rutinarios sobre la base de su conocimiento directo y personal del proceso productivo y de la planta específica donde se desarrolla. Parte de esas capacidades no se relacionan exclusivamente con los aspectos técnicos sino también con los organizacionales, en lo que se refiere tanto a los niveles de la jerarquía de la empresa contratante donde se toman las decisiones que les interesan, como a los funcionarios que ocupan esos niveles. Éstos, a su vez, cuentan con los subcontratistas para que resuelvan problemas que no pueden ser bien manejados con las rutinas a las que debe apegarse la jerarquía de la empresa.

Refiriéndose a las empresas multinacionales, Dunning y Lundan (2009) distinguen de un modo un tanto tajante entre las capacidades dinámicas en el sentido de Winter (2003), que requieren el desarrollo de rutinas para resolver problemas específicos, lo que implica irreversibilidades y costos hundidos, y la improvisación *ad hoc* en respuesta a condiciones cambiantes, que no requiere la inmovilización de los recursos empleados para un propósito específico y deja abierta la posibilidad de reasignarlos a otros fines. El empleo de subcontratistas con las características señaladas puede ser una “tercera vía” que permite a las grandes empresas contar de manera rutinaria con un dispositivo de improvisación, desechable con facilidad y bajo costo



llegado el caso. Para ser funcionales en este contexto y conservar a su demandante, las empresas subcontratistas deben estar en disposición de responder cuando sea necesario.

El establecimiento de un vínculo de largo plazo, generalmente informal, entre la gran empresa y un subcontratista o grupo de subcontratistas es una variante de la “transformación fundamental” a la que se refiere Williamson (1985/1989), esto es, la transformación de situaciones de mercado con numerosos participantes potenciales en situaciones de pequeños números de participantes efectivos.

Esto tiene una doble consecuencia. Por un lado, convierte a la empresa contratante en un ambiente económico semicerrado para el grupo de subcontratistas que consiguió establecerse en él. Pero no está completamente cerrado, por lo que la amenaza de entrada de otras empresas está siempre abierta y esto mantiene los incentivos para que se desempeñen con eficiencia. Por el otro, hace que éstos se integren informalmente a la organización de su cliente, lo que los pone a éstos en una situación de gran dependencia respecto de la empresa contratante.

### **3. El contexto local<sup>2</sup>**

La ciudad de Villa Constitución, cabecera del departamento Constitución de la provincia de Santa Fe, es una de las más importantes ciudades industriales de la provincia y centro siderúrgico de significancia nacional. Se encuentra situada en el extremo sudeste de la Provincia sobre la margen derecha del río Paraná con una población estimada a 2013 de 48.000 personas (IPEC Santa Fe, s/f) y conjuntamente con la ciudad bonaerense de San Nicolás y algunas localidades pequeñas de ambas provincias, conforman el Aglomerado San Nicolás - Villa Constitución.

Está interconectada con el resto del país y países limítrofes por una densa red vial y se conecta además con la red ferroviaria nacional lo que incluye un ramal a la región de Cuyo y si bien cuenta con un puerto granelero de ultramar, el mismo opera con bajos volúmenes.

A pesar de su cercanía con el Cluster Portuario y Agroindustrial del Gran Rosario, desde el punto de vista productivo la ciudad de Villa Constitución, al igual que

---

<sup>2</sup> Este punto y el que sigue contienen extractos del trabajo “En Busca de alternativas a una situación de enclave. El caso Villa Constitución” (Pellegrini *et al.*, 2012).



todo el Aglomerado al cual pertenece, se caracteriza por un acentuado perfil metalmeccánico marcado por la presencia de grandes empresas tales como SIDERAR (Grupo Ternium) y Acindar (subsidiaria del grupo multinacional Arcelor Mittal) especializadas en laminados planos y en no planos respectivamente.

