

**PROCESOS DE INNOVACION EN INDUSTRIAS LOCALES
EL CASO DE LA INDUSTRIA TEXTIL DE FIGÜÉ
(BUENOS AIRES, ARGENTINA)¹**

Martín, María Cecilia

Dto. De Geografía y Turismo (UNS) - Dirección Postal: Las Heras 3059 - (8000) Bahía Blanca
(Buenos Aires) cecilia.martin@uns.edu.ar

Resumen

La innovación constituye un factor que adquiere particular relevancia en la organización y en la dinámica de los sistemas industriales, así como también en los procesos de desarrollo territorial. Desde una visión integral, la innovación constituye una síntesis que reúne conocimientos codificados y tácitos, para derivar en una respuesta original y novedosa a problemas que se plantean en el campo de las actividades productivas. En los ámbitos locales, la proximidad espacial favorece la difusión del conocimiento y constituye un estímulo para el desarrollo de nuevas prácticas que refuerzan el carácter acumulativo y acentúan la especialización.

Sin desconocer la importancia que asumen las condiciones cambiantes del contexto macroeconómico en la dinámica productiva, la génesis y evolución de los sistemas productivos localizados no puede dissociarse de las trayectorias específicas que han seguido los procesos de innovación desarrollados en cada ámbito territorial. Éstos son el resultado de la fusión y difusión de conocimientos adquiridos por los agentes en circunstancias diversas y que en cada lugar, permiten consolidar esquemas de especialización productiva. Se trata de un proceso complejo que conjuga la interacción dinámica con el conocimiento adquirido, la continua revisión de las prácticas en uso, la adopción y recontextualización de nuevos conocimientos y su integración con los saberes previos; finalmente, implica la fusión creativa de todos estos procesos para generar respuestas ajustadas a problemas específicos y a las cambiantes condiciones de los mercados.

En este marco de argumentación, este trabajo propone analizar la génesis y evolución de la industria textil en la ciudad de Figüé (Buenos Aires, Argentina), desde la instalación de la empresa Gatic SA a mediados de los '80, hasta la actualidad. Se pretende observar en particular, de qué manera los procesos de transmisión del conocimiento e innovación (inicialmente exógenos), han contribuido a consolidar un patrón de especialización que, aún desvinculado de las actividades productivas específicas que se venían desarrollando a lo largo de la historia local, ha logrado consolidarse y generar una dinámica de crecimiento que ha sobrevivido a la quiebra de la empresa en 2004.

Palabras clave: Conocimientos - Dinámica industrial - Desarrollo territorial.

¹ La presente investigación participa del proyecto: **Procesos locales de innovación, valorización y desarrollo territorial. Por una Geografía de la acción territorial.** Universidad Nacional del Sur, 24/G050. Director: Dr. Roberto Bustos Cara. Cuenta con financiación parcial del Proyecto **INTERRA** – Programa **SYS TERRA – ANR – 09 – STRA – 04** del INRA, Departamento SAD - France.

Una versión preliminar de este trabajo se encuentra incluida (sin referato) en las Actas de las VIII Jornadas Patagónicas de Geografía. UNPSJB (Sede Comodoro Rivadavia). 13 -16 de abril de 2011. Publicado en soporte CD con ISBN 978-987-26721-0-2.

PROCESS OF INNOVATION IN LOCAL INDUSTRIES. THE TEXTILE INDUSTRY PIGÜÉ (BUENOS AIRES, ARGENTINA)

Abstract

This paper contains the results of research that examines the industry-land relationship, paying particular attention to innovative processes. In particular, we study the textile industry of the city of Pigüé in province of Buenos Aires, Argentina and the impacts generated by the installation of the Gatic company between 1981 and 2004. The work emphasises the impact of the processes of dissemination of technical knowledge and innovation in generating a specialized production process that becomes a key factor for the development of the region

Keywords: Knowledge - Industry dynamics - Territorial development.

Introducción

Las dinámicas de innovación que se dan en el campo de las actividades productivas y su incidencia en los procesos de desarrollo territorial, constituye un tema que ha generado un interés creciente en el campo de la Geografía Económica. En particular, la dinámica de los sistemas productivos en el actual proceso de globalización, enfatiza el protagonismo que asume el territorio y sus agentes en la construcción de estrategias de desarrollo. En efecto, la generación de ventajas competitivas deviene hoy más que nunca, de la construcción colectiva de capacidades y competencias y de un proceso innovador sostenido que refuerza la especialización en cada ámbito territorial concreto.

La presente investigación da continuidad a la temática desarrollada en el marco del plan de formación doctoral, finalizado en 2007. De manera integral, se propone abordar el estudio de sistemas industriales localizados en pequeñas y medianas ciudades del sudoeste de la provincia de Buenos Aires (Argentina), considerando de manera preferencial, la relación industria – territorio y las trayectorias de innovación asociadas a cada caso. En este artículo, se analizan la génesis y evolución de la industria textil de la ciudad de Pigüé, a partir de la instalación de la empresa de calzado e indumentaria “Gatic” en 1981.

