

editado por  
**eumed.net**

Para citar este libro puede utilizar el siguiente formato:

**Venacio, Leandro** : (2007) *Globalización, Desarrollo Local y Sociedad Civil*. Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007a/221/](http://www.eumed.net/libros/2007a/221/)

**Globalización, Desarrollo Local y Sociedad Civil:  
El Partenariado transnacional como base para la  
internacionalización del desarrollo local. Estudio  
de complementariedad entre la Provincia de  
Modena (Italia) y la ciudad de Tandil (Argentina).**

**Tesis De Master En Relaciones Internacionales Europa –  
America Latina – Università Degli Studi Di Bologna**

**Año Academico 2004-2005**

**Autor: Leandro Venacio  
Director: Loredana Ligabue  
Co-director: Vicente Donato**

## **INTRODUCCIÓN**

## **Índice**

1.1 - Globalización, desarrollo local y partenariado	6
2.1 – Justificación	7
3.1 - Objetivos de desarrollo	8
4.1 - Objetivos específicos	9
5.1 – Hipótesis	9
6.1 - Marco teórico – metodológico	10

## **CAPÍTULO 1 – Globalización, Desarrollo Local y Sociedad Civil**

1 – Globalización y desarrollo local	13
2 - ¿Por qué la globalización crea oportunidades para el desarrollo local?	14
3 - La producción de bienes colectivos locales: la base del desarrollo	15
4 - Capital Social y Desarrollo Local	16
5 - Las transformaciones del modelo social europeo: el nuevo equilibrio entre desarrollo y cohesión social	19
6 - El modelo social europeo	20
7 - El nuevo equilibrio social entre desarrollo y cohesión social	21
8 - El proyecto Italiano de desarrollo	23
8.1 - Los problemas del modelo italiano	23
8.2 - Afrontando los problemas	23

## **CAPÍTULO 2 – Desarrollo y reposicionamiento del distrito industrial italiano**

1 - Concentración de empresas y Sociedad Civil	25
2 - ¿Qué es un distrito industrial?	27
3 - Los distritos industriales en Italia	34
3.1 - El Made in Italy	37
3.2 - Los Distritos industriales: legislación e individualización	38
3.2.1 - El cuadro normativo	38
3.2.2 - El mapa real y legal de los distritos italianos	43
4 - Los diversos roles estratégicos de las empresas distretuales	44
4.1 - La dinámica distritual	44
4.2 - Las empresas distretuales	45
4.3 - La relación entre las empresas distretuales	47
5 - La producción de conocimientos en el distrito	49
6 - La morfología distritual	50
7 - El gobierno estratégico de los distritos. Las estructuras	52
8 - ICT (Information & Communication Technology)	54
9 - Los distritos frente a la globalización	55
9.1 -El reposicionamiento del distrito industrial italiano. La posibilidad y la necesidad del partenariado. Posibilidades para los países en desarrollo.	56
10 -El futuro posible: partenariado entre distritos. Transferencias de las best practice para favorecer la partnership.	61

## CAPÍTULO 3 – Análisis específico de la Región Emilia-Romagna

1- Estructura socio-económica de la Región Emilia-Romagna	65
1.1 - Características geográficas	65
1.2 – Población	66
1.3 - Nivel de ocupación	66
1.4 - Infraestructura y servicios	66
1.5 – Economía	68
1.6 – Agricultura	69
1.7 – Industria	69
1.8 - Las especializaciones territoriales: los distritos industriales	70
1.9 - Los distritos industriales en Emilia-Romagna	70
1.10 - Los servicios	72
1.11 - El turismo	72
1.12 - Las exportaciones	72
2 - El desarrollo de los distritos industriales en Emilia-Romagna: El “Modelo Emilia”. Políticas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas.	74
2.1 - 1900-1950: fundamentos sociales y económicos	74
2.2 - 1950-1970: industrialización difusa	74
2.3 - 1970 a hoy: competencia, nuevas tecnologías y apoyo institucional	79
2.4 - El pasado y el futuro del “Modelo Emilia”	82
3 - Siglo XXI: Individualización de los distritos industriales. Políticas públicas en la Región Emilia-Romagna.	83
3.1 - Identificación de los distritos Emilianos	84
3.2 - El plano de desarrollo regional: El Programa Trienal.	86
3.2.1 - Los objetivos estratégicos de la nueva política económica regional	87
3.2.2 - El Programa Trienal en el cuadro de los instrumentos de desarrollo para la Nueva Región. Un sistema Región en una Región sistema.	89
3.2.3 - Las intervenciones a favor de: (1) la innovación, la calidad y el conocimiento (2) internacionalización del sistema productivo (3) otras.	90
3.2.4 -Otros instrumentos complementarios	94
4 - Las agencias para la promoción del desarrollo local	94
4.1 - Las Agencias de Desarrollo Regional/Local	96
4.2 - El cuadro de referencia para las Agencias de desarrollo en Italia	97
4.3 - El Macro Sistema Emilia-Romagna	98
4.3.1 - Sistema Regional de apoyo a las empresas	98
4.3.2 - Sistema Regional de Centros Servicios y de Transferencia Tecnológica	100
4.3.3 - Sistema Regional de la Investigación y de la Transferencia Tecnológica	102
4.3.4 - Sistema Regional de las Universidades	102
4.3.5 - Sistema Regional de la Formación	102
4.3.6 - El colector de los sistemas regionales: ASTER y la Red Regional de los Laboratorios de Investigación y de los Centros para la Innovación.	103

5 - De los distritos industriales a los distritos tecnológicos	104
5.1 - El Distrito Tecnológico Hi-Mech en Emilia-Romagna	105
5.1.1 - ¿Por qué la mecánica avanzada?	106
5.1.2 - Ámbitos tecnológicos, objetivos, acciones y laboratorios de red	106

## **CAPÍTULO 4 – Análisis específico de la Región Emilia-Romagna**

1 - Estructura socio-económica de la Provincia de Modena	110
1.1 - Características geográficas	110
1.2 – Población	111
1.3 - Nivel de ocupación	111
1.4 - Infraestructura y los servicios	112
1.5 – Economía	113
1.6 – Agricultura	115
1.7 – Industria	115
1.8 - Los servicios	116
1.9 - El turismo	116
2 - El sector mecánico. Características del sector a nivel nacional, regional y provincial.	116
2.1 - El sector metalmecánico en Italia	116
2.2 - El sector metalmecánico en la Región Emilia-Romagna	117
2.3 - El sector metalmecánico en la Provincia de Modena	120
3 - Entes locales, política industrial y consenso social	125
-3.1 - El terreno y los servicios	125
-3.2 - Los consorcios fidi	126
-3.3 - Los centros servicios	127
-3.3.1 - Innovación y transferencia tecnológica en Emilia-Romagna: el caso Democenter	129
-3.4 - La red de servicios a las empresas en Provincia de Modena	132
4 - Posicionamiento de la provincia de Modena a nivel nacional y europeo	133
5 - Análisis FODA del sistema económico de la provincia de Modena	134
6 - Entrevistas a actores locales	141

## **CAPÍTULO 5 - Argentina, la Provincia de Buenos Aires y la Ciudad de Tandil -en particular – Análisis micro y macroeconómicos. Análisis institucional.**

1 - Datos básicos sobre la Argentina	160
1.1 – Gobierno	160
1.2 – Provincias y Municipios	161
1.3 – Fuerzas armadas y seguridad	164
1.4 – Demografía y datos socio-económicos	164
1.5 – Expectativa de asistencia escolar	165
1.6 – Recursos naturales	165
1.7 – Comunicación y transportes	166
1.8 – Recursos energéticos	166
1.9 – Economía	166
1.9.1 – Una economía altamente diversificada	167
1.10 – Comercio exterior	168



## **INTRODUCCIÓN**

### **1 - Globalización, desarrollo local y partenariado<sup>1</sup>**

En menos de una década el tema de la globalización económica no sólo se ha afirmado en el debate científico, sino que también ha llamado la atención de los medios y de la opinión pública.

A simple vista, la economía aparece siempre más desarraigada al lugar, siempre más móvil en el espacio: se buscan ocasiones de inversión de capital, de producción de bienes y servicios, o de venta de productos en lugares lejanos.

Curiosamente, a la imagen de una economía desarraigada de los lugares, alimentada por la globalización, también se observa otra imagen que se mueve en dirección opuesta: el desarrollo local.

Para encontrar los efectos de la globalización en las posibilidades del desarrollo local, es oportuno considerar dos procesos: el primero se refiere a las transformaciones político-institucionales, el segundo tiene que ver con las organizaciones productivas.

En cuanto al primer proceso, mientras se reducen los recursos transferidos desde el centro, crecen las tareas y las responsabilidades de los gobiernos locales y regionales. Cada gobierno local debe afrontar los problemas de desarrollo de su respectivo territorio. Es más, deben medirse con la competencia de otras áreas, al interior y al exterior de las fronteras nacionales. En este sentido, se puede decir que la globalización contribuye a acrecentar la necesidad de un rol más activo de los gobiernos locales.

Existe luego un segundo tipo de argumentación que se refiere a las relaciones entre globalización y desarrollo local. Como hemos ya anticipado, en este caso nos referimos a las transformaciones de las organizaciones productivas.

En sustancia, se hace hincapié en que las mayores oportunidades de movilidad de las empresas, las mejoras en los medios de transporte y en las tecnologías de la comunicación, favorecen los procesos de delocalización y hacen que las empresas estén menos vinculadas a un territorio.

Esto puede poner en dificultad o en crisis a territorios que no logran readaptarse, pero abre nuevas posibilidades para otros territorios que, a través de la propia capacidad de producir bienes colectivos, logran mejorar su propia posición, o incluso poner en funcionamiento un proceso de desarrollo. De esta manera, se abre una puerta para que ciertos territorios puedan escapar del subdesarrollo o del retraso.

Por otra parte, las transformaciones de los mercados abren más oportunidades para la producción de bienes no estandarizados, y también para productos a los cuales los consumidores de los países más ricos reconocen un elevado componente simbólico ligado a las tradiciones del “saber hacer” local. En este cuadro se crean más espacios para unir la producción de bienes y servicios con la valorización de bienes comunes radicados en los territorios. Estas oportunidades, que se amplían con la globalización, favorecen ulteriormente la posibilidad del desarrollo local.

Actualmente el desafío consiste en encontrar nuevas condiciones para el desarrollo en el ámbito de una economía cada vez más abierta, por ejemplo a través de la realización de acuerdos de partenariado entre territorios con historia, experiencias, valores, culturas empresariales, organizaciones productivas y sociales y disponibilidad

---

<sup>1</sup> Utilizamos el término partenariado como traducción literal de la palabra *partnership*, basándonos en el artículo publicado en la página web de la Unión Europea: <http://europa.eu.int/comm/translation/bulletins/puntoycoma/52/pyc525.htm>, 11/04/2005.

de factores productivos significativamente diferenciados y, precisamente por esta condición, potencialmente sinérgicos.<sup>2</sup>

Estas nuevas estrategias tienen como punto de referencia el concepto de “redes largas”, que es una expresión concreta del partenariado entre sistemas económicos con elevada complementariedad, manteniendo al mismo tiempo, aquellas características de participación, flexibilidad y empuje innovador que son típicas de los modelos de desarrollo local que han favorecido la creación y desarrollo de distritos industriales.

Dichas “redes largas”, a pesar de mantener sólidas raíces en lo local, deben articularse con recursos, competencias y oportunidades de otros contextos territoriales, aún en áreas geográficas muy lejanas. En una economía abierta en la cual el diferencial competitivo se basa cada vez más, por un lado, en los costos de producción y, por otro en el conocimiento que favorece la innovación constante y la calidad de producto; dos países como la Argentina e Italia, que poseen una localización geográfica distante, una estructura de costos diversa, pero a su vez, que cuentan con especializaciones productivas complementarias, afinidades culturales y lingüísticas, sistemas formativos avanzados e índices de elevada escolarización y que, además, pueden aprovechar los abundantes recursos naturales presentes en Argentina, se constituyen en *partners* potenciales.

Finalmente, mientras la globalización crea nuevas reglas de juego, contribuye a la vez a crear nuevas oportunidades para el desarrollo local. Pero para hacer frente a los desafíos y aprovechar las oportunidades es **necesaria la cooperación entre público y privado –local, regional, nacional e internacional-** para favorecer el desarrollo del territorio y fortalecer a la sociedad civil.

## **2 - Justificación**

Frente al contexto antes descrito, encontramos dos realidades macroeconómicas nacionales, la Argentina y la Italiana que repercuten de diversa manera en los contextos locales. En Argentina, la devaluación del peso a principios del 2002 introdujo un rápido cambio en la situación de las PyMIs con respecto a los últimos años, lo cual generó nuevas condiciones para el funcionamiento de las empresas. Hoy, se está frente a una economía que se está recuperando creciendo alrededor de un 7% anual. En este contexto, la industria local cobra protagonismo en el desarrollo económico, recuperando la actividad de importantes y tradicionales empresas locales que se abren espacio en el amplio hueco que dejaron los importados, ahora, en condiciones macroeconómicas que le son más ventajosas. En este sentido las empresas que tienen más posibilidades son aquellas que cuentan con capacidad de producción y un buen nivel de actualización tecnológica.

Sin embargo, es evidente que el impacto de la devaluación, automáticamente, ha signado la falta de competitividad de nuestra producción por acción de los costos de los bienes de capital, dificultando así, la sustitución de importaciones.