La historia siderometalúrgica de Villa Constitución empieza en el año 1947 cuando el general Savio, impulsor de la industria siderúrgica argentina, decidió construir una acería en un sitio estratégico bien conectado con los sistemas ferroviario y vial, cercano a los grandes centros manufactureros de la época (Buenos Aires y Rosario) y donde fuera posible el abastecimiento de materias primas por agua. El lugar elegido para la localización de esta acería fue Punta Argerich en el partido de Ramallo justo al sur de San Nicolás, provincia de Buenos Aires y la tarea fue puesta a cargo de SOMISA, empresa mixta con participación estatal mayoritaria.

Paralelamente en esa época, el ingeniero Acevedo, uno de los primeros directores de SOMISA y principal propietario de la empresa Acindar que operaba una planta siderúrgica muy precaria en Rosario, compra un terreno sobre el río Paraná justo al norte de San Nicolás en jurisdicción de Villa Constitución donde instala un laminador de hierro redondo que comienza a operar en 1951 (Acindar, s.f).

A fines de la década de 1970 y principios de la de 1990 se produjeron dos acontecimientos de gran importancia. El primero de ellos resultó de la aprobación del plan de construcción de una planta siderúrgica integrada en Villa Constitución con beneficios de la promoción industrial (Manrique, s/f). Hasta 1975 las únicas plantas integradas eran las de SOMISA y Altos Hornos Zapla, de Fabricaciones Militares, a las que 1976 se sumó la de Siderca, en Campana (Azpiazu, Basualdo, y Kulfas, 2005). La nueva planta, cuyo principal producto final son laminados no planos, entró en producción en 1978 y permitió a la empresa cerrar su antiguo establecimiento de Rosario. Posteriormente Acindar abrió otra fábrica en San Luis y se fusionó con el grupo Gurmendi que contaba con varias plantas siderúrgicas, la mayoría de las cuales fue clausurada.

El segundo acontecimiento fue la privatización de SOMISA, comprada por Aceros Paraná SA, actualmente Ternium-Siderar, perteneciente al grupo Techint que controla la producción nacional de tubos sin costura gracias a su planta Tenaris-Siderca,





en Campana. Entre otras plantas, Techint también controla una en Villa Constitución que anteriormente fue propiedad de Acindar, donde produce tubos con costura.

Luego de la privatización, Aceros Paraná y Acindar acordaron descontinuar las producciones competitivas y especializarse en laminados planos y no planos respectivamente. Altos Hornos Zapla se volcó a aceros especiales. En esos momentos Aceros Bragado, una empresa semiintegrada, tenía un nivel muy bajo de producción debido a que estaba en quiebra (Aspiazu y Basualdo, 1993).

Como resultado de lo relatado, al finalizar el siglo XX la siderúrgica argentina estaba bajo un amplio dominio de dos grandes empresas integradas en la zona de San Nicolás-Villa Constitución, controlando entre ambas casi todos los mercados del rubro.

A fines del siglo XX y los primeros años del siglo XXI, la mayoría de las ramas industriales de la Argentina sufrieron fuertes retrocesos, situación que desencadenó importantes procesos de reestructuración empresarial que dejaron como resultado suspensiones, despidos y sustitución de contratistas, entre otros. Acindar no fue ajena a la coyuntura nacional por lo que los accionistas mayoritarios de la empresa se vieron imposibilitados de conservar el control y a finales de la década del 90 vendieron su participación accionaria a un grupo brasileño subsidiario de la empresa Arcelor, la cual se fusionó con Mittal en 2006. Actualmente Acindar es subsidiaria del grupo multinacional Arcelor Mittal.

La venta por parte de sus propietarios nacionales del paquete accionario de Acindar implicó un cambio sustancial en la situación de la empresa. Ésta pasó de ser una organización cuyo centro de interés estaba en la Argentina y llevaba adelante una decidida política de concentración del mercado de laminados de hierro no planos, en una subsidiaria muy poco importante de una gran multinacional con una estrategia global. Un segundo cambio asociado a éste es la incorporación de empresas multinacionales que actúan como contratistas, lo que constituye una amenaza clara para las Pymes locales.