En relación con la metodología y las técnicas utilizadas, se destaca principalmente, la aplicación de entrevistas semiestructuradas a 8 empresas seleccionadas del sector textil, tomando como criterio de selección de muestra, la identificación de casos típicos y el muestreo en cadena o por redes. El objetivo que orienta la investigación consiste en observar en particular, de qué manera los procesos de transmisión de conocimientos e innovaciones (inicialmente exógenos), han contribuido a consolidar un patrón de especialización que, aún desvinculado inicialmente de las actividades productivas específicas que se venían desarrollando a lo largo de la historia local, deviene en factor clave para el desarrollo del distrito.

Innovación y territorio: una asociación necesaria

La innovación constituye un factor que adquiere particular relevancia en la organización y en la dinámica de los sistemas industriales. Desde el punto de vista económico, supone la adaptación de los recursos y capacidades disponibles para optimizar productos, procesos y formas de organización de las actividades productivas. En el actual contexto de la globalización, la innovación define en buena medida el comportamiento diferencial de empresas y economías, constituyendo además, una variable altamente relevante en los procesos de desarrollo.

En efecto, los nuevos enfoques del desarrollo territorial, enfatizan el vínculo existente entre innovación y territorio. En los ámbitos locales, la proximidad espacial favorece la difusión del conocimiento y constituye un estímulo para el desarrollo de nuevas prácticas que se integran al proceso productivo y acentúan la especialización. De esta manera, las innovaciones no surgen fuera del sistema económico, sino que son internas al sistema productivo, a la economía y a la propia sociedad (OCDE, 1992; citado por Vazquez Barquero, 1999). Considerar la innovación como proceso endógeno y resaltar la importancia decisiva que asume el territorio, no implica sin embargo, desconocer que la innovación puede ser promovida y potenciada desde ámbitos externos desde donde pueden generarse flujos de conocimiento e información, tecnologías, recursos económicos y humanos, etc., que enriquecen y estimulan los procesos de innovación en ámbitos locales (Helmsing, 2002; Vazquez Barquero, 1999; Méndez, 2002)².

En relación con esto último, el vínculo con el territorio se refuerza al visualizar que el carácter y las formas de innovación se encuentran asociadas a trayectorias productivas específicas que se van consolidando con el tiempo. Las innovaciones, como señalara Schumpeter, no aparecen aisladas sino que se incardinan en sistemas que, a través del tiempo, permiten visualizar “trayectorias tecnológicas espacialmente diferenciadas” (Dorsi, 1984, citado por Vazquez Barquero, 1999:134). Esta sucesión de nuevas ideas y aplicaciones y su difusión en el entorno, permite la acumulación de conocimientos en el territorio y refuerza la especialización.

² En el afán de resaltar la importancia concedida a los procesos de innovación endógena, muchas veces se desestima la importancia que puede asumir la introducción de innovaciones externas. Como advierte Poma (2000), la introducción de conocimientos y tecnologías desde el exterior del sistema, puede resultar traumática si debilita o extingue la dinámica propia del sistema productivo; por el contrario, si el sistema las adopta, traduciéndolas a su propio lenguaje y las incluye en el marco de sus tradiciones, pueden reforzar los procesos de innovación en curso y contribuir al desarrollo local. En la misma línea de argumentación, Helmsing (2002) subraya que la capacidad innovadora no depende sólo de nuevas combinaciones de recursos existentes, sino también de la capacidad de relacionarlos con recursos externos.

Es precisamente esta sedimentación de saberes, la base para la generación de ventajas competitivas territoriales. Poma advierte que "...el conocimiento difundido y la creación continua de nuevos conocimientos, constituyen los elementos fundamentales para la nueva competencia territorial" (Poma, 2000:59). También Brusco subraya la importancia del conocimiento en sus distintas formas, como "factor decisivo en la determinación del desarrollo" (Brusco, 1996:66).

Conocimientos y canales de aprendizaje

La innovación surge de una particular combinación de conocimientos que se adquieren por medio de diferentes canales de aprendizaje y que luego son aplicados a la resolución de problemas específicos.

Una primera distinción permite reconocer dos tipos de conocimiento con una importancia decisiva en los procesos de producción. Existe por un lado un conocimiento global, codificado, que es gestado en el marco de las ciencias y que puede ser transferido con relativa facilidad por medio de un lenguaje científico y técnico. El segundo tipo de conocimiento, se define como local, tácito o contextual (Becattini y Rullani 1996; Brusco, 1996) y deviene de la cristalización de saberes que se han ido transmitiendo de manera informal a través de un largo proceso de construcción histórica desarrollado en un ámbito territorial concreto, estructurado y marcado por instituciones, códigos y valores. Los conocimientos codificados tienen un alcance mayor, son accesibles y fácilmente reproducibles en contextos diversos; los conocimientos tácitos, en cambio, son específicos y singulares porque están asociados al territorio donde se han generado y difundido. A diferencia del conocimiento codificado, el conocimiento tácito nunca se reproduce de manera idéntica, sino que experimenta un proceso de transformación continua en su difusión (Poma, 2000). Como señala Helmsing, "la creación de conocimientos tácitos requiere proximidad espacial, cultural y organizacional. Los conocimientos tácitos integrados localmente constituyen las principales fuentes de capacidades localizadas" (2002:47). Su recuperación y puesta en valor, constituye en suma, un factor estratégico de competitividad territorial.