Por otra parte, Italia es parte de la unión monetaria y ha obtenido ventajas, sobre todo desde el punto de vista de las bajas tasas de interés que ha permitido mejorar las cuentas públicas y tener bajo control la inflación. Pero, competir con el euro, y sin la vieja válvula de escape que es la devaluación, se hace aún más urgente adecuar a las nuevas condiciones, las instituciones, el diálogo y la cooperación entre público y privado más allá de lo local.

---

<sup>2</sup> Ligabue, L.: “El partenariado internacional como oportunidad para el desarrollo de sistemas de pequeñas y medianas empresas en la economía global” en *Desde Abajo: Estrategias para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas entre Italia y Argentina*, Prometeo, Buenos Aires, 2005.



Por otra parte, Italia tiene una gran concentración de pequeñas y medianas empresas agrupadas en distritos industriales, los cuales estudiaremos, y que han mostrado la posibilidad de un desarrollo “desde abajo”, que permite a quien tiene los recursos y el deseo, concretar más fácilmente la iniciativa emprendedora. En el distrito, las empresas pueden nacer y permanecer pequeñas porque encuentran en el sistema y en el territorio los recursos, las competencias y los servicios, pudiendo producir con una gran flexibilidad. Hoy la tecnología ha logrado la posibilidad de aplicar el sistema flexible también a las grandes empresas. Por lo tanto, aquellas ventajas comparativas de la pequeña y mediana empresa en el uso de la tecnología flexible, se vuelven menos consistentes.

Existe también un problema demográfico tal que cuando no hay mano de obra en el área se debe buscar gente afuera, en general en África, que no tienen una homogeneidad cultural, obviamente, con los habitantes del territorio. A ello se suma un problema de pasaje generacional, porque las familias no tienen hijos y las empresas se encuentran sin un futuro.

Otro problema de los distritos industriales es la insuficiente coordinación para la internacionalización. Estos sistemas son muy capaces para exportar (exportan el 60 y 70% de aquello que producen) y no hay problema desde ese punto de vista. El tema es que son muy competitivos pero muy chicos para internacionalizarse. Pueden exponerse a la competencia internacional pero no tienen capacidad para lograr internacionalizarse. Frente a este escenario, y contrariamente a lo que sucedió en los últimos veinte años, el distrito – como forma organizativa de producción postfordista – no tiene más el monopolio del desarrollo por propagación. Hoy el distrito, es uno más entre los varios actores que favorecen la exploración y la propagación de las buenas ideas, entre ellos el mercado global y las multinacionales, con los cuales debe competir.

Así, el distrito no puede sobrevivir si continúa haciendo todo. Los distritos deben abrirse –a escala metropolitana, regional e internacional- y ser parte activa en el desarrollo de redes pluri-territoriales que le proyecten al exterior. La red es el primer paso, con el sustento de esta, lo sucesivo es la elección de una línea de especialización que permita invertir en el core business distretual, para luego acudir al outsourcing del mercado y de las multinacionales.

Una posible respuesta es la internacionalización y la expansión del distrito hacia el exterior a través del desarrollo de acuerdos de partenarido estratégicos orientados al desarrollo de know-how y de tecnologías, al uso óptimo de materias primas y a la constitución de empresas potencialmente complementarias.

Frente a estas realidades, dos territorios locales con grandes similitudes como son Tandil y Modena se encuentran bajo ciertas reglas de juego y deben enfrentar diversos desafíos, y de poder cumplimentar sus necesidades a través de un acuerdo de cooperación institucional, podrían aprovechar los beneficios de la globalización para sus empresas y para su sociedad.

Este tipo de internacionalización del desarrollo local requiere de información puntual sobre diversos aspectos de cada territorio, proporcionar esta información será el primer paso hacia la internacionalización de ambas realidades locales.

### **3 – Objetivos de desarrollo**

El presente proyecto tiene como objetivo aprovechar las posibilidades de la globalización y las nuevas tecnologías en pos del desarrollo local, justificando la

necesidad de un acuerdo de cooperación institucional entre el territorio de Tandil y de la Región Emilia-Romagna en general y Modena en particular.

Este acuerdo permitiría transferir best-practice de la organización industrial italiana al territorio de Tandil con el fin de fortalecer las empresas y la sociedad.

El acuerdo para Modena permitiría generar un “paraguas” institucional bajo el cual poder hacer más de un acuerdo empresarial de colaboración. Además, al transferir best-practice de distrito a Tandil, haría que las empresas italianas que buscan “socios” para competir en los mercados internacionales **encuentren las referencias institucionales que pueden encontrar en sus propios territorios.**

Lo que se quiere es, consolidar polos territoriales de agregación natural a través de la interacción y aprendizaje con distritos industriales italianos. A través de un acuerdo de cooperación, incentivar a una política pública que apunte a fortalecer las aglomeraciones de PyME, buscando convertirlas en “clusters o distritos emergentes”<sup>3</sup> lo que contribuiría al fortalecimiento de la Sociedad Civil, y por su intermedio, a una mayor producción de bienes públicos y por ende a un mayor desarrollo y bienestar.

A partir de allí, preparar el campo y generar la confianza institucional en aquellas empresas líderes del distrito italiano que quieren invertir, transferir tecnología y know-how para ser parte de una red global para competir en el mercado internacional. En un futuro, Tandil podría funcionar como un recolector de información puntual a nivel local, regional, nacional y sudamericano.

El proceso de internacionalización deberá concentrarse no en la suma de comportamientos empresariales individuales, sino en la actividad autónoma y unitaria de una entidad distrital como un todo.

El trabajo se focalizará en un territorio: Centro de la Provincia de Buenos Aires<sup>4</sup> -específicamente en la ciudad de Tandil- y Región Emilia-Romagna –específicamente en Modena-.

#### **4 – Objetivos específicos**

1. Lograr la complementariedad institucional, basadas en las posibilidades de cooperación, colaboración. Habiendo logrado un amplio conocimiento de los modelos de desarrollo de PyME de ambos territorios, permitan desarrollar y mantener intercambios comerciales y de transferencia de know how, favorables para ambos países.

2. Firmar un acuerdo de colaboración institucional que sea base del partenariado empresarial.

3. Constitución de grupos asociativos con el objeto de aumentar la confianza de la red global, disminuir la brecha tecnológica, ganar competitividad, y así, conquistar nuevos mercados a nivel interno y externo.

4. Multiplicar las experiencias asociativas como una manera de alcanzar objetivos comunes tanto a nivel comercial como productivo.

#### **5 - Hipótesis**

Intentaremos responder a tres preguntas que están relacionadas entre sí:

---

<sup>3</sup> Definidos como aglomeraciones de PyMEs con intensas interacciones entre público y privado.

<sup>4</sup> Territorio de la Provincia de Buenos Aires -que abarca 10 municipios- que surge del pacto territorial entre Municipios, Universidades locales y líderes empresarios.

¿Es posible que encontrando complementariedades entre dos territorios, las instituciones más representativas estén de acuerdo en realizar un acuerdo de cooperación institucional transnacional?

¿Este acuerdo podrá ser la base para generar más de un acuerdo empresarial? Es decir, que ¿La consolidación de las relaciones de partenariado internacional a nivel institucional puede contribuir al desarrollo productivo del país?

¿De realizar un acuerdo de cooperación institucional para la transferencia de best-practice<sup>5</sup>, se beneficiarían no sólo las empresas, sino que también se fortalecería la sociedad civil de ambos territorios?

## **6 – Marco teórico - metodológico**

De acuerdo a la introducción que hemos llevado a cabo, el cuadro teórico metodológico tiene cuatro aristas teóricas: en primer lugar, deberemos dejar en claro que se entiende por **globalización**, en segundo lugar habrá que establecer si algo como el **desarrollo local** pertenece a la lógica globalizadora, develar las relaciones entre el proceso de globalización y el territorio, y examinar las contribuciones económicas y sociales del **modelo de distrito industrial como modelo de concentración territorial**, para finalmente, a través del análisis territorial –en campo- de Tandil y Modena delinear los puntos de fuerza, debilidad, amenaza y oportunidad por medio de una matriz FODA para luego establecer la complementariedad de ambos territorios. El fin último es materializar un **partenariado transnacional a nivel institucional**.

Globalización: el primer paso será analizar la globalización como rasgo específico del sistema mundial contemporáneo, el impacto sobre el Estado-Nación y el papel de las empresas transnacionales y de la inversión extranjera directa (IED). Para ello utilizaremos como bibliografía de referencia a Bernal Mesa (1991, 1994), Trigilia (2004), Krugman & Obsfeld (1999).

Desarrollo local y globalización: La globalización de las fronteras competitivas y la aceleración del progreso tecno-productivo determinados en los últimos años han impuesto el replanteo de los términos referidos al rol de las localidades y sus instituciones en la promoción de desarrollo socio - económico. De tal modo, el tema del Desarrollo Local se ha vuelto central en el debate teórico y en la formulación de futuras políticas.

Las ventajas competitivas de los países residen, entre tantas cosas importantes, en la capacidad de valorizar los saberes, las tradiciones, los recursos humanos, la cultura, y las instituciones que se encuentran a la base del capital social. Una economía con buena salud esta ligada, y lo estará con más fuerza, al propio territorio.

Las ventajas competitivas de un país encuentran origen, típicamente, en la producción de bienes y servicios geográficamente circunscriptos a áreas relativamente limitadas.

A esta fuerte conexión local entre sujetos (instituciones públicas y privadas) hoy se asocia la existencia de fuertes conexiones externas, o bien la capacidad del sistema local de estar abierto al exterior, de conocer el mercado y la competencia, de adquirir

---

<sup>5</sup> Con el objetivo de formar aglomeraciones monosectoriales de PyMIs

los resultados de las investigaciones, de exportar y sobre todo saber que hacer y como hacerlo.

Es en estas circunstancias que un sistema resulta realmente competitivo y es en grado de integrarse a la época de la globalización, caracterizada por la rápida circulación inversiones, individuos e información, donde no existen más los confines tradicionales y se va más allá de los límites de referencia nacional.

Relaciones entre empresas, economías externas y atención al ambiente local son conceptos claves de la visión “evolucionista” del desarrollo local concentrado en el concepto de clúster, entendido como el sistema de interrelaciones sectoriales que, generado por un proceso de desarrollo, contribuye a crear sinergias recíprocas, y a aumentar la competitividad del sistema local.

En tal dirección, el desarrollo de un sistema productivo local depende siempre más, no sólo de los recursos y de la capacidad endógena, sino también de la propia apertura hacia el exterior y de la adopción de estrategias de red que soporte y facilite los flujos de conocimientos e ideas.

De esta manera, el desarrollo local se encuadra al interno de una red global con fuertes conexiones entre sujetos públicos y privados (red corta) asociada a la capacidad de hacer una cadena de valor con otros territorios y ambientes productivos e institucionales haciendo “sistema”, creando relaciones entre varios territorios (red larga), expresión de experiencia, valores, cultura emprenditorial, disponibilidad de factores productivos y contextos sociales significativamente diferenciados y sinérgicos.

Analizaremos esta idea a través de Porter (1998); Trigilia (2004); Albuquerque (2004); Boisier (2005); Silva Lira (2005); Becattini y Rullani (1994).

Desarrollo local y concentración territorial: Construiremos el enfoque del desarrollo económico local a partir de las investigaciones realizadas en los últimos años en el campo de la geografía industrial, la economía internacional y la llamada “nueva geografía económica”, que muestran claramente que la concentración de empresas en un determinado territorio produce efectos muy positivos sobre las empresas individuales allí localizadas.

Así, las empresas localizadas dentro de un “clúster” o “distrito” tienen un mejor desempeño que las empresas que se encuentran fuera del mismo. Los distritos permiten obtener beneficios de **economías de escala internos al territorio** y la **producción de bienes colectivos** que aumentan la competitividad de las empresas localizadas en un determinado territorio.

El fenómeno de los rendimientos crecientes de escala externos a las empresas, no se agota en los efectos puramente técnicos productivos, sino que comprende además **efectos histórico-sociales**.

Analizaremos la importancia de los sistemas productivos locales a través de los estudios de Alfred Marshall (1890, 1919); Becattini (1979, 1987, 1990, 1998, 2000); Sforzi (1991); Brusco (1989); Bianchi (1988, 1993); Romano y Rullani (1998); Saba (1997); Pyke, Becattini y Sengenberger (1990); Porter (1991,1998). El objetivo no es hacer un análisis extensivo en términos de organización productivo, sino también analizar los mecanismos de acumulación y transmisión del conocimiento, de la capacidad de comunicar y aprender, de interactuar en forma cooperativa, de negociar y resolver conflictos frente a diversos intereses.

Se verifica además que dentro de las aglomeraciones industriales se encuentra una mayor difusión de agentes económicos autónomos y en consecuencia de una mayor difusión de relaciones horizontales y cooperativas entre sujetos sociales. Y que donde existe una intensa interacción entre público y privado es **mayor la producción de**

**bienes públicos**<sup>6</sup>, tales como la formación técnica de los recursos humanos residentes en dichos territorios y la capacidad de transferencia tecnológica de los institutos públicos a favor de las empresas.

Esto permite que en los distritos los costos de transacción sean bajos tanto por la difusión de los códigos comunes, la velocidad de circulación de la información específica del sector y el respeto a los contratos y acuerdos, vía efecto reputación. Estos son elementos constitutivos del **capital social**, Putnam (1993, 2000); Cliksberg y Tomassini (2000) el cual es sinónimo de cultura cívica: una cultura compartida que limita los comportamientos oportunisticos y favorece la cooperación.<sup>7</sup> Todo ello confluye en una **fuerte Sociedad Civil**.<sup>8</sup>

En síntesis, **en las aglomeraciones monosectoriales de PyME se conjugan positivamente aquellas características que los estudiosos consideran como constitutivas de la Sociedad Civil.**

Bajo estas premisas analizaremos la revalorización del territorio en un contexto de globalización y propondremos el partenariado institucional para fomentar la transferencia de best-practice y la conformación de “redes largas” de conocimientos.