Durante más de medio siglo gran parte de la vida económica de Villa Constitución giró en torno de Acindar y las empresas vinculadas que ésta originó. No obstante ello, es importante no dejar de mencionar que prácticamente en la misma época que se instala Acindar en Villa Constitución, se localiza en 1947 una empresa textil de



capitales italianos denominada Compañía Industrial Lanera S.A.F.I. -CILSA- la cual produjo durante casi 50. A fines de los años 90 como consecuencia de los avatares de la economía argentina la firma cerró sus puertas. Prácticamente en la misma época, 1949, se instala una aceitera denominada Brevier SRL, la que es adquirida por la Asociación de Cooperativas Argentinas -ACA- en 1951 (Giniger, 2011).

Si bien la ciudad inicia su desarrollo industrial con una estructura diversificada, quedó finalmente altamente especializada y con un sector empresarial local sumamente expuesto, que lleva a algunos de sus integrantes a buscar aperturas a nuevos mercados e intentar formas asociativas de organización para tratar de lograrlo.

#### **4. El entramado local. El caso de Acindar y los subcontratistas.**

Al analizar la economía de Villa Constitución, desde el punto de vista productivo, es posible apreciar un acentuado perfil metalmeccánico en el que cuatro ramas del sector concentraban en 2003<sup>3</sup>, fecha a la que corresponden los últimos datos oficiales disponibles, más del 90% del valor agregado y casi el 80% del personal ocupado. Si bien estos datos pueden estar desactualizados, la incidencia de las tres ramas más numerosas del sector siderometalúrgico de la ciudad: 28 (fabricación de productos elaborados de metal), 29 (fabricación de maquinaria y equipo) y 38 (reparación, mantenimiento e instalación de máquinas y equipos), sigue siendo muy grande en la actualidad según datos aportados por la Cámara Empresarial del Departamento Constitución CIDECON-ac. Esta entidad representa a una considerable proporción de Pymes del sector metalmeccánico así como otras dedicadas a diversos servicios asociados a la industria, con altos niveles de desarrollo tecnológico y en la mayoría de los casos ligadas directa o indirectamente a Acindar, como proveedores de servicios y/o bienes producidos a pedido del cliente.

---

<sup>3</sup> INDEC, Censo Nacional Económico 2004/2005.



**Tabla 1**

Ramas de actividad de las empresas asociadas a CIDECON-ac en 2012.

| Sector y Código de Rama           | Empresas con actividad de rama: |           |           |
|-----------------------------------|---------------------------------|-----------|-----------|
|                                   | Única                           | Múltiple  | Total     |
| Industria Manufacturera           |                                 |           |           |
| 27 <sup>1</sup>                   | 2                               | -         | 2         |
| 28, 29 y/o 38                     | 22                              | 17        | 39        |
| Subtotal sector siderometalúrgico | <b>24</b>                       | <b>17</b> | <b>41</b> |
| Otra                              | 1                               | 0         | 1         |
| Subtotal Industria Manufacturera  | 25                              | 17        | 42        |
| Sector servicios empresariales    | 9                               | 1         | 10        |
| <b>Total</b>                      | <b>34</b>                       | <b>18</b> | <b>52</b> |

**Fuente:** Elaboración propia con datos de CIDECON-ac.

<sup>1</sup> Fabricación de metales comunes.

De las empresas de la cámara (Tabla 1), diez producen exclusivamente servicios demandados principalmente por empresas manufactureras. Las otras 42 tienen actividades estadísticamente clasificadas como manufactureras, a veces en combinación con servicios, y en muchos casos actividades manufactureras clasificadas en diferentes ramas. Y de las 42, sólo una no pertenece al sector siderometalúrgico pero le provee materiales para embalaje y pallets.

Por su rama de actividad puede deducirse que gran parte de las pequeñas y medianas empresas de Villa Constitución podrían ser clasificadas como empresas que trabajan bajo pedido más que como empresas que están en el mercado y operan como proveedores independientes. Se trata de empresas de montaje y similares o prestadoras de otros servicios, todas con alta dependencia de la empresa principal que si bien gozan de una protección especial frente a la competencia, al mismo tiempo son altamente vulnerables y finalmente están muy expuestas a las consecuencias de los avatares económicos de su cliente.