Sin embargo, la capacidad estratégica de cada ámbito local resulta de la integración dinámica de ambos tipos de conocimiento. Brusco sostiene, en este sentido, que ninguno de estos dos tipos de conocimiento es capaz, por separado, de dar una base adecuada para un sistema productivo viable (Brusco, 1996). El conocimiento codificado es recontextualizado por los agentes quienes, a partir de sus propios saberes y experiencias de trabajo, deciden aplicarlos a la resolución de problemas específicos. El resultado, suele ser un nuevo

conocimiento que deviene de la integración original de ambos tipos de saberes y puede materializarse en un proceso de innovación concreta.

La creación y difusión de conocimientos, se asocia de manera directa con la presencia de diversas y complejas dinámicas de aprendizaje. En los lugares en los que se ha ido sosteniendo en el tiempo un proceso continuo de acumulación de saberes, cristalizado en un determinado esquema de especialización productiva, resulta evidente que los procesos de aprendizaje constituyen la fuerza que permite la reproducción del sistema y al mismo tiempo, la creación de innovaciones que refuerzan esta dinámica.

El aprendizaje puede concretarse a través de distintos canales. En el caso del conocimiento científico, se trata de un proceso de asimilación que suele estar asociado a la participación activa de los agentes en instituciones de educación formal, aunque también puede ser el resultado de un desarrollo autónomo (autodidacta).

En el caso de conocimientos tácitos, los canales de aprendizaje son múltiples y se adquieren en el intercambio informal de ideas y experiencias, en condiciones de proximidad espacial y relacional. El conocimiento adquirido es decodificado en la práctica y rápidamente difundido a través de charlas informales y cotidianas, sin que exista a menudo una voluntad manifiesta por transmitirlos. Se trata, en definitiva, de un proceso natural, informal, gradual, a menudo espontáneo, que deriva en la creación de competencias específicas que se aplican al trabajo productivo. Entre los canales más frecuentes para la adquisición de conocimientos tácitos, pueden mencionarse la transmisión generacional (de padres a hijos), el aprendizaje que se realiza mediante la práctica concreta en los lugares de trabajo, el intercambio informal entre agentes que participan del proceso productivo o que realizan actividades afines y el desarrollo de prácticas de observación, experimentación e ingeniería reversa. El conocimiento se difunde luego a toda la trama productiva, mediante el intercambio entre proveedores y clientes, la participación de agentes en prácticas o pasantías realizadas en otras empresas del sector, los procesos de movilidad laboral entre empresas, etc. Los intercambios informales de ideas, informaciones y conocimientos, fomentan el aprendizaje entre los agentes y refuerzan los lazos de cooperación (Helmsing, 2002; Safon Cano, 1997; Tattara y Volpe, 2003; Vázquez Barquero, 1999).

Vázquez Barquero destaca la vinculación entre aprendizaje, sociedad y territorio, al afirmar que es en el entorno territorial en donde "...se intercambian y transfieren conocimientos codificados que figuran en las "recetas" de producción, y conocimientos tácitos incorporados en los recursos humanos, con conocimientos externos a las empresas y

actores, pero internos a la red, y que se difunden como consecuencia de las relaciones entre los actores” (1999:140).

Trayectorias de innovación: nuevos conceptos, nuevos enfoques.

Se ha insistido en que la innovación es un proceso asociado al territorio y por lo tanto, es singular en sus formas y en sus manifestaciones. Constituye en este sentido, un proceso siempre original porque se incardina en un conjunto de saberes localizados y específicos, en una organización social concreta, en una historia productiva particular, en un contexto económico determinado. Aún las innovaciones que son incorporadas desde ámbitos externos, suelen ser asimiladas y adaptadas por los agentes, en función de los recursos disponibles y de las necesidades concretas del sistema productivo.

Los enfoques tradicionales han entendido la innovación como la introducción de mejoras radicales en el sistema productivo. Este tipo de innovación, que surge de la aplicación de invenciones, conocimientos científicos y nuevas tecnologías ubicuas y genéricas en los procesos de producción, supone una ruptura con los métodos y prácticas precedentes y un virtual rejuvenecimiento del sistema productivo. Así, la atención se centra en las grandes firmas innovadoras, aquellas que por disponer de capital pueden acceder a las tecnologías más modernas. Esta condición les confiere la posibilidad de detentar, en un principio, ventajas competitivas frente a sus rivales; la posterior difusión de estas tecnologías en el tejido productivo, impulsa a las empresas líderes a desarrollar nuevas inversiones en tecnología que permitan mantener su posición en los mercados. Otra premisa central en la argumentación neoclásica, es que la innovación es siempre externa a las firmas, puesto que procede del conocimiento científico; el comportamiento más o menos innovador de las empresas se explica a partir de las condiciones internas en que se desenvuelven, sus esquemas de organización y la disposición a incorporar innovaciones. El territorio es considerado, en este sentido, como un factor pasivo sin mayor incidencia en la dinámica de los procesos de innovación. Por último, la atención se centra en las innovaciones de proceso, desconociendo las innovaciones de producto (Vazquez Barquero, 1999).