Partenariado transnacional: El rápido evolucionar de la globalización de los mercados, de la producción y de la comunicación, implica la necesidad de activar relaciones – locales e internacionales- para favorecer la búsqueda de nuevas sinergias. Sinergias en grado de sostener los procesos competitivos, conservando y valorizando las especificidades territoriales y empresariales.

En tal contexto, surge la necesidad de sostener formas de colaboración institucional y empresarial que propiamente se define como “redes largas” y que tienen en la partnership la condición fundacional. La cultura de la partnership y su práctica organizacional es ahora un camino insustituible.

El proceso de difusión de los sistemas de pequeñas y medianas empresas ha sido guiado hasta ahora por mecanismos de difusión, emulación, *spin-off*, y descentramiento productivo. Esto a estado caracterizado por la cercanía territorial que ha tenido la función de reunir la cohesión social, las conexiones institucionales, la acumulación de competencias y la activación de políticas e infraestructura de soporte.

**Se trata ahora de crear condiciones para el desarrollo de este modelo en el ámbito de un “sistema abierto”,** caracterizado por relaciones entre varios territorios, expresión de experiencias, valores, culturas empresariales, disponibilidad de factores productivos, contextos sociales significativamente diferentes y sinérgicos. Ligabue (1999, 2005); Manuale di partenariato (2005); Sabel (2002); Commissione Europea DG XXIII, Guida alla cooperazione; Gilli Diana (1999); Morace Francesco (1998); Moote Ann (1995); CEPAL (2002); Bagarini (1996)

---

<sup>6</sup> La producción de bienes públicos, por definición, beneficia a todas las personas de un determinado territorio, o a todos los miembros de un grupo, y la gran mayoría de los bienes públicos aumentan la productividad y el bienestar de la sociedad. La investigación de base, el combate a la contaminación ambiental, la producción de información estadística sobre el estado general de los países y regiones, son típicos bienes públicos.

<sup>7</sup> El significado de capital social se debe a los trabajos de Robert Putnam (1993, 2000). En la misma dirección se mueve también Francis Fukuyama (1995). Para una evaluación crítica véase Tarrow 1996; Mutti 1998; Bagnasco 2001.

<sup>8</sup> Donato, V.: “Concentración Territorial de Empresas y Sociedad Civil”, OBREAL/EULARO, diciembre de 2005, p. 8.

# CAPÍTULO 1

## Globalización, Desarrollo Local y Sociedad Civil

### 1 - Globalización y desarrollo local

En menos de una década el tema de la globalización económica no sólo se ha afirmado en el debate científico, sino que también ha llamado la atención de los medios y de la opinión pública.

A simple vista, la economía aparece siempre más desarraigada al lugar, siempre más móvil en el espacio: se buscan ocasiones de inversión de capital, de producción de bienes y servicios, o de venta de productos en lugares lejanos.

La globalización, como perspectiva ideológica, impulsa la aplicación de políticas, por parte de los países en desarrollo, tendientes a que sus políticas económicas se ajusten a estas realidades de la mundialización, cuestión que se traduce en demandas por la apertura, desregulación y eliminación de trabas al ingreso de bienes, servicios, los movimientos de capitales y las transferencias de tecnología, asociados con profundos cambios en la naturaleza y relaciones entre sociedad, estado y gobierno.<sup>9</sup>

Aunque la globalización alcanza a casi la totalidad de los parámetros de la vida en sociedad, los aspectos más evidentes se advierten en el campo de la economía internacional. “La globalización económica, como proceso autónomo de la realidad política y económica internacional, implica la desnacionalización de la actividad económica, ya que los espacios de producción, inversión y transferencia tecnológica no son delimitados por la nacionalidad o por las fronteras estatales.”<sup>10</sup>

Curiosamente, a la imagen de una economía desarraigada de los lugares, alimentada por la globalización, también se observa otra imagen que se mueve en dirección opuesta: el desarrollo local.

La novedad, es que respecto al pasado, se afirman caminos de desarrollo que ya no son el fruto de elecciones derivadas del “centro” –de políticas nacionales del Estado– o de la bondad geográfica, como la dotación de particulares recursos naturales y ambientales, o la cercanía a los mercados. Estos factores pueden ser más o menos importantes, pero como determinante crucial aparece ahora el protagonismo de sujetos institucionales locales públicos y privados que desarrollan experiencias de cooperación innovativa a través de acuerdos más o menos formales entre ellos.

Así, el elemento distintivo del desarrollo local está constituido por la capacidad de los sujetos institucionales locales de cooperar, para crear caminos de desarrollo compartidos, que movilicen recursos y competencias locales.

El protagonismo de los sujetos locales favorece el desarrollo de un territorio cuando logra atraer en modo inteligente recursos externos, de tipo político, económico y cultural; y cuando logra obtener las oportunidades que la ampliación de los mercados ofrece nuevas estrategias de producción de bienes o servicios que valorizan específicas competencias y bienes comunes. No se trata entonces de defenderse de la globalización, si no de usar en modo efectivo las grandes oportunidades que ella ofrece.

---

<sup>9</sup>Bernal Meza, R: “¿Regionalismo o Globalización? Tres aspectos para la decisión de políticas”. Revista Realidad Económica. Número 165, 1 de julio al 15 de Agosto de 1999, p 33.

<sup>10</sup> Bernal Meza, R: *América Latina en la Economía Mundial*, Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires, 1994, p. 20.

El desarrollo local se basa en la capacidad de cooperación y de estrategia de los sujetos locales para administrar los vínculos dados por la globalización, y así, aprovechar las oportunidades.

En Italia, a partir de los años 70 gracias a la cooperación entre público y privado se han formado, en ciertos territorios, redes de empresas –distritos industriales- que han creado economías externas a las empresas e internas al territorio, adquiriendo un peso crucial para la sociedad civil y las empresas, y la relación entre economía y territorio.

Las economías externas se pueden considerar como el fruto de **bienes colectivos locales** que aumentan la competitividad de las empresas localizadas en un determinado territorio, sea porque se bajan los costos o porque se acrecientan las propias capacidades de innovación. Así, un modelo de desarrollo como los distritos, son fruto del diálogo y la cooperación entre público y privado, relación que a su vez, fortalece la sociedad civil.

A lo largo del trabajo, trataremos de demostrar que la globalización, mientras acrecienta la movilidad de las empresas, contribuye a crear nuevas oportunidades para el desarrollo local. Pero para hacer frente a los desafíos y aprovechar las oportunidades es necesaria la cooperación entre público y privado para favorecer el desarrollo del territorio y fortalecer a la sociedad civil. A partir de allí, analizamos los nuevos caminos que toman las ciudades y regiones italianas para mantenerse competitivos y fortalecer la propia sociedad civil y mantener la cohesión social.

## **2 - ¿Por qué la globalización crea oportunidades para el desarrollo local?**

En los últimos años se ha sostenido que la tendencia hacia una mayor apertura e internacionalización de la economía trae aparejado un progresivo desarraigo territorial de las actividades productivas: se habla de economías sin patria. Esta visión se basa en el efectivo crecimiento de la delocalización, y en las consecuencias que esto trae para muchos sistemas productivos locales. Típico es el caso de numerosos distritos italianos. Sin embargo, y por suerte, no se comprueban grandes reducciones de las actividades productivas en las concentraciones territoriales.

Entonces, ¿cuáles son los efectos de la globalización en las posibilidades del desarrollo local? Para encontrar una respuesta es oportuno considerar dos procesos: el primero se refiere a las transformaciones político-institucionales, el segundo tiene que ver con las organizaciones productivas.

En cuanto al primer proceso, mientras se reducen los recursos transferidos desde el centro, crecen las tareas y las responsabilidades de los gobiernos locales y regionales. Cada gobierno local debe afrontar los problemas de desarrollo de su respectivo territorio. Es más, deben medirse con la competencia de otras áreas, al interior y al exterior de las fronteras nacionales. En este sentido, se puede decir que la globalización contribuye a acrecentar la necesidad de un rol más activo de los gobiernos locales.

Existe luego un segundo tipo de argumentación que se refiere a las relaciones entre globalización y desarrollo local. Como hemos ya anticipado, en este caso nos referimos a las transformaciones de las organizaciones productivas.

En sustancia, se hace hincapié en que las mayores oportunidades de movilidad de las empresas, las mejoras en los medios de transporte y en las tecnologías de la comunicación, favorecen los procesos de delocalización y hacen que las empresas estén menos vinculadas a un territorio.

El Estado actúa de menos en menos como protector en la transferencia de impactos desde la economía mundial hacia la economía nacional y de más en más como

un estimulador de la adaptación de la economía nacional a la economía mundial.<sup>11</sup> La modificación de la política comercial no se produce, necesariamente, por la modificación de las fronteras o de la soberanía territorial, sino por las imposiciones de la globalización, cuyo riesgo entraña quedar fuera del sistema.

Este escenario de cambios alteró las decisiones estratégicas de los gobiernos de los países subdesarrollados y de las corporaciones transnacionales, cambiando el marco institucional del sistema de comercio mundial y de los modelos globales de inversión extranjera directa (IED).

La globalización, conducida por las corporaciones transnacionales, implica que la IED estructurará crecientemente las relaciones económicas internacionales, transformándose en un determinante importante de los flujos financieros y tecnológicos, sustituyendo a muchas naciones este papel.<sup>12</sup>

Esto puede poner en dificultad o en crisis a territorios que no logran readaptarse, pero abre nuevas posibilidades para otros territorios que, a través de la propia capacidad de producir bienes colectivos, logran mejorar su propia posición, o incluso poner en funcionamiento un proceso de desarrollo. De esta manera, se abre una puerta para que ciertos territorios puedan escapar del subdesarrollo o del retraso.

Por otra parte, las transformaciones de los mercados abren más oportunidades para la producción de bienes no estandarizados, y también para productos a los cuales los consumidores de los países más ricos reconocen un elevado componente simbólico ligado a las tradiciones del “saber hacer” local. En este cuadro se crean más espacios para unir la producción de bienes y servicios con la valorización de bienes comunes radicados en los territorios. Estas oportunidades, que se amplían con la globalización, favorecen ulteriormente la posibilidad del desarrollo local.

Para esclarecer mejor este aspecto, téngase presente que el accionar de la globalización tiene consecuencias contradictorias en los procesos productivos. Por un lado, permite una mayor facilidad de acceso al conocimiento codificado, es decir, a aquel conocimiento que puede ser obtenido y transmitido con los medios de comunicación, y también con aquellos de rápida difusión como Internet. Esto lleva a una mayor competencia en productos que incorporan una elevada cantidad de conocimiento estándar, fácilmente reproducible y expuesto a una competencia de costo.

Por otra parte, se amplía el espacio para la innovación, que es capaz de valorizar un conocimiento no codificado o tácito, y que no es fácil de reproducir. Este conocimiento es específico a un cierto contexto, organización o territorio. Los actores comprometidos en estos contextos condividen, a través de sus propias interacciones directas, particulares códigos y rutinas que les ayudan a absorber y transformar el conocimiento estándar en un nuevo conocimiento tecnológico.<sup>13</sup>

Se puede construir así una ventaja competitiva para un determinado territorio a través de un importante **bien colectivo** que alimenta preciosas economías externas.

### **3 - La producción de bienes colectivos locales: la base del desarrollo**

En el modelo de distrito industrial, en una primera modalidad de construcción del distrito, existen dos mecanismos no intencionales que juegan un rol relevante: dotación originaria de recursos tangibles e intangibles y efectos que emergen de las

---

<sup>11</sup> *Ibidem*, p. 35.

<sup>12</sup> *Ibidem*, p. 44

<sup>13</sup> Se vea, para profundizar, Becattini, Rullani 1993 y Rullani 2004. Se podrá ver en el tercer capítulo como el tema está en el centro de la literatura sobre sistemas locales de innovación.



elecciones no coordinadas de los actores individuales. A medida que el desarrollo avanza, es necesario un tercer proceso: la capacidad de coordinación consciente e intencional entre los diversos sujetos públicos y privados (gobiernos, organismos de representación, asociaciones) que del diálogo de estos se producen bienes colectivos locales.

Una segunda modalidad de producción espontánea de bienes colectivos locales hace referencia a los efectos emergentes de elecciones no coordinadas de actores locales o externos. Por ejemplo, una empresa se reestructura o cierra, liberando mano de obra calificada para un determinado sector, lo cual a su vez activa nuevas iniciativas empresariales que empiezan a trabajar para la empresa que se reestructuró, o para empresas que pueden estar ubicadas dentro o fuera del territorio local. Más tarde, algunas de estas empresas crecen, se automatizan y alimentan otras iniciativas locales.

Una tercera modalidad de generación de bienes colectivos, se refiere a procesos concientes de construcción. La producción de bienes colectivos se refiere a infraestructura o servicios que son objeto de específicas políticas públicas puestas en marcha por los gobiernos locales y regionales. Se trata de verdaderos bienes públicos abiertos a todos los posibles usuarios. En otros casos, específicos servicios son el fruto de la cooperación entre sujetos económicos.

Es necesario subrayar, que en todos los casos, una eficaz producción de estos bienes para el contexto local necesita en general de una elevada capacidad de cooperación informal y formal entre los diversos sujetos colectivos y privados. La producción de bienes colectivos locales, que como fruto genera economías externas a un territorio, necesita de una buena red de cooperación.

La forma institucional puede variar: puede implicar acuerdos informales o formalizados en pactos, protocolos de colaboración u otros instrumentos que dan origen a iniciativas concretas. La dimensión de la concertación local asume en cada caso un rol fundamental.