La mayoría tienen muy pocas conexiones con el resto de la economía nacional, lo que les dificulta la ampliación de su visión comercial fuera de los límites en que se desenvuelven y percibir otras oportunidades. Además de Acindar, sólo dos firmas de la localidad exportaron en los años 2010 y 2011<sup>4</sup>, lo que pone de manifiesto la prácticamente nula inserción de estas empresas en el resto del mundo a pesar de tener

<sup>4</sup> Según datos aportados por la Subsecretaría de Comercio Exterior del Ministerio de la Producción de Santa Fe.



un buen nivel tecnológico.

Además del desarrollo técnico y productivo con alta especificidad empresarial ligada al sector siderúrgico mencionado precedentemente, las pequeñas y medianas empresas de Villa Constitución muestran un elevado nivel de recursos humanos conformado en su gran mayoría por técnicos, idóneos y profesionales, así como de trabajadores que se encuentran fuertemente sindicalizados.

Históricamente, estas firmas han actuado como transmisoras de conocimientos y aprendizajes fundamentalmente en los niveles operativos y técnicos. En la actualidad se observa que presentan problemas de retención de sus recursos humanos calificados frente a firmas multinacionales que vienen operando en la localidad, a instancias de la gran empresa, y están absorbiéndolos para conformar sus propios planteles.

La importancia de la relación entre la empresa contratante con sus proveedores inciden enormemente en el empleo local y cualquier inconveniente que sufriera Acindar afectaría no solo las personas ocupadas en ésta, sino que en un porcentaje muy importante el empleo de toda la economía de la ciudad. Puede estimarse, con datos INDEC (s/f), IPEC Santa Fe (s/f) e informantes calificados, que en 2011 un equivalente al 17% de la población ocupada de Villa Constitución trabajaba en la planta siderúrgica de Acindar SA, sea en relación de dependencia con ésta, sea como tercerizados o como empleados de subcontratistas. La incidencia en el empleo local de esta planta es tan grande que una reducción de tan solo el 5% en el personal que trabaja en ella equivaldría a un aumento de casi un punto en la tasa de desempleo en la ciudad, si todos los trabajadores vivieran en ésta. Es cierto que algunos residen en otras localidades, pero de todas maneras el impacto sería muy grande.

La gran proporción de empresas vinculadas a Acindar surge como consecuencia de las políticas de tercerización y subcontratación de servicios implementadas por la acería a lo largo del tiempo, que indujo a algunos de sus empleados a constituirse en empresarios proveedores o contratistas teniéndola como principal o exclusivo cliente.<sup>5</sup>

En la actualidad esta situación persiste dado que la mayoría se encuentra con

---

<sup>5</sup> Entre los CNE 1994 y 2004/2005, el tamaño medio de los establecimientos medidos por puestos de trabajo ocupados disminuyó, a diferencia del conjunto de datos del país, como consecuencia de las fuertes reducciones de personal que llevaron a cabo las empresas más grandes de la zona, en particular Acindar en sus sucesivas reestructuraciones.



frecuencia produciendo bajo pedido de la empresa, al punto que pueden considerarse en situación de cuasi-integración, que se presenta cuando empresas jurídicamente independientes tienen un grado tan alto de dependencia respecto de un cliente principal o único que no pueden considerarse entidades económicamente autónomas, sino partes funcionalmente integradas a la organización interna de su cliente. En la mayoría de los casos se trata de situaciones cuasi-integración lateral y sólo en un caso detectado se trata de cuasi-integración vertical.

El éxito de este tipo de empresas depende ampliamente de saberes altamente idiosincrásicos relativos al cliente que, como ya se señaló, no sólo en lo que se refiere a aspectos técnicos (tales como los detalles de su planta y de la tecnología que en ésta se emplea) sino también a ciertos aspectos organizacionales como, por ejemplo, cuáles son los funcionarios que pueden solicitar o autorizar contrataciones.