Definir la innovación como un proceso endógeno implica asociarla al territorio. En contraposición con la argumentación antes presentada, los nuevos enfoques del desarrollo territorial entienden la innovación como el resultado de un entorno en el que no participa la empresa aislada, sino que reúne e involucra a distintos agentes -empresas, instituciones, funcionarios públicos, agentes de desarrollo, técnicos y profesionales- que se relacionan de distinta manera, movilizadas por intereses diversos y cuyo comportamiento está en buena medida regulado por ciertos códigos, valores y pautas de comportamiento. Consideran

asimismo, que las innovaciones dominantes en los sistemas productivos locales no son innovaciones radicales producidas fuera del sistema, sino "...innovaciones incrementales, esto es, el conjunto de mejoras realizadas por ingenieros y trabajadores especializados que implican una mejora progresiva de los productos y los procesos" (Vazquez Barquero, 1999:140-141).

Según Poma, "...la innovación tiene un carácter incremental porque deviene casi enteramente del conocimiento tácito procedente de la experiencia empírica; por lo tanto, consiste en una mejora de la situación existente y no en la creación radical de algo que no existía" (2000:72). Esta visión entraña una concepción evolutiva que implica mutaciones en las tecnologías y modos de producción preexistentes y enfatiza la dinámica de ensayo y error y construcción progresiva que siguen los procesos de innovación. Como se ha señalado oportunamente, ello no implica desconocer los aportes que puedan provenir del exterior, tales como la incorporación de nuevos conocimientos técnicos, equipos o estilos de gestión. Por el contrario, las transformaciones que se desarrollan en el campo de las actividades productivas, operan a partir de la fusión de innovaciones radicales e incrementales (Tabla 1).

Tabla 1. Tipos de innovaciones aplicadas a la producción industrial

RADICALES	Incorporación/ invención de productos originales (resguardados con patentes de invención)	Incorporación/ invención de máquinas y equipos para la producción	Cambios drásticos en la gestión y organización empresarial
INCREMENTALES	Fabricación de nuevos productos genéricos	Adaptaciones en máquinas y equipos preexistentes	Introducción de pequeños cambios en los modos tradicionales de organización
	DE PRODUCTO	DE PROCESO	DE MERCADO Y ORGANIZACION

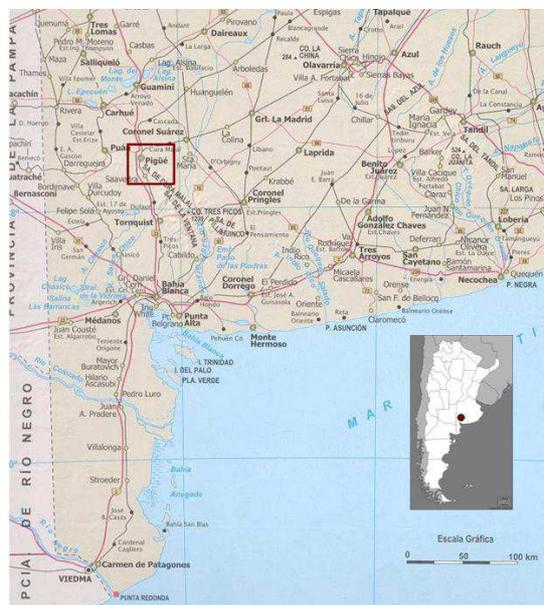
Fuente: Elaboración propia (2007).

A continuación, se presentan las características específicas que asumen el conocimiento y la innovación en el desarrollo de la industria textil de la ciudad de Pigüé, poniendo el acento en tres aspectos integrados: la naturaleza del conocimiento, los procesos de difusión e innovación y la dinámica industrial. Desde este enfoque, se intentará reconocer de qué manera la difusión del conocimiento técnico y la introducción de innovaciones, crearon y consolidaron en el tiempo, un esquema de especialización que permite augurar procesos de desarrollo industrial y territorial en sentido amplio.

Génesis y evolución de la industria textil en la ciudad de Pigüé

La ciudad de Pigüé (Figura 1) se encuentra ubicada en el suroeste de la provincia de Buenos Aires; dista 545 km. de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y 132 km. de la ciudad de Bahía Blanca, principal núcleo urbano de la región. Fue fundada por Clemente Cabanettes en 1884 y constituye el más importante centro de colonización francesa en Argentina. Con una población de 14.221 habitantes (INDEC, 2010), es cabecera del partido de Saavedra y concentra, además de las funciones administrativas, las principales actividades industriales, comerciales y de servicios del distrito.