#### **4 - Capital Social y Desarrollo Local**

Los mecanismos de producción de **bienes colectivos** que hemos examinado tienen un importante elemento en común: el propio funcionamiento está influenciado por la existencia de relaciones sociales personales entre sujetos comprometidos, que facilitan la cooperación. Se trata de relaciones extra económicas que inciden en el desarrollo económico, directamente en el proceso productivo –como es el caso de las relaciones entre empresarios y entre estos y los trabajadores- o indirectamente a través de la formulación de políticas públicas o de intervenciones que crean bienes colectivos dedicados al contexto local. En ambos casos el rol de las **redes de relaciones sociales** tiene particular relevancia, porque hacen posible transacciones complejas y riesgosas de confianza que consienten a los sujetos de cooperar, inclusive en presencia de condiciones de incerteza o de carencia de información.

En los últimos años se ha difundido la tendencia a definir las redes de relaciones sociales personales entre sujetos individuales como **capital social**. El capital social es

sinónimo de comunidad cívica<sup>14</sup> o cultura cívica: una cultura compartida que limita los comportamientos oportunisticos y favorece la cooperación.<sup>15</sup>

Se puede considerar al capital social como al conjunto de relaciones sociales de las cuales un sujeto individual (por ejemplo un empresario o trabajador) o un sujeto colectivo (privado o público) disponen en un determinado momento. A través del capital de relaciones se alimenta la formación de recursos cognitivos, como las informaciones, las normas y la confianza, que permiten a los actores realizar objetivos que no serían de otra forma materializados, o lo serían a costos muy altos.

Robert Putnam (1993) hace un análisis muy interesante para evaluar el desempeño de los gobiernos regionales en Italia. Construyó un índice haciendo uso de doce indicadores, por ejemplo la estabilidad de los gabinetes, la puntualidad en la presentación del presupuesto, la innovación legislativa, los consultorios familiares por cada mil habitantes creados por cada gobierno con fondos provistos por las autoridades centrales y la capacidad de respuesta de la administración a los requerimientos de particulares.

El desempeño superior de los gobiernos del Norte respecto a los del Sur se extendía a la mayoría de los indicadores, perduraba en el tiempo y además era reconocido, independientemente de la medida objetiva proporcionada por el índice, por los mismos ciudadanos y dirigentes de la comunidad. ¿Cómo explicar estas diferencias?

Descubre que la causa de los distintos desempeños residía en la comunidad cívica, es decir, que el desigual desempeño de los gobiernos se explicaba por la diferente calidad de la comunidad cívica.

Luego, para determinar si entre las regiones italianas existían diferencias de desarrollo cívico que explicaran las disparidades en el desempeño de los gobiernos regionales, Putnam construyó un Índice de Comunidad Cívica<sup>16</sup>. Al aplicar el índice a 20 regiones halló que la **Región Emilia-Romagna era la más cívica**; la menos, Calabria.

En las regiones más cívicas los ciudadanos participaban en numerosas asociaciones, leían más periódicos, confiaban más entre sí y respetaban la ley. Los dirigentes políticos eran relativamente honestos, creían en ideas de igualdad política (como "participación" en asuntos públicos) y, si bien no faltaba el conflicto o la controversia, estaban predispuestos a resolver sus diferencias.

En las regiones menos cívicas la vida pública estaba organizada de modo jerárquico, los asuntos públicos eran cosa de "los políticos", la participación estaba impulsada por la dependencia o el interés particular y la corrupción era la norma. Los dirigentes políticos se mostraban escépticos con la idea de "participación" de la gente. Tenían más contactos con los pobladores que en las regiones más cívicas, pero éstos se

---

<sup>14</sup> La comunidad cívica comprende cuatro aspectos esenciales: compromiso cívico, que se traduce en la participación de la gente en los asuntos públicos; igualdad política, es decir, los mismos derechos y obligaciones para todos; solidaridad, confianza y tolerancia entre los ciudadanos, lo que no implica la desaparición del conflicto; y existencia de asociaciones civiles.

<sup>15</sup> El significado de capital social se debe a los trabajos de Robert Putnam (1993, 2000). En la misma dirección se mueve también Francis Fukuyama (1995). Para una evaluación crítica véase Tarrow 1996; Mutti 1998; Bagnasco 2001.

<sup>16</sup> Índice de Comunidad Cívica. Putnam reunió cuatro indicadores: el Número de asociaciones por habitante, deportivas (la gran mayoría), de recreación, científicas, culturales, técnicas, económicas, de salud, de servicio social, etc.; la lectura de periódicos, que muestra el interés de las personas por los asuntos públicos; la participación en referéndum, que no estaban distorsionados por el fenómeno del clientelismo en las regiones del Sur; el voto de preferencia por un candidato particular, opción "voluntaria" que en los hechos era resultado de prácticas clientelísticas y que se utilizó, por lo tanto, como indicador de ausencia de comunidad cívica.

hallaban relacionados fundamentalmente con cuestiones personales. Los habitantes "se sienten impotentes, explotados e infelices", nos dice previsiblemente Putnam.

Se puede decir que un determinado contexto territorial resulta más o menos rico de capital social en la medida que los sujetos individuales o colectivos que allí viven, se encuentren comprometidos en redes de relaciones cooperativas más o menos difusas.

Analizando evidencia cuantitativa sobre civismo y desarrollo económico en las distintas regiones disponible a partir de 1860, Putnam encuentra que por entonces no existía una alta correlación entre ambos. Además, desde la creación de los gobiernos regionales, las regiones cívicas crecieron más rápido que las menos cívicas controlado por el nivel de desarrollo económico en 1970. En base a estos y otros datos concluye que "la economía no predice el civismo, pero el civismo predice la economía, incluso mejor que la economía misma (...) Las tradiciones cívicas pueden tener poderosas consecuencias para el desarrollo económico y el bienestar social, tanto como para el desempeño institucional"<sup>17</sup>

Un ejemplo de cómo las normas y redes de la "comunidad cívica" contribuyen a la prosperidad económica son los bien conocidos distritos industriales italianos formados por pequeñas y medianas empresas –los cuales estudiaremos en los próximos capítulos-. Este modelo de "especialización flexible" se caracteriza a la vez por la integración y la descentralización, la competencia y la cooperación entre las empresas que lo componen.

Llegado a este punto de análisis sería interesante saber ¿cómo surge la confianza a nivel social, es decir, entre personas que no se conocen?

Un punto de relevancia es que la estrategia de no cooperar para beneficio mutuo no es necesariamente irracional. Por el contrario, puede ser perfectamente racional en determinado contexto. La teoría de los juegos lo muestra en el llamado "dilema del prisionero". Para actuar en forma cooperativa, dice Putnam, es necesario no sólo confiar en el otro, sino además creer que el otro confía en uno. Lo mismo es válido entre partidos políticos, entre empresarios y trabajadores, entre el gobierno y los grupos privados.

Así, la confianza a nivel social surge en primer lugar, por normas de reciprocidad que los individuos internalizan y que son reforzadas por sanciones informales y formales. A través de estas normas se facilita la cooperación y se reducen los "costos de transacción" de los que habla la economía. Se distingue una reciprocidad "específica", que es el intercambio simultáneo de ítems del mismo valor, de otra "generalizada", que adopta la forma "haré esto por ti sin esperar nada específico a cambio, confiando en que algún otro hará algo por mí el día de mañana" (se trata así de un "altruismo" de corto plazo combinado con un "interés propio" en el largo plazo.)

La confianza surge también de la existencia de redes de compromiso y participación cívicas que facilitan la comunicación y el conocimiento mutuo, refuerzan las normas de reciprocidad y aumentan los costos potenciales de desviarse de ellas. Aunque en todas las comunidades hay tanto redes horizontales como verticales, cuanto más densas sean las primeras (por ejemplo, las asociaciones vecinales, los clubes deportivos, etc.), más probable será que las personas cooperen para resolver sus problemas comunes. Las experiencias asociativas del pasado funcionarán como modelo cultural para afrontar las situaciones del presente. Las redes verticales, como las que se establecen entre patrones y clientes, sostiene Putnam, no pueden desarrollar la confianza ni la cooperación, pues el flujo de información y las obligaciones son asimétricos.

---

<sup>17</sup> Putnam, R: "Making Democracy Work", Princeton University Press, 1993. Traducción al italiano "La tradizione civica nelle regioni italiane", Mondadori, Milano, 1993, p 157.

La confianza, las redes, las normas, se refuerzan entre sí y, en un círculo virtuoso, hacen que el "stock" de capital social de una comunidad aumente con su utilización. La sociedad alcanza así un estado de equilibrio basado en la cooperación. En una comunidad en la que predominan la desconfianza, la falta de respeto a las normas, el aislamiento, estos rasgos también se alimentan mutuamente en un círculo vicioso, de modo que la sociedad alcanza finalmente un estado de equilibrio, muy distinto al anterior, en el que la solución "racional" pasa por el gobierno autoritario y el clientelismo.

¿Si el capital social es importante para el desarrollo local, hasta que punto, y en que modo, es posible promover intencionalmente la construcción?

En los últimos años se ha reunido evidencia empírica acerca de que las asociaciones locales y las redes sociales tienen un impacto positivo en el desarrollo local y el bienestar.

El aumento de la confianza se produce debido a que la información sobre la credibilidad de las personas circula por la red de relaciones informales o formales. Las interacciones permiten a su vez que aumente el conocimiento del entorno, ya sea por imitación o copia de las personas mejor informadas o por intercambio de ideas entre agentes que dominan diferentes áreas de conocimiento. Finalmente, la interacción favorece la construcción de normas, ya sea a través de la coordinación espontánea de acciones como de decisiones conscientes.

Por ello, y como veremos en el próximo capítulo, políticas que –a través del diálogo entre público y privado- incentiven y fomenten la concentración de empresas generarían, además de beneficios económicos, instrumentos para organizar el proceso de compartir información, coordinación de actividades y la toma de decisiones colectiva, gestándose así redes de relaciones sociales, elemento constituyente del capital social.

Finalmente, en presencia de condiciones institucionales y personales favorables, estas pueden empujar a otros sujetos colectivos a experimentar formas de colaboración. Así, el capital social que se crea en la experimentación entre actores colectivos tiene origen en el propio proceso político.

## **5 - Las transformaciones del modelo social europeo: el nuevo equilibrio entre desarrollo y cohesión social**

El camino que hemos seguido ha demostrado una reorganización significativa de la economía: en una época de creciente globalización de las actividades, el desarrollo local resulta cada vez más importante. Una forma de entender el proceso en curso, con referencia particular a la experiencia europea, puede ser aquel de analizarlo en términos de un nuevo establecimiento social de la economía.

En el pasado, en los años del gran desarrollo posbélico que ha marcado la segunda mitad del siglo pasado, existía un establecimiento social de la economía. Se podría decir, que lo que Kart Polanyi ha llamado la "gran transformación" estaba caracterizada por un retorno a formas de regulación social de la economía después de la crisis del capitalismo liberal de los años '30. Los mercados autorregulados veían reducido su espacio a favor de las nuevas políticas económicas keynesianas que estabilizaban la demanda, de las instituciones industriales que incidían en la distribución del rédito, y de las políticas del estado social que limitaba la influencia del mercado en las posibilidades de vida de los individuos en una serie de esferas (educación, salud, pensión).

Como veremos más adelante, y con pocas diferencias entre los países europeos, el "estado social keynesiano" ha implicado un mayor establecimiento social de la

economía. Pero este fenómeno tenía características particulares que han sido investidas por intensos cambios en los últimos años. El estado central estabilizaba el mercado con las políticas keynesianas; las relaciones industriales y las políticas sociales incidían en la distribución del rédito; y ambos sostenían el consenso por una economía de mercado. En muchos casos, las políticas económicas y sociales han sido concertadas a nivel central entre los gobiernos y los grandes grupos de interés organizados (asociaciones empresariales y sindicatos).

Los cambios en los últimos años, a los cuales se relaciona el desarrollo local, señalan el pasaje hacia nuevas maneras de establecimiento social. La novedad principal se puede ver en la mayor dependencia de la propia organización productiva de formas de regulación social y política. En el pasado, las elecciones de inversión y la performance de las empresas eran más dependientes de políticas de apoyo de la demanda, y de relaciones industriales y políticas sociales que garantizaban la aceptación social del mercado. En la nueva situación, estas elecciones están mayormente influenciadas por formas de regulación social y política que inciden más directamente en la calidad de los aparatos de producción de bienes y servicios, es decir, más por la oferta que por la demanda. La economía se hace más relacional, especialmente para las empresas de países avanzados, que no pueden competir en los costos, siendo más importante las economías externas materiales e inmateriales, y así, la capacidad de producir bienes colectivos que incluyen redes de actores individuales y colectivos a nivel territorial.

En este contexto, y como veremos en el caso de la Región Emilia-Romagna, **las nuevas políticas de desarrollo local se consideran de gran importancia para poner en marcha condiciones de éxito**. Estas constituyen un ingrediente crucial en una estrategia que quiere reconstruir el nexo entre desarrollo y cohesión social después de la declinación del viejo modelo social europeo.

## **6 - El modelo social europeo**

El estado social keynesiano ha sido una gran invención europea. Modelos similares han sido en parte realizados también en otros lugares del mundo occidental. La construcción más desarrollada ha sido en Europa en el segundo posguerra bajo la influencia de la social democracia y de las corrientes católicas. Existieron y existen, diferencias significativas entre los diversos tipos de *welfare state*. Aquí lo que interesa es recordar algunas líneas comunes de aquello que se puede considerar el modelo social europeo.