Entre ellas parecen predominar estructuras tanto productivas como mentales de dependencia con Acindar. El paradigma más afianzado parece ser que si tanto el origen como el posterior desarrollo de las firmas locales se debió a Acindar, no tendría mucho sentido tratar de modificar esa situación, que las mantiene dentro de una zona de relativo *confort* proporcionado por una economía de alta especificidad productiva y comercial y poco expuesta a la competencia

Sin embargo, existe otra interpretación posible que corre por un carril diferente. Los saberes técnicos y organizacionales de los cuales dependen esas empresas, en la medida en que son idiosincrásicos en función del cliente, pueden resultar de escasa utilidad para establecer relaciones comerciales con otras empresas o desenvolverse en situaciones de competencia en un mercado más abierto. Esto significa que si las empresas no hacen mucho para liberarse de la dependencia de su cliente principal tal vez sea, al menos en parte, porque tienen grandes (y objetivas) dificultades para comportarse de otra manera.

Una limitación no menor en este aspecto es que para responder a la demanda, los dueños o socios de las empresas subcontratistas deben dedicarle una gran atención personal, lo que posiblemente reduce las posibilidades de buscar nuevas alternativas.

Si bien no existe una alta predisposición al asociativismo empresarial, en el año 2004 se fundó la Cámara Industrial del Departamento Constitución, llamada



CIDECON-ac que cuenta en la actualidad con más de 50 empresas asociadas. Dicha iniciativa surge como resultado de la inquietud de empresarios locales, que sintieron la necesidad de contar con una entidad de grado superior, que pudiese representarlos ante organismos públicos y privados, defendiendo los intereses del sector y logrando beneficios con la sinergia del trabajo conjunto.

## **5 Consideraciones finales**

La estructura industrial de Villa Constitución, tal cual está hoy constituida, es en gran medida un producto de la evolución y sucesivas reestructuraciones que experimentó Acindar. El nivel tecnológico alcanzado por las Pymes subcontratistas de ésta es, en gran medida también, un resultado de la acción de Acindar y de las exigencias que ella impone. La contrapartida es la gran vulnerabilidad en que se encuentran tanto respecto de los cambios de la política de Acindar como por el hecho de que esta empresa, sujeta a los avatares de un mercado siderúrgico mundial sumamente convulsionado, puede transmitir su inestabilidad a las subcontratistas que difícilmente cuenten con medios para absorberlas.

Si bien las empresas se ven favorecidas por pertenecer a un entramado productivo dinámico que les ha permitido subsistir aun en periodos de crisis y mejorar tecnológicamente (de acuerdo a las demandas de la empresa), tienen como desventaja una dependencia tal que nos les permite independizarse y desarrollar otro tipo de estrategias de mercado diferentes.

Todo lo expresado precedentemente describe, como se señaló reiteradamente, una situación de gran vulnerabilidad tanto de las Pymes objeto de estudio como de la ciudad de Villa Constitución en general que se ha manifestado, en reiteradas oportunidades a lo largo de la historia, como situaciones de crisis económicas locales acompañadas de una elevada conflictividad social. El sector siderometalúrgico ha estado expuesto a las fluctuaciones económicas tanto nacionales como internacionales a lo largo de los años. En la actualidad enfrenta un severo problema de demanda a nivel de economía global derivado de la crisis internacional y a nivel local está amenazado por el enfriamiento de la economía. En el caso particular de Acindar esa amenaza se debe a la retracción de industria de la construcción. Esta es una situación preocupante



porque cada movimiento de Acindar provoca una suerte de onda expansiva en el tejido sociolaboral y productivo de Villa Constitución, el cual por sus características está atado a las oscilaciones del mercado de una manera muy rígida.

Derivado de estas actividades surge la conformación del Aglomerado Productivo Local Villa Constitución, constituido formalmente a fines 2010, en el cual participan parte de las empresas de CIDECON-ac cuyo objetivo es encontrar y desarrollar nuevas oportunidades de negocios que permitan a los participantes salir de la situación de dependencia con Acindar y, en términos más generales, del mercado siderúrgico nacional. De hecho, una de las características de los negocios que esperan desarrollar es que permitan exportar.