Figura 1. Localización de la ciudad de Pigüé (Buenos Aires, Argentina)



Fuente: Elaboración propia. Cartográfica: www.elestadista.com.ar

Si bien la actividad agropecuaria mixta constituye la base productiva del partido, en la historia local, se destacan tres momentos que constituyen hitos en su dinámica económica. En primer lugar, la instalación de un molino harinero que desde 1991 pertenece a la firma Cañuelas, constituye el primer emprendimiento industrial de la ciudad que mantuvo, a lo largo de los años una fuerte dinámica asociada a su articulación con la actividad agropecuaria regional. El segundo hecho trascendente, fue la instalación en 1943 de Fabricaciones Militares, que cumplió un rol destacado en la enseñanza de oficios, base para la generación de numerosos emprendimientos industriales y de servicios. Finalmente, en 1981 la instalación de una filial de la firma Gatic SA, inauguró un nuevo período en la historia productiva de la localidad y dio impulso a un esquema de desarrollo industrial que, a diferencia de lo ocurrido en otras localidades de la región, mantuvo en sus inicios una escasa relación con la historia productiva y con los recursos propios de la ciudad y su entorno.

En efecto, Pigüé fue beneficiaria de una decisión de localización empresarial que en principio no tuvo en cuenta la valoración de ventajas específicas para su desarrollo. Alejada de los grandes mercados de insumos y productos, sin mano de obra calificada ni trayectoria empresarial previa en el rubro textil, la ciudad acogió a la nueva fábrica como una alternativa de empleo. Dos años más tarde, la instalación de otra planta de producción de calzado e indumentaria en Coronel Suárez –la más importante fundada por Gatic SA en Argentina-, sentó las bases para la conformación de un esquema de especialización productiva regional que se iría consolidando con el tiempo.

La instalación de Gatic

La fábrica Gatic SA fue fundada por Eduardo Bakchellian en 1953. Descendiente de armenios llegados a la Argentina en las primeras décadas del siglo XX, se inició en la industria textil trabajando en las empresas de su familia en Villa Piaggio, Partido de San Martín (Pcia. de Buenos Aires).

Su padre, Isaac Bakchellian, llegó a la Argentina en 1911 y comenzó a trabajar como ayudante de sastre, profesión que iría perfeccionando con el tiempo al emplearse en grandes sastrerías de la ciudad de Buenos Aires. En los años '30, luego de fundar su propio taller de confección en el partido de Avellaneda (Buenos Aires), incursionó en la fabricación de zapatillas, empresa que abandonó en 1943 debido a las dificultades impuestas durante la segunda guerra para la importación de caucho.

En 1948, tras concluir sus estudios secundarios, su hijo Eduardo se incorporó como trabajador en el taller. Su participación como operario le permitió incorporar conocimientos

que fue perfeccionando luego a través de la educación formal, completando la carrera de técnico textil. A mediados de los años '50, Eduardo Bakchellian fundó su propio taller para la confección de zapatillas con suela de goma con marca Gatic.

En los comienzos de la década de 1960, la obtención de la licencia para fabricar suelas de goma sintética de la marca Vibram (Italia), inauguró un ciclo de crecimiento notable que se vería luego reforzado con la acreditación de la licencia para la fabricación de calzado deportivo con la marca Adidas en 1969. Estos dos hechos iniciaron un proceso de crecimiento expansivo que se materializó en la instalación de más de 20 plantas de producción, distribuidas en las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos, Corrientes y La Rioja. La mano de obra ocupada creció de 270 empleados en 1970 a 8000 en 1995, alcanzando en este año una facturación de 350 millones de dólares. A la producción de calzado con marca Adidas, la empresa incorporó nuevas licencias para la fabricación de calzado deportivo e indumentaria con marca Le Coq Sportif, Reef, LA Gear, Arena, Asics, entre otras, manteniendo además la producción con marcas propias. Complementariamente, el grupo Gatic intervino en la comercialización mediante la creación de la cadena de tiendas deportivas Show Sport, con más de 80 locales en todo el país y una facturación anual que alcanzó los 180 millones de dólares.

A partir de mediados de la década de los '90, pese a haberse registrado el momento de mayor crecimiento de toda su historia, la empresa comenzó a atravesar una profunda crisis que culminaría con un concurso preventivo en 2001 y su posterior quiebra en septiembre de 2004, debido a la imposibilidad de cancelar una deuda de más de 500 millones de pesos. La crisis de Gatic estuvo asociada a un conjunto de factores que afectaron sensiblemente a toda la industria del sector: la creciente recesión, combinada con una apertura indiscriminada a las importaciones y la falsificación de marcas, provocaron una contracción de las ventas y la imposibilidad de sostener una estructura por entonces sobredimensionada.

En 2005, las tres plantas que Gatic conservaba en las ciudades bonaerenses de Las Flores, Coronel Suarez y Pilar, fueron adquiridas por la empresa Indular SA, propiedad de Guillermo Gotelli, ex miembro del directorio de la firma Alpargatas. Los trabajadores de la planta de Pigüé, resistieron la ocupación por parte del grupo Indular y tomaron la fábrica para lograr la continuidad laboral bajo la modalidad de cooperativa. Este proceso estuvo marcado por profundos conflictos entre trabajadores y funcionarios por el control de los inmuebles y las maquinarias. Finalmente, tras la presentación de un proyecto de expropiación y un plan de rentabilidad ante la Legislatura Provincial, un grupo de

trabajadores de la ex Gatic Pigüé, enrolados en el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas, tomaron el control de las tres plantas instaladas en la ciudad, conformando la Cooperativa “Textiles Pigüé”.