El estado social ha significado sobre todo quitarle al mercado algunos aspectos particularmente importantes de las condiciones de vida de los individuos y de las familias, entre los cuales la salud, la pensión, la instrucción, etc. Todo esto ha llevado a la puesta en práctica de consistentes políticas redistributivas y grandes flujos de gasto público financiado a través del sistema fiscal. El otro pilar en el cual se asentaba el modelo eran las relaciones industriales centralizadas a través de las cuales se reducían las diferencias distributivas al interior de los grandes sectores y de las diversas actividades. Se trataba entonces, de compensar los sectores o las regiones de menor productividad.

Con ambos instrumentos –estado social y relaciones industriales- se trataban de reducir las desigualdades sociales y territoriales a través de fuertes intervenciones redistributivas, pero en presencia de una condición particular: las economías eran todavía ampliamente nacionales. El grado de apertura nacional era limitado, así como también la movilidad del capital y de las empresas. En este contexto, la redistribución

no aseguraba solo la reducción de las desigualdades y el consenso social, sino también el desarrollo económico y el crecimiento de la ocupación.

Al interior de estas coordenadas es que se puede entender el éxito del modelo social europeo: era un modo que tenía juntos al desarrollo económico y a la cohesión social en el interior de Estados nacionales.

¿Qué se rompió de este esquema particular? Esquemmatizando mucho, se puede poner la atención en dos factores: la creciente dificultad de control del gasto público y la progresiva apertura internacional de la economía.

Por un lado, la clase política ha encontrado fuertes dificultades en controlar la dinámica del gasto público. Por otro lado, factores específicos como la mejoría de las técnicas sanitarias y la misma burocratización del sistema, han alimentado el continuo aumento de los costos.

Al mismo tiempo, otros cambios se han manifestado, como la apertura internacional de las empresas, la mejora de las comunicaciones y la creciente movilidad de los capitales y de las empresas. La misma integración europea se ve como un potente factor de aceleración estos procesos.

Frente a esto, mientras se crean nuevas oportunidades de mercado, se debilitan fuertemente las capacidades autónomas de regulación económica y social, y también, la imposición de líneas de gestión macroeconómicas. La elevada presión fiscal sobre las empresas es un componente que alimenta fenómenos de delocalización productiva en otros países. La cuestión es que los costos de la redistribución han llevado a frenar el crecimiento y a aumentar la desocupación.

Como consecuencia de estas tendencias, se ha fisurado el nexo entre desarrollo, ocupación y cohesión social que caracterizaba al modelo originario.

En síntesis, en los últimos años, la pérdida de eficacia del modelo genera también dificultades en el terreno del consenso social y político. No es sólo la desocupación y la dificultad de integrar trabajadores con bajos niveles de calificación. La apertura económica y el crecimiento de la competencia golpea grupos sociales, áreas, y regiones que no gozan más de ayudas y protecciones de mercado suficientes. Por otra parte, la Europa rica, donde el recambio demográfico es bajo o negativo, atrae siempre más inmigrantes y se encaminan a transformarse en una sociedad multiétnica.

## **7 - El nuevo equilibrio social entre desarrollo y cohesión social**

Fritz Scharpf (1999) describe la “trampa” que se ha desarrollado en el tiempo para los países que forman parte de la Unión Europea. Por un lado, ha crecido la “integración negativa”, es decir el abatimiento de las barreras arancelarias y de los obstáculos al comercio y la competencia. En suma, se ha creado un espacio de mercado europeo, bajo el estímulo de la acción de la Comisión y de la Corte de Justicia que han podido actuar con mayor autonomía que los Estados, aprovechando las previsiones de los tratados constitutivos.

Por otro lado, ha disminuido la capacidad reguladora a nivel nacional sin crecer paralelamente la “integración positiva”, es decir, la capacidad de control europeo en el campo de las políticas económicas y sociales. En este caso, de hecho, las decisiones dependen directamente del consenso de los Estados miembros y son frenados por los intereses individuales, alimentados por diversos aspectos institucionales internos y por diversas condiciones de desarrollo.

La apertura y la integración de las diversas economías europeas, hasta la materialización de la unión monetaria, han privado progresivamente a los Estados nacionales de la posibilidad de sostener el empleo a través de intervenciones

macroeconómicas en la demanda agregada. En este sentido, el Banco Central Europeo se ha constituido como el “guardián de la inflación” más que como un generador y garantizador de desarrollo.

La dificultad de reconstruir un “nuevo keynesianismo europeo” ha llevado a la discusión de diversas soluciones. En base a ellas, se llega a la conclusión que la globalización aumenta la movilidad territorial de las empresas, pero al mismo tiempo las hace más dependientes del contexto externo. Esto implica que **la competitividad de las empresas, y de los sistemas económicos nacionales, depende mayormente de la capacidad de los actores locales (individuales, colectivos, públicos y privados) de cooperar para acrecentar las economías externas y construir sólidas ventajas localizadas y no depender meramente del costo.** Y depende también de la capacidad de los niveles institucionales superiores (UE, Estados nacionales) estimular intervenciones de los gobiernos regionales y locales, y establecer eficaces formas de cooperación interinstitucional.<sup>18</sup>

Naturalmente, ventajas de costos son siempre importantes, pero si no se acompañan con la mejoría del contexto, del capital social y del fortalecimiento de la sociedad civil, no se es en grado de favorecer el desarrollo de productos innovativos, flexibles y de calidad.

En este contexto, las empresas son más móviles, pero al mismo tiempo y usando la metáfora propuesta por Pierre Veltz (1996) las exigencias más relacionales de la organización económica le empujan a la búsqueda de un contexto favorable donde “ancorarse”.

En este sentido se puede hablar de **una tendencia hacia formas nuevas de establecimiento social de la economía que encuentra en el territorio la referencia privilegiada.** Este es el desafío fundamental que enfrentan las organizaciones productivas de los países desarrollados y en desarrollo.

La capacidad de acrecentar las economías externas no depende sólo de los actores públicos –de gobiernos locales y regionales fuertes y eficaces- sino también, de una buena relación entre actores públicos y privados, de buenas redes de relaciones entre actores colectivos, y entre empresarios y trabajadores, es decir de lo que llamamos “capital social” de un área. El éxito depende entonces de una buena *governance*: del desarrollo de formas de cooperación que permitan tomar decisiones innovativas, que derivan de elecciones fuertemente interdependientes de sujetos públicos y privados, no sólo bajo el perfil de las inversiones, sino también del conocimiento y de la información.

Como podemos ver, regiones y ciudades se encuentran desde un tiempo al centro de una revolución silenciosa: siempre más tratan de transformarse en sujetos capaces de tener su propia estrategia, formulan planes de desarrollo a través de acuerdos locales, y crean redes con otras ciudades y regiones a nivel nacional e internacional. (Bagnasco 2003).

En síntesis, y como ha escrito Wolfgang Streeck (2000), se trataría de alejarse de la *vieja solidaridad protectora y redistributiva* para pasar a una *nueva solidaridad competitiva y productiva*. Es importante entonces, tener conciencia que para cumplir con este objetivo se necesita un mayor empeño para sostener el desarrollo local.

---

<sup>18</sup> Trigilia, C.: *Lo Sviluppo Locale: un progetto per l'Italia*, Ed. Laterza, Roma, 2005, p. 166.

## **8 - El proyecto Italiano de desarrollo**

### **8.1 - Los problemas del modelo italiano**

Lo que interesa aquí recalcar es que ciertas cuestiones hacen que a partir de los años '80 se ponga sobre el tapete el problema de la reorganización del modelo de desarrollo manteniendo la cohesión social. Estas cuestiones hacen referencia al fuerte peso de la deuda pública que se fue acumulando y que condiciona pesadamente los márgenes de maniobra política; y a los requisitos macro económicos que hay que respetar para llegar a una moneda común.

Con los “gobiernos técnicos” de los primeros años de los '90 (Amato, Ciampi) ha sido puesta en marcha una importante tarea para sanar las cuentas públicas, que ha llevado a reducir el déficit y la deuda, y a poner bajo control la inflación. Se ha tratado de una “estabilización consensuada”, obtenida con el consenso de los grandes actores empresariales y los sindicatos. Más tarde el gobierno de Prodi ha hecho hincapié en la adhesión a la moneda única.

Italia es parte de la unión monetaria y ha obtenido ventajas, sobre todo desde el punto de vista de las bajas tasas de interés que ha permitido mejorar las cuentas públicas y tener bajo control la inflación. Por otra parte, estos hechos de los años '90 han llevado a pensar en reajustar el modelo de desarrollo. De hecho, competir con el euro, y sin la vieja válvula de escape que es la devaluación, se hace aún más urgente adecuar a las nuevas condiciones, las instituciones, el diálogo y la cooperación entre público y privado.

### **8.2 - Afrontando los problemas**

La fuerte diferenciación territorial, junto a la concentración local de las actividades productivas, empujan a afrontar los problemas del desarrollo a partir de los territorios. Se trata de poner en marcha un específico modelo de desarrollo con la idea de ver como la competitividad, la ocupación y la cohesión social se pueden mantener juntas a través de acciones coordinadas a nivel territorial. Del diálogo y la cooperación es que se pone en marcha un modelo el desarrollo que mejor se adecua al territorio y que mejor favorece al fortalecimiento de la sociedad civil a través de la cohesión social, sea distritos industriales, distritos tecnológicos, pactos territoriales, programación negociada, etc.

Es claro que las empresas de los sectores más tradicionales, como también las actividades más innovativas, necesitan para crecer y reforzarse, de bienes colectivos que se forman con la cooperación entre sujetos locales.

Las pequeñas y medianas empresas necesitan de inputs específicos que por sí solas no pueden producir en medida adecuada, como ser: administración, infraestructura (logística, comunicaciones), formación profesional, nuevos mercados, etc. Pero también, tienen necesidad de calidad social y urbana adecuada par atraer colaboradores calificados e innovativos.

Se trata de bienes colectivos locales que, como venimos analizando desde el inicio, necesitan de la cooperación entre el mundo de la empresa, estructuras de investigación y formación y gobiernos locales. Para ello, es fundamental la estimulación que promueva la cooperación y la proyectación de los sujetos que viven en la ciudad. Sólo ellos pueden encontrar los caminos eficaces para valorizar mejor el propio capital latente.



En los capítulos que siguen que sigue, estudiaremos el modelo de distritos industriales y veremos el caso específico de la Región Emilia-Romagna. Allí podremos ver como se realizan las redes de diálogo y cooperación que lleva a fortalecer la realidad local y regional. A partir de este diálogo, veremos como hoy el objetivo es fortalecer aún más las realidades distrituales conectándolos con el ambiente externo aprovechando las oportunidades de la globalización.

## Capítulo 2

### Desarrollo y reposicionamiento del Distrito Industrial Italiano

#### 1 - Concentración de empresas y desarrollo territorial

Las investigaciones realizadas en los últimos años en el campo de la geografía industrial, la economía internacional y la llamada “nueva geografía económica”, muestran claramente que la concentración de empresas en un determinado territorio produce efectos muy positivos sobre las empresas individuales allí localizadas.

Estadísticamente está comprobado que las empresas localizadas dentro de un “clúster” o “distrito” tienen un mejor desempeño que las empresas que se encuentran fuera del mismo. Empíricamente, se ha demostrado que “dentro” de una aglomeración de este tipo se verifica sistemáticamente un mejor desempeño ocupacional y una mayor vitalidad demográfica de las empresas del sector con respecto a las empresas del mismo sector localizadas “fuera” de esta realidad.

Sobre las razones del mejor desempeño de las PyME territorialmente “aglomeradas”, la literatura concentra sus explicaciones en los mecanismos de las “economías de aglomeración”. Los mismos pertenecen a la familia de los rendimientos crecientes de la escala productiva, solo que en este caso las **economías de escala** que se logran no son internas a las empresas (como en el caso de los gigantes industriales) sino externas a las PyME e internas al territorio de aglomeración, y estos son el fruto de **bienes colectivos locales** que aumentan la competitividad de las empresas localizadas en un determinado territorio. Las empresas localizadas en un distrito obtienen ventajas derivadas de la relativa abundancia de mano de obra especializada en el sector, de la mayor y más veloz circulación entre las empresas de las informaciones técnicas y comerciales, de la relativa mayor abundancia de proveedores sectoriales y, finalmente, del conocimiento generalizado que los potenciales clientes tienen sobre la existencia del distrito.<sup>19</sup>

El fenómeno de los rendimientos crecientes de escala externos a las empresas, no se agota en los efectos puramente técnicos productivos, sino que comprende además **efectos histórico-sociales** como el sentimiento de pertenencia de los actores territoriales que identifican el bienestar del territorio con el buen desempeño del sector, y estrechamente vinculados con este sentimiento de pertenencia, los efectos benéficos de una fluida comunicación entre los actores locales.<sup>20</sup>

La literatura italiana ha sido la que más ha estudiado y enfatizado la importancia de estas variables en la explicación del éxito, retomando de esta manera una tradición de análisis que había sido inaugurada por A. Marshall a fines del siglo XIX que recalca el efecto positivo de la “atmósfera industrial” como variable explicativa clave del buen desempeño de los distritos industriales ingleses de aquella época.<sup>21</sup>

En las aglomeraciones territoriales de PyME del mismo sector o de sectores ligados verticalmente conforman una situación estructural en la cual en un espacio geográfico, relativamente reducido y con límites netamente definidos, conviven una multiplicidad de agentes económicos privados y públicos involucrados en una red de

---

<sup>19</sup> Donato, V.: “Concentración Territorial de Empresas y Sociedad Civil”, OBREAL/EULARO, diciembre de 2005, p. 5.