En la actualidad ya hay varios proyectos conjuntos, con diverso grado de desarrollo, en los que participan diferentes empresas del Aglomerado Productivo Local. Sin embargo, si la interpretación ofrecida en este trabajo sobre las dificultades de las empresas para abrirse a nuevas alternativas, basada en el carácter idiosincrásico de sus conocimientos sobre el cliente y el grado en que éste los absorbe es válida, no deberían subestimarse las dificultades que puedan encontrar para lograr su propósito.

### **Agradecimientos**

Los autores agradecen la participación y autorización para disponer del material utilizado de Oscar Navós (Universidad Abierta Interamericana, Sede Rosario) y Gastón Mainardi (Universidad Austral, Sede Rosario), que junto con José Luis Pellegrini tomaron parte, en el marco del Foro de Universidades del Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, del trabajo de campo y las actividades de apoyo a empresas que dieron lugar a este trabajo, en los que también participaron Carlos Torcello (Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional San Nicolás) y Mónica Liendo (Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe).

Los autores también agradecen el invaluable apoyo del Sr. Domingo Ariel Sahilices, presidente de la Cámara Industrial del Departamento Constitución, tanto como de los demás miembros de dicha Cámara y de los participantes del proyecto asociativo Aglomerado Productivo Local Villa Constitución, actualmente en desarrollo.



## Referencias Bibliográficas

- Acindar (s/f). *Institucional. Historia*. Recuperado de <http://www.acindar.com.ar/>
- Azpiazu, D. y Basualdo, E.(1993). *La siderurgia argentina en el contexto del ajuste, las privatizaciones y el Mercosur*. Instituto de Estudios sobre Estado y Participación. Cuaderno 33. Buenos Aires.
- Azpiazu, D., Basualdo, E. y Kulfas, M. (2005). *La Industria Siderúrgica en Argentina y Brasil durante las últimas décadas*. Buenos Aires: FETIA-CTA. Recuperado de <http://www.flacso.org.ar>.
- Dunning, J. y Lundan, S. (2009). *The institutional origins of dynamic capabilities in Multinational enterprises*. Recuperado de <http://ssrn.com/abstract=1493222>
- Ermida Uriarte, O. y Colotuzzo, N. (2009). *Descentralización, tercerización, subcontratación*. Lima: OIT, Proyecto FSAL, ISBN: 978-92-2-322232-1 (print)
- Espino Rodríguez, T.F. y Patrón Robaina, V. (2006). ¿Qué actividades deberían externalizar las empresas? Una aproximación bajo la perspectiva de recursos y capacidades. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10, 209-230.
- Esponda, M. A. (2012). *Tercerización y modalidades de contratación en Siderar Planta Ensenada: el caso de empresas de ex trabajadores*. VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de la Plata. La Plata, 5, 6 y 7 de diciembre de 2012
- Giniger, N. (2011, noviembre-diciembre). *El Talón de Acero santafecino. Acindar y trabajadores en la configuración de una siderúrgica*. Ponencia presentada en el X Congreso de Antropología Social. Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.
- INDEC (s/f). *Encuesta Permanente de Hogares*. Recuperado de <http://www.indec.mecon.ar>
- IPEC Santa Fe (s/f). *Población total estimada al 30 de junio de cada año, ajustada a la proyección provincial y departamental por departamento y distrito. Provincia Santa Fe. Período 2001- 2015*. Recuperado de <http://www.santafe.gov.ar>.
- López Bayón, S. (1999). Subcontratación de recursos versus subcontratación de resultados. Teoría y evidencia en la industria electrónica española. *Icade*:





*Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*,  
48, 203-228.

Manrique, J. (S/F). *La Transnacionalización de las Empresas Industriales*. Recuperado de <http://www.econlink.com.ar/transnacionalizacion-empresas-industriales>.

Pellegrini, J.L; Martínez, A.; Liendo, M. y Platino, M. (2012). En busca de alternativas a una situación de enclave. El caso de Villa Constitución. Decimosextas Jornadas Anuales *Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística*. Recuperado de: <http://www.fcecon.unr.edu.ar>

Williamson, O. (1989). *Las instituciones económicas del capitalismo*. Publicado en inglés en 1985. México: Fondo de Cultura Económica.

Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 991–995.