Difusión de conocimientos y especialización sectorial

La formación técnica de Eduardo Bakchellian, fundador de Gatic SA, proviene de una trayectoria que fue sedimentando a lo largo del tiempo, conocimientos provenientes de muy diversas fuentes (Tabla 2). En esta trayectoria se destaca inicialmente, la transmisión generacional y la capacitación obtenida a partir de su participación como operario en la fábrica de su padre. La incursión en tareas múltiples y la posibilidad de entablar relaciones con otros operarios y técnicos, posibilitaron la capitalización de un acervo de conocimientos y experiencias que fueron enriquecidos posteriormente por los aportes de la educación formal. El conocimiento experto fue luego acrecentado mediante acciones diversas que incluyeron la realización de pasantías y prácticas profesionales en empresas afines, la obtención de capacitaciones específicas en procesos y productos y acciones autónomas recurrentes de experimentación, imitación e ingeniería reversa.

El conocimiento adquirido le permitió incursionar en la fabricación de productos múltiples, realizar constantes ajustes en los procesos de producción, adaptar maquinarias en uso y consolidar un esquema de especialización que le permitió obtener las licencias para producir para marcas internacionales de renombre. Este proceso se vio acompañado por la asistencia a ferias internacionales y la renovación permanente de máquinas y equipos comprados en el exterior.

El conocimiento fue paulatinamente transferido a los trabajadores de sus plantas en un proceso que el mismo Bakchellian llevó adelante de manera personal. Cada planta fue equipada con tecnología moderna y él mismo, junto con sus colaboradores más cercanos, instruyó a sus operarios en el manejo de las máquinas y en las tareas de producción.

La división del trabajo al interior de las plantas presentaba una organización asimilable al esquema fordista – taylorista, asignando a cada operario una tarea específica en la cadena de producción. El conocimiento adquirido resultaba por lo tanto, específico en la base del proceso; otros operarios, en cambio, a cargo de las acciones de supervisión y coordinación de las tareas de producción, lograron capitalizar un conocimiento más amplio que los habilitaba para organizar y ajustar todo el proceso, realizar controles de calidad y resolver problemas concretos en cada área de trabajo.

El proceso de difusión espacial de las actividades productivas desarrolladas por la empresa, siguió una lógica particular que se aleja de los criterios clásicos que definen el

comportamiento empresarial típico. En efecto, los lugares elegidos por Bakchellian para instalar sus plantas fueron principalmente pequeñas y medianas localidades del interior del país, alejadas de los grandes mercados de insumos y productos y con escasa o nula trayectoria empresarial en el sector.

La explicación parece residir en los dichos del propio Bakchellian, que enlaza este hecho con su historia personal y familiar. En su libro “El error de ser argentino”, el empresario manifiesta reiteradamente su *obstinación* por los pueblos del interior. De sus memorias, se desprenden dos hechos decisivos que pueden explicar esta lógica tan particular. En primer lugar, relata con singular admiración la vocación militante de su padre que retorna a Armenia para contribuir a la refundación de pueblos que habían sido devastados por la guerra contra los turcos de 1915. En segundo lugar, destaca su experiencia como alumno pupilo en un colegio lasallano, donde convivió con compañeros del interior que se convirtieron en sus *grandes amigos de la vida*; muchos de ellos ocuparían cargos jerárquicos en sus fábricas.

“Sí. Allí quedaron encerradas muchas vivencias que me marcaron. Mis amigos más profundos eran todos del interior. Y allí está la razón que me empujó, contrariando la conveniencia y lo que se usa, a instalar todas mis fábricas tierra adentro. En cierta forma con mis plantas industriales no hice otra cosa que ir hacia donde estaban mis nobles amigos. Yo por entonces no había leído ese libro tan sabio y tan olvidado que es La Cabeza de Goliat, de Ezequiel Martínez Estrada. Pero ya tenía, germinando en mi cabeza y en mi corazón, que el país no era Buenos Aires” (Bakchellian, 2000:27)

La decisión de radicar la mayor de sus plantas en Coronel Suárez, llegó precisamente de su vinculación con compañeros de la infancia. La planta, inaugurada en 1983 e integrada por 7 naves que totalizan 28.000 m² cubiertos, concentró la confección de calzado e indumentaria deportiva, contando con un plantel de 2000 operarios. Dos años antes, se había fundado la planta de Pigüé, especializada en la producción de textiles, con una mano de obra ocupada de aproximadamente 400 empleados. Complementariamente se crearon plantas satélites en localidades pequeñas próximas, como Saavedra, Curamalal, Huanguelén y Arroyo Corto.