<sup>20</sup> *Ibidem*, p. 6.

<sup>21</sup> *Ibidem*, p. 7.

negociación de alta densidad contractual y de acuerdos formales e informales para la coordinación de complementariedades productivas.<sup>22</sup>

Se verifica estadísticamente que dentro de las aglomeraciones industriales se encuentra una mayor difusión de agentes económicos autónomos y en consecuencia de una mayor difusión de relaciones horizontales y cooperativas entre sujetos sociales. Esta es la descripción en términos modernos de la “atmósfera industrial” marshalliana.

Podemos además agregar que en la “atmósfera industrial” marshalliana, que se respira dentro de las aglomeraciones industriales, los costos de transacción son bajos tanto por la difusión de los códigos comunes, la velocidad de circulación de la información específica del sector y el respeto a los contratos y acuerdos, vía efecto reputación. Estos son elementos constitutivos del **capital social**, el cual y como hemos visto, es sinónimo de cultura cívica: una cultura compartida que limita los comportamientos oportunistas y favorece la cooperación.<sup>23</sup> Todo ello confluye en una **fuerte Sociedad Civil**.<sup>24</sup>

Otro hallazgo estadístico es que el desempeño de las empresas es superior en aquellas aglomeraciones industriales en las cuales la interacción entre sector público y privado es más intensa.<sup>25</sup>

Todo demuestra que a medida que el sistema local de producción es más complejo e institucionalmente articulado, mayores son las diferencias positivas a favor de las empresas localizadas en ellos. Así, podríamos afirmar que a medida que pasamos de las ventajas pasivas producidas espontáneamente por el fenómeno aglomerativo a las ventajas construidas mediante la voluntad de cooperar entre los actores públicos y privados, se potencian los efectos de las economías de aglomeración.<sup>26</sup>

Es claro que donde existe una intensa interacción entre público y privado es mayor la producción de bienes públicos<sup>27</sup>, tales como la formación técnica de los recursos humanos residentes en dichos territorios y la capacidad de transferencia tecnológica de los institutos públicos a favor de las empresas. Además, la mayor producción de bienes públicos como los antes mencionados se relaciona directamente con la mayor producción de otros bienes públicos tales como la mayor actitud positiva frente al trabajo, mayor solidaridad entre empresarios y trabajadores, mayor voluntad asociativa para la resolución de problemas comunes.

En síntesis, **en las aglomeraciones monosectoriales de PyME se conjugan positivamente aquellas características que los estudiosos consideran como constitutivas de la Sociedad Civil**. Por otra parte, en los mismos territorios, pero especialmente en aquellos donde es más intensa la relación entre sector público y sector privado, encontramos una mayor producción de bienes públicos. Podríamos entonces

---

<sup>22</sup> Véase el análisis de casos paradigmáticos de dos manchones territoriales-sectoriales del PyME en el trabajo del PNUD, “Una geografía en que las partes son más importantes que el todo”, donde se analiza los casos del manchón territorial de la producción de madera y sus productos (Eldorado, Misiones) y el manchón territorial de la producción de frutas frescas (peras y manzanas) y sus conservas en Gral Roca, provincia de Río Negro (Donato, Mimeo PNUD, 2005).

<sup>23</sup> El significado de capital social se debe a los trabajos de Robert Putnam (1993, 2000). En la misma dirección se mueve también Francis Fukuyama (1995). Para una evaluación crítica véase Tarrow 1996; Mutti 1998; Bagnasco 2001.

<sup>24</sup> Donato, V. Op. Cit. p. 8.

<sup>25</sup> *Ibidem*, p. 8.

<sup>26</sup> *Ibidem*, p. 9.

<sup>27</sup> La producción de bienes públicos, por definición, beneficia a todas las personas de un determinado territorio, o a todos los miembros de un grupo, y la gran mayoría de los bienes públicos aumentan la productividad y el bienestar de la sociedad. La investigación de base, el combate a la contaminación ambiental, la producción de información estadística sobre el estado general de los países y regiones, son típicos bienes públicos.

afirmar que la sociedad civil es aquella forma de acción colectiva que permite una mayor producción de bienes públicos.

Frente a este diagnóstico, una política pública que apunte a fortalecer las aglomeraciones de PyME, buscando convertirlas en “clusters o distritos emergentes”,<sup>28</sup> podría contribuir al fortalecimiento de la Sociedad Civil, y por su intermedio, a una mayor producción de bienes públicos y por ende a un mayor desarrollo y bienestar.<sup>29</sup> Además, generar un ambiente local propicio construyendo ventajas competitivas, permite aprovechar las oportunidades de la globalización.

La construcción de aglomeraciones monosectoriales de PyME con fuertes vínculos cooperativos entre actores públicos y privados y en consecuencia la extensión territorial de las condiciones de base de existencia de la Sociedad Civil y de la producción de bienes públicos, no es un desafío al alcance del Estado Nacional. La promoción de fuertes y positivos vínculos entre sector privado y sector público a nivel territorial solo puede ser realizada exitosamente por los actores locales mediante una acción colectiva.

## **2 - ¿Qué son los distritos industriales?**

El concepto de distrito industrial se origina a partir del economista Alfred Marshall. En *The principles of Economics* (1890) el autor discute el concepto y las características de los distritos industriales, definidos como “concentraciones de sectores especializados en una localidad específica”.

El principio que según el autor, las economías se pueden beneficiar de ventajas ligadas a su localización espacial ha sido objeto de investigaciones por más de un siglo. El estudio ha comenzado con Marshall, y prosigue con otros análisis contemporáneos que miden la unión entre productividad, crecimiento e innovación.

El concepto de “escala” está a la base de todas las perspectivas teóricas relativas a las economías externas. Marshall afronta el estudio de los distritos industriales, focalizándose en modo preciso en procesos según los cuales grupos de empresas localizadas en una única área geográfica puedan beneficiarse del mismo tipo de economía presente al interior de grandes empresas.

Para Marshall, un distrito industrial trae “grandes ventajas al disponer de un mercado de trabajo constante”. Al crecer el distrito, crece también la población de trabajadores formados y especializados de los cuales el distrito puede beneficiarse. Al mismo tiempo, la localización en una única área favorece el crecimiento de los proveedores, obteniendo así, eficiencia de costos gracias a una extrema división social del trabajo.

En *Industry and Trade* (1919), Marshall agrega algunas especificaciones que enriquecen el concepto de distrito industrial. En particular, introduce el concepto de “atmósfera industrial”, que junto a la existencia de “mutua confianza y conocimiento”, ya mencionada en *The principles of Economics*, facilita la generación de las competencias que necesita la industria, promueve innovación y difusión entre las pequeñas y medianas empresas del distrito industrial.

En sustancia, Marshall afirma que en el interior del distrito:

- los individuos pasan con facilidad de una empresa a otra, y que los empresarios y los trabajadores viven en la misma comunidad, beneficiándose del hecho que

---

<sup>28</sup> Definidos como aglomeraciones de PyMEs con intensas interacciones entre público y privado.

<sup>29</sup> Donato, V. Op. Cit. p. 11.

los “secretos industriales” están en el área, es decir, existe una atmósfera industrial.

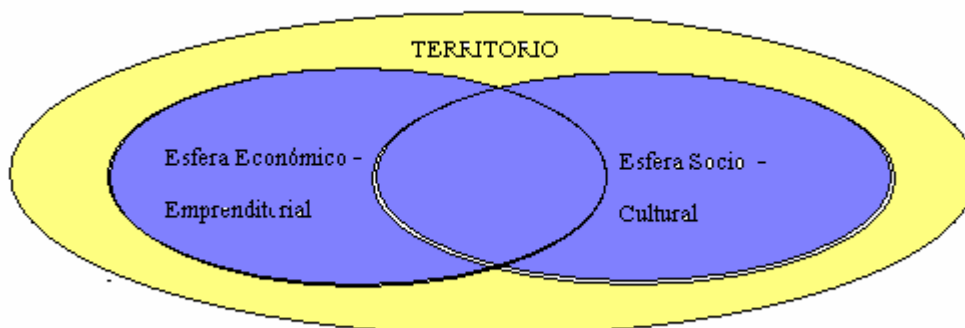
- Los trabajadores están mayoritariamente ligados al distrito más que a la empresa individual y la emigración de trabajo parece ser mínima o nula.

El distrito industrial es una comunidad estable, donde se afirma una identidad cultural local muy fuerte y con una difundida *expertise* industrial. El distrito industrial es en sustancia, un entretrejado socio-económico, en donde las fuerzas sociales cooperan con las económicas y las uniones de amistad y las relaciones de proximidad se encuentran en la base de la difusión de los conocimientos.<sup>30</sup>

Todas las características descritas por Marshall en el modelo de distrito industrial son resumibles en el concepto de aglomeración, que es el alargamiento localizado (Becattini, 1987) no ya de las elecciones estratégicas de la empresa individual, sino de la externalidad positiva derivada de la presencia conjunta de empresas especializadas y servicios dedicados a ellas.

Becattini (1979, 1987, 1990), partiendo de los primeros escritos de Marshall sostiene además que para poder hablar de distrito industrial, es necesario que la población de empresas se integre con la comunidad local de personas, reserva de cultura, valores y normas sociales adaptadas por un proceso de industrialización desde abajo. La componente social, siguiendo esta línea, es central para el modelo italiano de distritos industriales.

Un distrito industrial es “una entidad socio-territorial caracterizada por la presencia activa, en un área territorial circunscripta, natural e históricamente determinada, de una comunidad de personas y de una población de empresas industriales.”<sup>31</sup>



El distrito es pensado como un único conjunto social y económico. Allí existen fuertes interrelaciones entre la esfera social, política y económica; el funcionamiento de una, por ejemplo de la económica, es moldeado por el funcionamiento y por la organización de las otras. El suceso del distrito, no pertenece solo al reino de lo económico, aspectos sociales e institucionales son también de gran importancia.<sup>32</sup>

Analizando la abundante literatura económica, lo que se ha denominado clúster o, a partir de la exitosa experiencia de las PyMIs italianas pertenecientes a un distrito

<sup>30</sup> Cortesi, A. – Alberti, F. – Salvato C.: *Le piccole imprese: struttura, gestione, percorsi evolutivi* Carocci editore, 2004, p. 165.

<sup>31</sup> Becattini, G.: *Riflessione sul distretti industriale marshallino come concetto socio-economico*. Stato e Mercato n° 25, 1989, p. 112.

<sup>32</sup> Pyke, F. – Sengerberger, W: “Introduzione”, en Pyke, F. – Becattini, G. – Sengerberger, W. (comp): *Distretti Industriali e Cooperazione fra imprese in Italia*. Banca Toscana, 1991, p.16.

industrial –de las cuales este proyecto intenta identificar para luego aprender y aplicar– o lo que el Observatorio PyMIs<sup>33</sup>, para el caso argentino clasifica como “manchones territoriales sectoriales de PyMIs”, son definidas como una aglomeración territorial de pequeñas y medianas empresas manufactureras independientes, pero vertical y horizontalmente articuladas entre sí y con otras de mayor tamaño, todas especializadas en un mismo sector (cadena productiva) que gozan de economías externas a las empresas que provienen del fuerte arraigo en la comunidad local.

Así, las concentraciones territoriales de empresas, especialmente aquellas conformadas por empresas pertenecientes al mismo sector industrial, o a sectores verticalmente integrados, producen beneficios que son externos a la misma firma y que derivan exclusivamente de la específica localización territorial: mayor disponibilidad de mano de obra especializada, mayor velocidad de circulación de información técnica y comercial, mayor disponibilidad de servicios de proveedores sectoriales y, finalmente, del conocimiento que los potenciales clientes tienen de la existencia de la concentración territorial de la oferta. Los factores que impulsan la mayor competitividad de estas áreas no son solo técnicos, sino también sociales.

El conjunto de estos mecanismos técnicos y sociales, son referidos en la literatura especializada como “rendimientos crecientes de escala externos a las firmas” o mas simplemente como “economías de aglomeración”.

Los distritos industriales pueden ser vistos no sólo como particulares formaciones industriales que consienten una extraordinaria flexibilidad de producción, sino también, como el resultado de una progresiva especialización y división del trabajo entre los protagonistas del proceso productivo.<sup>34</sup>

Una característica central de los distritos industriales está dada por la cooperación. La cooperación reduce los costos de transacción introduciendo beneficios económicos facilitando la flexibilidad y la innovación siendo un mecanismo de *governance* prevalente en el distrito. Además, los distritos industriales se caracterizan por la contemporánea presencia de mecanismos cooperativos y competitivos, que conducen a un equilibrio entre cooperación y competición.

Es muy importante destacar que hasta hace muy poco tiempo esta forma de organización industrial era solo estudiada en algunos ámbitos académicos italianos; sin embargo, en la actualidad gran parte de la literatura económica sobre crecimiento, geografía económica y comercio internacional la señala como una forma de organización territorial-industrial capaz de enfrentar con éxito las mayores presiones competitivas de la globalización.

Los estudiosos de la sociología se han focalizado sobre los distritos industriales interpretándolos como entidad político-cultural y prestando particular atención al concepto de atmósfera industrial de que hablaba Marshall, el sistema de valores de la comunidad distretual, las uniones familiares y afectivas, etc.

En este sentido, y de acuerdo al concepto de atmósfera industrial, todos los actores que forman parte del distrito condividen naturalmente un conjunto de valores, conocimiento, modalidades de reacción a las cuestiones externas, que se han ido formando lentamente en el repetirse continuo de los eventos. Estos factores favorecen una activa participación y un clima de lealtad tras los miembros de los team’s productivos. Finalmente, las pequeñas empresas distretuales logran niveles de eficiencia superiores al de las empresas no distretuales porque se benefician de las condiciones del contexto socio-económico que motiva a empresarios y trabajadores.

---

<sup>33</sup> Observatorio Permanente de PyMEs

<sup>34</sup> Brusco, S.: *Piccole imprese e distretti industriali. Una raccolta di saggi*. Rosenberg & Sellier, 1989, p. 393.

Los economistas políticos, en el estudio de los distritos industriales, se han ocupado del desarrollo sostenible, políticas regionales, factores de producción local, condiciones para el nacimiento de distritos industriales, etc.

De esta manera, y según Becattini, el concepto de distrito industrial contiene algunas cosas que escapan al análisis de la economía tradicional, por lo tanto, se necesita de instrumentos de análisis diversos para capturar de lleno la propia naturaleza. En este sentido el Cuadro 1, nos muestra las principales contribuciones al modelo de distrito industrial italiano.

---

Cuadro 1 – Contribuciones al modelo de distrito industrial italiano

- Sistema territoriale circoscritto (Becattini, 1989; Marshall, 1950; Nuti, 1992; Brusco 1989)
- Specializzazione nella produzione di una particolare famiglia di prodotti (Marshall, 1950; Nuti, 1992)
- Tessuto produttivo composto prevalentemente da imprese di piccole e medie dimensione (Marshall, 1950; Visconti, 1996)
- Presenza di un numero consistente di imprese, con limitata propensione alla crescita (Becattini 1989; Ferrucci, Varaldo, 1993; Marshall 1950)
- Articolata divisione del lavoro tra le imprese che tendono a specializzarse in singole fasi dei processi produttivi (Marshall, 1950; Nuti, 1992; Visconti, 1996)
- Presenza di un efficace reticolo di attività di servizi, pubblici e privati, che opera in presa diretta con le imprese del settore caratteristico (Brusco, 1989; Visconti, 1996)
- Vita economica e sociale regolata, in modo non conflittuale, da associazioni di categoria e organizzazioni sindacali (Becattini, 1989; Dei Ottati, 1994)
- Compenetrazione tra le attività economiche e la vita culturale e sociale dei residenti (Becattini, 1989; Dei Ottati, 1994)
- Rilievo dei valori incorporati dalla comunità di persone che sorreggono l'esistenza del distretto (Becattini, 1989; Dei Ottati, 1994; Marshall, 1950)
- Senso di appartenenza al distretto industriale (Becattini, 1989, 2002; Cillo, Troilo, 2002; Alberti 2003)
- Clima di aperta concorrenza interna tr gli imprenditori, ma anche di cooperazione (Becattini, 1989; Dei Ottati, 1994)
- Presenza di barriere all'entrata e all'uscita (Lorenzoni, 1997; Visconti, 1996)
- Intense relazioni tra le imprese (Becattini, 1989; Dei Ottati, 1994; Lorenzoni, 1997; Lazerson, Lorenzoni, 1999; Lipparini, 1995)

Fuente: Cortesi, A. – Alberti, F. – Salvato C.: “Le piccole imprese: struttura, gestione, percorsi evolutivi”. Carocci editore, 2004, p. 173.

---

Analizando la definición dada por Becattini (1990) e integrándola con otros contributos provenientes prevalentemente de los distritos industriales citados en el cuadro 1, surgen algunas características centrales del modelo distretual italiano.

1 – *Un sistema territorial delimitado*: el distrito nace y se desarrolla en un área geográfica necesariamente delimitada. El concepto de delimitación territorial no debe ser interpretado en modo rígido o restrictivo. Como afirma Brusco (1991) el distrito no se confunde con una comunidad cerrada, aislada y estática, ya que para su crecimiento son necesarios los intercambios con el mundo exterior.

El origen y el desarrollo de un distrito industrial, además, no es simplemente el resultado “local” del encuentro entre algunos extractos socio-culturales de una comunidad, elementos históricos y naturales de un área geográfica y características técnicas de un proceso de producción, es sobre todas las cosas el resultado de un proceso dinámico de interacción entre división e integración del trabajo, de alargamiento del mercado, y de formación de una red permanente de relaciones entre el distrito y el mercado externo (Becattini, 1990).

Hoy, y como veremos a lo largo del trabajo, es propiamente la red de crecientes relaciones con empresas externas al distrito que impone una interpretación necesariamente flexible del modelo de pertenencia local: el descentramiento productivo y el impacto de la ICT (Information & Communication Technology) introducen la posibilidad de desarrollar relaciones que van más allá del requisito de la cercanía geográfica.

*2 – Una comunidad de personas:* Una segunda característica distintiva del modelo de distrito italiano consiste en la presencia de una comunidad de personas que incorporan un sistema bastante homogéneo de valores, que se refleja en términos de ética del trabajo y de la actividad, de la familia, de la reciprocidad y del cambio.

Según Marshall, el reagrupamiento de los operadores en una misma localidad, normalmente implica la pertenencia a un mismo ambiente cultural, a un ambiente caracterizado de valores, lenguajes, significados y, sobre todo, de reglas implícitas de comportamiento comunes. La pertenencia de los actores a un mismo ambiente socio-cultural es una característica históricamente importante del distrito industrial. A ello se le suma, que la eficacia económica de tal modelo organizativo, necesita que las empresas territorialmente vecinas sean parte, no de cualquier contexto social, sino de uno en el cual, con el tiempo, se haya formado una fuerte cooperación recíproca. Sólo donde existan las condiciones para que tal cooperación se desarrolle con relativa facilidad, es posible que el proceso económico sea organizado según el modelo de distrito industrial. La cultura del territorio, la actividad de las empresas y de los interlocutores institucionales, configura aquella atmósfera industrial a la cual hacíamos referencia en un comienzo.

*3 – Una población de pequeñas y medianas empresas especializadas:* El distrito industrial italiano se caracteriza por la presencia, en el interior del territorio, de una amplia población de pequeñas y medianas empresas especializadas en una específica fase del proceso productivo, ligadas en la relación de mercado y sector (Visconti, 1996).

La función de producción se subdivide en fases y el distrito se organiza no solo en una colaboración horizontal, sino que normalmente se presentan formas interesantes de desarrollo productivo vertical. De la producción del producto inicial: zapatos, tejidos, etc., se pasa a la producción de máquinas para la fabricación de zapatos, tejidos, etc.

Se puede decir que un aglomerado de empresas que interactúan en un mismo ámbito territorial se transforma en distrito cuando allí se verifica, junto a la producción principal del sector merceológico, la producción de máquinas y herramientas para el mismo sector.

Así, una de las pruebas que permite comprobar la existencia de una organización distrital de producción, sin tener que acudir a datos estadísticos – económicos, es verificar si en el aglomerado industrial han nacido, junto a las empresas que producen bienes principales, también empresas que se han especializado en la producción de máquinas para el trabajo de aquel bien.



El carácter de esta evolución es también la confirmación de la innovación tecnológica en el territorio. Cuando en un distrito industrial no solo las empresas se relacionan entre ellas creando la cadena productiva altamente funcional, sino que también disponen de algunas empresas especializadas en la producción de máquinas para la misma producción de los bienes del distrito, nace un mecanismo de *aggiornamento* tecnológico continuo, endógeno, y que genera incrementos de productividad que normalmente van más allá de las medidas estadísticas.

Las empresas se relacionan con otras empresas del mismo distrito. En cada nueva exigencia productiva, desde el simple mantenimiento, a la adopción de nuevas técnicas productivas, se establece un diálogo colaborativo entre las empresas del distrito. Experimentación, investigación, construcción de prototipos, etc., son todas fases de un proceso tecnológico que es realizado en esta forma inteligente de simbiosis industrial.

*4 – La división del trabajo y la calidad de los recursos humanos:* La división del trabajo representa una característica fundacional del distrito. Gracias a esto, las empresas distrituales pueden acceder a un mercado de trabajo caracterizado por una profesionalidad difusa y calificada, rica de competencias específicas que se han acumulado a través de una consolidada tradición.

Hay que recalcar, además, que la especialización de los trabajadores es una especialización de distrito más que una especialización de empresa, lo que da una alta flexibilidad al mercado de trabajo local.

*5 – Los actores institucionales:* Italia es la patria del individualismo exasperado, creativo, desordenado y un poco anárquico. Pero, es también la patria de las grandes y eficientes organizaciones sociales. Estas instituciones son la base de la transformación del aglomerado de pequeñas y medianas empresas en distrito industrial. Y el distrito es el verdadero punto de fuerza del modelo.

El distrito industrial italiano se distingue en modo neto del marshalliano por el rol importante de los actores institucionales. Ahora sólo introducimos la idea, para luego desarrollarla y analizarla más profundamente en lo que sigue del trabajo.

Se trata de una contribución que puede ir desde la erogación de servicios para infraestructura, a la realización de iniciativas formativas para la gestión de proyectos emprendedores, y que en cada caso se hace visible el compromiso de los interlocutores sociales en el funcionamiento del distrito.

Esta importante característica del distrito muestra la original capacidad de conjugar sinérgicamente la acción de las empresas con la iniciativa de los actores sociales, públicos y privados. Algunas de estas instituciones son seguramente la Iglesia, la familia, la escuela y las autoridades locales como cámaras de comercio y otras estructuras públicas o privadas, económicas o políticas. En este sentido, una mención especial se llevan los bancos locales, los cuales han desarrollado, sobre todo en pasado - en la forma de bancos populares y *casse di risparmio*- un rol crucial para el sostén financiero de las pequeñas y medianas empresas distrituales.

*6 – El equilibrio entre competencia y cooperación:* El modelo de distrito industrial se distingue por la peculiaridad de las relaciones económicas que se dan entre los sujetos: este tipo de relación es el resultado de combinar competencia y cooperación. (Brusco, 1989).

La ya citada característica de los distritos industriales de estar constituidos por un gran número de empresas especializadas y reagrupadas territorialmente, crea un particular tipo de relación entre las empresas mismas: si estas están territorialmente

vecinas, son numerosas y bastante pequeñas, por cada fase individual en que se subdivide el proceso económico, se tenderá a formarse un mercado local en el cual las empresas que ofrecen o que demandan un particular bien o servicio estarán en competición entre ellas.

Además, no habiendo un elevado nivel de cultura industrial, si un empresario inicia una actividad productiva, muchos tratarán de imitarlo y comenzarán a competir con él. Becattini (1989) explica claramente que la competencia en el interior del distrito es más elevada que en el resto del sistema económico, y esto se debe por un lado a la vecindad, la cual genera envidia y emulación, y por otro a la percepción plena e inmediata de los movimientos de los competidores en el distrito que induce a poner en práctica rápidas respuestas.

Existe un momento en el que se pasa de la pura competición a formas siempre más complejas de cooperación y colaboración entre empresas. En ese momento, del simple aglomerado de empresas se inicia el nacimiento del distrito industrial.

La cooperación favorece la dinámica de distrito: las iniciativas de empezar una nueva empresa o de poner en práctica procesos innovativos permiten al distrito de no estancarse. La hábitud a cooperar aumenta también el nivel de confianza.

En síntesis, los elementos cooperativos contribuyen en modo determinante a la integración del sistema local, mientras fuerzas competitivas lo mantienen flexible e innovativo.

*7 – La emprenditorialidad distritual:* Los emprendedores al comando de empresas de tipo industrial asumen comportamientos particulares debido a las características estructurales del distrito, que tiende a exasperar las motivaciones de los individuos, a acentuar el deseo de autorrealización y a hacer emerger la voluntad de transferir capacidades e intereses, esperados en una actividad de trabajo.

Diversos son los valores de los cuales son portadores los protagonistas del proyecto emprenditorial: se encuentran valores de trabajo, de credibilidad, de solidaridad, de sacrificio, valores que resultan de crear una cultura local que se configura como una suerte de ética económica. Al lado de estos valores se encuentran particulares capacidades: la habilidad técnica “saper fare”, las competencias manageriales “saper gestire”, y la capacidad emprenditorial en el saber formular una visión de desarrollo de la empresa válida y coherente.

Típicamente la emprenditorialidad viene “desde abajo” a través de un desarrollo endógeno. La emprenditorialidad endógena encuentra en la historia y en la cultura local, en la geografía del lugar, en los valores del territorio y de los habitantes, y en la historia de la experiencia emprenditorial de algunas personas, los puntos de fuerza sobre los cuales nace y se desarrolla en el tiempo.

*8 – Las barreras a la entrada y a la salida de un distrito industrial:* Las barreras de ingreso al distrito y la presencia de una identidad colectiva han hecho de filtro respecto al exterior, reduciendo drásticamente la frecuencia de contaminación interna/externa: como subraya Lorenzoni (1983) las empresas del distrito nacen, se desarrollan y mueren típicamente quedándose al interior del distrito.

Sin embargo –lo analizaremos más profundamente en este trabajo– las nuevas formas de apertura que se están manifestando, dan origen a nuevas configuraciones distrituales. Estas nuevas formas de apertura hace que el distrito se este reposicionando.

### **3 - Los distritos industriales en Italia**

El modelo de distrito industrial se desarrolla a partir de la declinación del modelo productivo fordista. El desarrollo tecnológico, un perfil de demanda de mercado menos estandarizado y los movimientos sindicales de protesta empujan a un modelo productivo más flexible, lejano de la gran empresa integrada, concentrando la producción en una larga cadena de pequeñas y pequeñísimas empresas, extremadamente flexibles y especializadas.

A inicios de los años 50 la estructura de la industria italiana resulta dominada por empresas de grandes dimensiones (con más de 500 empleados) con pequeñas unidades productivas. Esta estructura de producción se enfrenta a dos transformaciones.