Tabla 2. Eduardo Bakchellian (Gatic): Trayectorias de aprendizaje

CONOCIMIENTO TACITO O CONTEXTUAL	CIENTIFICO	Aprendizaje formal	<p><i>Comencé la carrera de técnico textil, tres días por semana, dos años. Los sábados a la tarde hacíamos prácticas en los talleres Ruti, los mejores que había por entonces para la seda. Aprendí el análisis de los tejidos, de sus fibras y tramado. (Backchellian, 2000:110)</i></p>
	Aprendizaje autónomo	<p><i>Llevaba un objetivo: ver, mirar, observar, aprender en Europa y aplicar eso a la vuelta (129). (En Vibram) me interioricé también del dosaje, del mezclado, el calandrado para dar con los espesores, el cortado, lo que se llama la plataforma... Yo fui pues, a aprender la fórmula y todo el proceso. No se lo encargué a otro. Tenía que afrontarlo, aprenderlo yo. (Backchellian, 2000:143)</i></p>	
	Transmisión generacional	<p><i>El ruido de aquellos telares fue el comienzo de mi carrera como industrial(...). Como dije, ese tallercito lo había comprado mi padre luego de su largo viaje a Armenia (Backchellian, 2000:107)</i></p>	
	Observación / Experimentación	<p><i>Yo ya tenía una escuela empírica, había experimentado diferentes mezclas acá. Aprendí haciendo. Ellos (Vibram) poseían una fórmula casi secreta. Usaban una serie de productos que yo tenía que investigar y buscarlos (143). Una tarde de sábado, hice yo, personalmente, el dosaje de la mezcla. Me encerré con Magallanes en un cuartito donde teníamos dos prensas. Hice la prueba y la primera suela salió perfecta (...). Nos dio una gran tranquilidad eso: manejar la formulación, la temperatura y la presión (...). Yo hice todas las gestiones y sí, también pesé la fórmula, mezclé, corté la plataforma, puse en la máquina, prensé yo y saqué yo después de los siete minutos y medio de vulcanización (Backchellian, 2000: 145)</i></p>	
	Ingeniería reversa	<p><i>El galpón donde funcionaba (el taller de Villa Piaggio) contaba con 24 telares automáticos que ya eran viejos(...). Los había traído el IAPI (...). Traían tecnología muy usada, material muy fatigado. Y siempre digo que mi origen en la industria de la zapatilla o del calzado está en los dolores de cabeza que me daban esos telares. Me pasé prácticamente cinco años yendo dos veces por día a un tallercito donde se soldaban las piezas que todo el tiempo se rompían (Backchellian, 2000:107)</i></p>	
	Experiencias de trabajo	<p><i>Limpiaba lo que llamaban las canillas, después me hice mecánico de esas máquinas; pero uno iba aprendiendo de todo. Fui tejedor y empecé a juntar unos pesos (Backchellian, 2000:109).</i></p>	
	Imitación	<p><i>En el '53 a mí se me ocurrió fabricar cinta aisladora (...). (Con Percossi) empezamos de cero a investigar cómo se hacía. Nos metimos en la fábrica Salasem, digamos, haciendo espionaje. (...) Con una excusa yo les llevé una muestra de lienzo que tejíamos para Sudamtex, para ver si nos querían comprar. Mientras yo hablaba con el tipo, le dije si Percossi podía echarle un vistazo a la fábrica.(...) Pasaron unos veinte minutos. Hasta que Italo que era un tipo muy vivo y ya había fichado todo, salió y me dijo bajito: "sí, se puede hacer perfectamente" (Backchellian, 2000:111-112)</i></p>	
Intercambios informales	<p><i>Tuve suerte que las máquinas del IAPI fueran obsoletas: eso me hizo frecuentar mucho a Percossi y con él empezamos a soñar con algo diferente. Siempre andábamos programando. (Backchellian, 2000:111)</i></p>		

Fuente: Elaboración propia. En base a Bakchellian, E. (2000). *El error de ser argentino*. Buenos Aires, Galerna

En el caso de Pigüé, esta transferencia de conocimientos y habilidades, sentó las bases de un esquema de especialización que se fue consolidando en el tiempo y que permitió, tras el cierre de Gatic, la conformación de una trama productiva mediante procesos spin off. En efecto, el conocimiento y la experiencia adquirida, permitieron a operarios de la firma impulsar sus propios emprendimientos contratando, en muchos casos, empleados también formados en Gatic.

En la actualidad, la industria textil en la ciudad de Pigüé cuenta con más de diez empresas cuyas actividades incluyen la producción de medias, ropa deportiva e indumentaria en general, aparados para calzado deportivo, espumados de alta densidad para colchones, almohadas y zapatillas, y servicios complementarios para la industria del calzado e indumentaria. Algunas de éstas, fabrican con marca propia y/o bajo licencia para terceras marcas. Aunque no se cuenta con información oficial actualizada respecto a la mano de obra ocupada en el sector, resulta evidente que el número de personal empleado en la industria textil local supera ampliamente el volumen generado por la firma Gatic cuando se encontraba en actividad.

Las iniciativas, en general surgidas tras el cierre de la empresa, fueron desarrolladas en mayor medida por personal que cubría cargos de supervisión y manejo en las áreas de producción de la empresa. En los testimonios recabados a partir de las entrevistas, existe una valoración positiva de la capacitación obtenida en la empresa, al tiempo que se reconoce que el conocimiento adquirido resulta un factor estratégico para el desarrollo empresarial:

“El conocimiento lo obtuve trabajando en Gatic; toda la experiencia, todo el conocimiento lo tengo de allí. Todos los que trabajamos en Gatic hemos aprendido todo lo que sabemos sobre el rubro. El conocimiento circulaba y estaba a disposición de todos. El mismo Bakchellian venía a la empresa y se sentaba al lado tuyo; se quedaba un rato viendo cómo trabajaba cada operario, enseñándole cómo hacerlo. Era un apasionado de lo que hacía y nadie sabía como él. Y ese conocimiento se lo transmitía hasta el último operario. Esta fábrica hacía docencia. De manera que hoy, haber sido supervisora de Gatic, es mi carta de presentación para venderle a las empresas, antecedente suficiente para que confíen en nosotros” (Empresaria local).

“Mi socio trabajó muchos años en Gatic. Veinte años. Tiene mucho conocimiento sobre telas, el tipo de hilados. No tanto de confección, pero sí sobre la calidad de las telas. Es un experto. En Gatic supervisaba todo el proceso de producción. Y esta es la prioridad

que le hemos dado a nuestra empresa: la calidad de las telas que utilizamos debe ser de primera, además de la confección, claro”. (Empresaria local).

“En realidad nuestra empresa surge antes del cierre de Gatic. Yo trabajé muchos años como encargado del sector de producción de medias. Por lo tanto tengo el conocimiento técnico, pero no el administrativo ni el comercial. De eso se encarga mi socio. Hoy producimos con marca propia y para marcas reconocidas como Adidas, Arbol, Cacique, Cardón, Mimo, Mistral, entre otras. (...) Gatic hizo escuela en esta ciudad. Yo creo que el que no aprovechó a aprender en Gatic es porque no quiso” (Empresario local)

Resulta interesante observar que tanto en Pigüé como en Coronel Suarez, no existía una trayectoria previa en el sector textil, por lo que este esquema de especialización al que hacemos referencia, surge con la instalación de Gatic y permanece aún después de su cierre. En el marco de la actual coyuntura económica que ha generado condiciones favorables para el sector, la especialización obtenida abre posibilidades para el surgimiento de nuevos emprendimientos y se convierte en una pieza clave para el desarrollo territorial.

Conclusiones

A comienzos de la década de 1980, la instalación de la empresa Gatic SA en la localidad de Pigüé, sentó las bases de un esquema de especialización industrial basado en la producción de textiles y confecciones. La capacitación obtenida por los operarios a partir del trabajo en la fábrica, contribuyó a la difusión de un saber experto en toda la trama productiva, convirtiéndose en factor estratégico para el desarrollo territorial. El conocimiento adquirido promueve el comportamiento innovador, acentúa la especialización y abre oportunidades para el desarrollo de nuevos emprendimientos. En efecto, tras el cierre de la empresa en 2004, los trabajadores pudieron dar continuidad al proceso de consolidación de la industria local, impulsando sus propias empresas.

Resulta interesante observar en el caso presentado, que el crecimiento alcanzado por la industria textil en Pigüé, surge inicialmente de un impulso externo. El conocimiento específico difundido entre los agentes, se convierte en una ventaja competitiva que se refuerza en el tiempo y que permanece en el territorio, aún tras el cierre de la empresa. La crisis provocada por esta situación, moviliza a los actores locales y pone en funcionamiento una serie de mecanismos de adaptación que encuentran en el conocimiento adquirido, su principal herramienta de continuidad y progreso.

Citas bibliográficas

- Bakchellian, E., 2000. El error de ser argentino, 349pp. Galerna. Buenos Aires.
- Brusco, S., 1996. "Sistemas globales y sistemas locales". Información Comercial Española, 754: 63-71. Madrid, España.
- Becattini, G. y Rullani, E., 1996. "Sistemas productivos locales y mercado global". Información Comercial Española, 754:11-24. Madrid, España.
- Helmsing, A., 2002. "Perspectivas sobre el desarrollo económico localizado". EURE, Vol. XXVIII, 84: 53-61. Santiago de Chile.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2001. Censo Nacional de Población y Vivienda.
- Martin, M. C., 2007. Industria, innovación y territorio. Tres Arroyos, Argentina. Tesis doctoral. Departamento de Geografía y Turismo. Bahía Blanca. 264 pp (inédito).
- Méndez, R., 2002. "Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes". EURE, Vol. XXVIII, 84: 63-83. Santiago de Chile.
- Poma, L., 2000. "La nueva competencia territorial". En: Boscherini, F. y Poma, L. Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas: el rol de las instituciones en el espacio global. Universidad Nacional de Gral. Sarmiento, Miño y Dávila edits. / Antares. Buenos Aires. 39-76
- Safon Cano, V., 1997. "Estudio de la cooperación interempresarial en los distritos industriales ortodoxos". Actas del I Congreso de Ciencia Regional de Andalucía. Andalucía en el umbral del siglo XXI, pp. 319-327. Sevilla, España.
- Tattara, G. y Volpe, M., 2003. "Las redes en los distritos industriales italianos: la Terza Italia". En: Boscherini, F. et al (comp.). Nuevas tecnologías de información y comunicación. Los Límites en la economía del conocimiento. Miño y Dávila / UNGS. Buenos Aires.
- Vazquez Barquero, A., 1999. Desarrollo, redes e innovación, 222pp. Pirámide. Madrid.