La primera esta representada por el nacimiento de un mercado nacional en algunos importantes sectores como la indumentaria, el calzado, la industria alimenticia, etc. Con el pasar del tiempo, el surgimiento de un mercado nacional, la mayor integración del transporte y la estandarización del consumo y de los estilos de vida, ha traído un progresivo dimensionamiento de la actividad artesanal tradicional, la cual estaba vinculada sólo al mercado local. (Brusco, Paba, 1997)

La segunda transformación se da a partir de la afirmación del proceso de integración económico europeo. Esto ha obligado a las empresas de sectores que debían enfrentar la competencia internacional a una reorganización del aparato productivo, con un consecuente aumento de las dimensiones de la empresa para poder obtener así una mayor economía de escalas.

Sin embargo, a partir de 1971 -Cuadro 2- se da inicio a una evolución de la industria italiana con características netamente diversas. Comienza a crecer el peso de la ocupación en empresas de pequeñas dimensiones, contemporáneamente se reduce la ocupación y la importancia de las empresas grandes.

Cuadro 2 – Evolución distritual

1951	149 distritos censados (360.000 trabajadores)
1971	166 distritos censados (1.000.000 trabajadores)
1991	199 distritos censados (1.700.000 trabajadores)

Fuente: datos ISTAT

Posición geográfica:
- Aproximadamente el 50 % se encuentran al Nordeste: en Lombarda, Piemonte y Véneto.
- Aproximadamente el 40 % en el centro de Italia: Emilia-Romagna, Toscana, Marche.
- En el sur del país muy pocos distritos industriales que se ubican en Puglia, Campania, Sardegna y Sicilia.

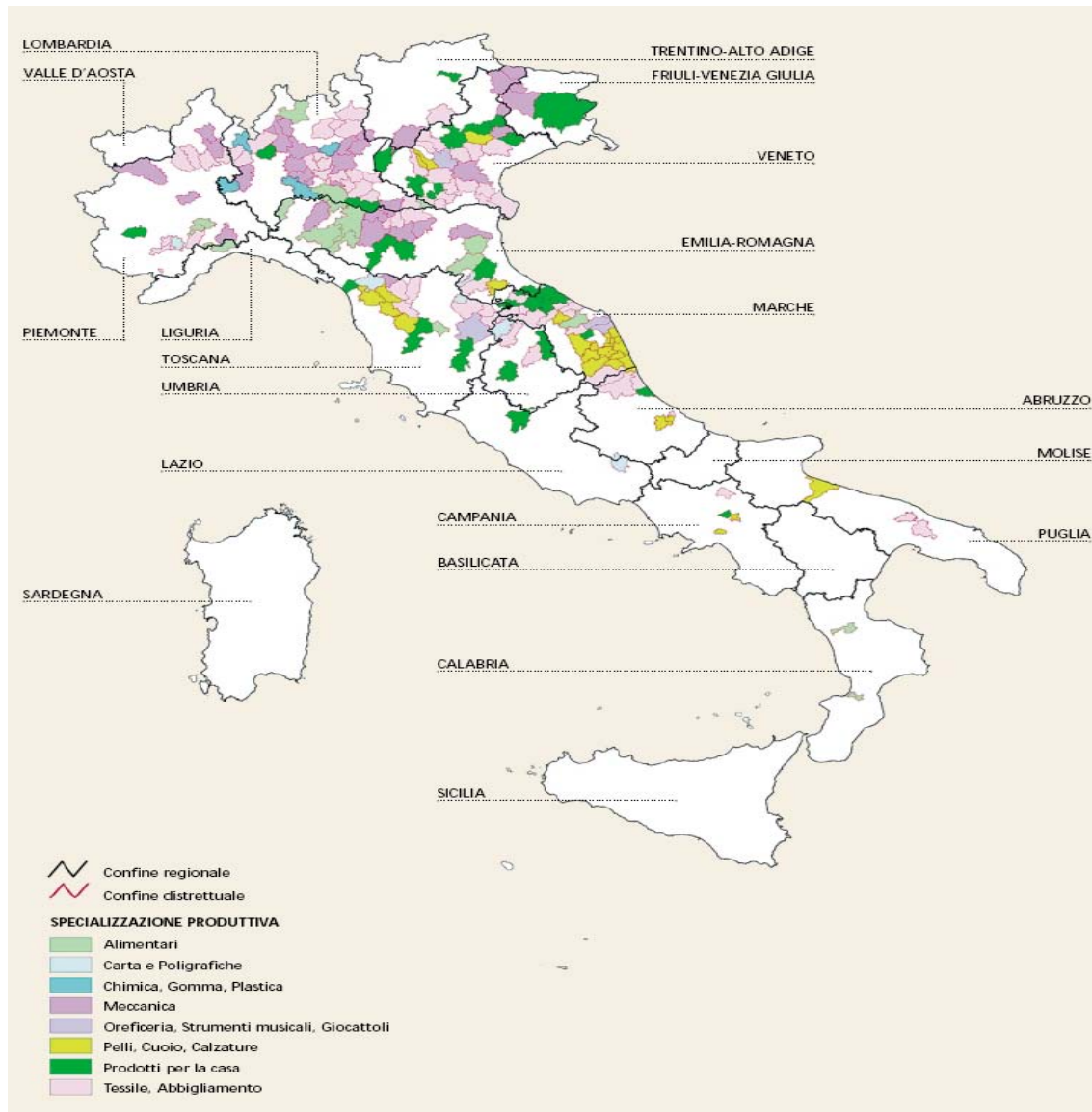
Históricamente los distritos industriales se han afirmado en los sectores textil-indumentaria, calzado, muebles, piel y cuero, trabajo del mármol, cerámica, mecánica de precisión, instrumentos ópticos, aparatos medicales, etc. Algunos de los sectores citados precedentemente han dado origen al conocido fenómeno del “Made in Italy”.

Clústers o distritos se encuentran también en el exterior, pero hay ciertos factores que han favorecido el desarrollo de los distritos en Italia:

- Legislación favorable a empresas menores
- Fragmentación del sistema distributivo
- Capitalismo (emprendimientos) familiar
- Tradición artesanal en sectores con baja tecnología y baja estandarización

Esto a permitido que los distritos industriales italianos gocen de una conocida y elevada cooperación entre los actores (incluyendo las instituciones) y mecanismos sociales de identificación con el distrito (componente social).

Gráfico 1: Distritos industriales individualizados por el ISTAT.



Fuente: IPI – Istituto per la Promozione Industriale, 2002.

Los distritos industriales representan una base fundamental para la economía Italiana marcando el desarrollo socio-económico del país a partir de los años setenta. En Italia, existen aproximadamente 200 distritos industriales. Hoy, los distritos industriales representan aproximadamente el 38% del PBI y el 40% de la fuerza de trabajo con 2,7 millones de ocupados. (Cuadro 3)

Cuadro 3 - Los Distritos Industriales en números:

<b>199</b>	Las áreas distrituales oficialmente reconocidas por el ISTAT
<b>46</b>	El porcentual de exportaciones distrituales sobre el total de ventas en el mercado externo
<b>38</b>	El porcentaje de contributo que los distritos industriales dan al PBI Italiano.
<b>40</b>	La porcentual de la fuerza de trabajo industrial
<b>239.000</b>	La cantidad de empresas distrituales

Fuente: Il sole 24 ore, 27 de junio 2004. Tabla elaborada sobre datos ISTAT.

Siguiendo la “*mappatura*” de los distritos industriales italianos, los principales distritos de pequeñas y medianas empresas son:

Gráfico 2:

Piemonte	• Basso Cusio: le valvole e le rubinetterie; Biella: il laniero; Ormegna - Varallo Sesia - Stresa: i casalinghi; Valenza Po: la gioielleria;
Lombardia	• Bassa Bresciana: le confezioni e l'abbigliamento; Bassa Bresciana: il cuoio e le calzature; Bergamasca, Val Cavallina: l'abbigliamento e i mobili; Brianza: il mobile; Casalasco - Viadanese: la lavorazione del legno; Castelfreddo: il tessile e le calze; Como: il tessile e il serico; Est Milanese: apparecchi elettrici ed elettronici; Gallaratese: le confezioni e l'abbigliamento; Lecchese: la produzione e la lavorazione dei metalli; Lecchese: il tessile; Sebino: la gomma e la plastica; Valle dell'Arno: produzione e lavorazione metalli; Valli bresciane: la produzione e lavorazione di metalli; Valseriana: il tessile; Vigevanese: le calzature; Belgioioso: la meccanica; Canneto sull'Oglio: i giocattoli; Suzzara: le macchine agricole.
Liguria	• Sestri Ponente: l'elettronica; Val Fontanabuona: l'ardesia.
Veneto	• Alto Livenza: il mobile; Alto Vicentino: il settore metalmeccanico; Arzignano: la conceria; Belluno: la produzione di occhiali; Montebelluna: la calzatura sportiva; Murano: il vetro; Riviera del Brenta: le calzature; Vicenza: l'oreficeria.
Friuli-Venezia Giulia	• Conegliano: l'inox; Maniago: la coltelleria; Manzano: le sedie.
Emilia Romagna	• San Daniele: il prosciutto; Carpi: la maglieria; Cento: le macchine agricole; Forlì: il mobile imbottito; Forlì-Cesena: l'agroalimentare; Langhirano: il prosciutto; Mirandola: le imprese biomedicali; Modena-Reggio Emilia: le macchine agricole; Rimini: il loisir; Rimini: l'abbigliamento e le calzature; San Mauro in Pascoli e l'area del Rubicone: le calzature; Sassuolo: le piastrelle.
Toscana	• Arezzo: l'oreficeria e l'abbigliamento; Carrara: il marmo; Cascina e Ponsacco: il mobile; Empoli: il tessile/abbigliamento; Firenze: la pelletteria; Lamporecchio: le calzature; Lucca: il cartario; Prato: il tessile/abbigliamento; Quarrata: il mobile imbottito; Santa Croce sull'Arno: il conciario; Sesto Fiorentino: la ceramica; Siena: il cristallo, l'autocaravan e i mobili; Viareggio e la Versilia: la cantieristica.
Marche	• Castelfidardo: gli strumenti musicali; Fermo: le calzature; Montefeltro: il tessile/abbigliamento; Pesaro: il mobile; San Benedetto del Tronto: l'agro alimentare
Umbria	• Città di Castello: la grafica e la cartotecnica.
Lazio	• Civita Castellana: la ceramica
Abruzzo	• Abruzzo Centro Settentrionale: il mobile; Abruzzo meridionale: l'abbigliamento; Castelli: la ceramica; Fara San Martino: la pasta; Val Vibrata: pelletteria, abbigliamento e calzature
Molise	• Isernia: l'abbigliamento
Campania	• Capodimonte: la porcellana; Cittadella Atellana: l'abbigliamento; Cittadella Aversana: le calzature; Penisola Sorrentina: i costumi da bagno; S. Giuseppe Vesuviano: il polo tessile; Solofra: le concerie; Tari: la cittadella dell'oro; Torre del Greco: il corallo e l'oreficeria
Puglia	• Casarano: le calzature; Nord Barese: il tessile e l'abbigliamento; Sud Barese: l'abbigliamento
Basilicata	• Lavello: la cosetteria; Matera - Bari: il salotto
Sicilia	• Caltagirone: la ceramica; S. Stefano di Camastra: la ceramica
Sardegna	• Sassari: il sughero, il pecorino e il granito

Fuente: Rapporto ASTER, 2000

Del total de distritos (199), 59 se ubican en el noroeste del país, 65 en el nordeste, 60 en el centro y 15 en el “Mezzogiorno”. Residen cerca de 14 millones de personas (25% del total de Italia), a su interior operan 239.000 empresas (40 % del total

de Italia) con 2,7 millones de empleados (40% del total de Italia) con una dimensión media de 9 empleados por local industrial.

Cuadro 4 - La especialización productiva:

Cantidad de distritos	Especialización productiva
70	Textil-indumentaria
37	Productos par la casa
33	Mecánica
28	Piel, cueros y calzado
17	Alimentos
6	Papel y tipografía
8	Otros

Fuente: ISTAT

### 3.2 - El made in Italy

Es interesante resaltar la importancia del *Made in Italy* en el desarrollo industrial italiano. El concepto *Made in Italy* (Becattini, 1998) engloba tres grupos de ventajas competitivas que están interconectadas (tecnología y bienes)

Un primer grupo de ventajas competitivas se refiere a bienes de consumo durables para la persona: tejidos e indumentaria de varios tipos, *foulards*, *sweaters*, calzados de calidad, artículos en cuero y piel, anteojos, joyas y artículos de regalos, etc.

Un segundo grupo está constituido por artículos para la decoración de la casa: muebles de estilo, iluminación, pisos de cerámica, etc.

Un tercer grupo, primero por su valor de exportación, está constituido por productos mecánicos, excluidos los de la industria automotriz.

Entre los primeros dos grupos y el tercero, existen muchas relaciones directas, como por ejemplo el textil y las machinas textiles, los muebles y las maquinas para trabajar la madera, etc. Las mismas relaciones existen entre los dos primeros grupos.

Se pone la lógica que unifica transversalmente los bienes de consumo arriba indicados y los bienes de equipo del *Made in Italy*. Hacemos referencia: a) la gran atención en la producción de bienes finales y de equipo por parte de los pequeños productores italianos, cubriendo las necesidades puntuales de consumidores y utilizadores; b) a las economías externas a la empresa e interna al sistema local que unen los diversos procesos de producción convergentes o complementarios.

En conclusión, ya sea por la posición que toma el consumidor final, o aquel que tiene necesidad de uso de equipos, o por las ventajas derivadas de la cercanía espacial en el proceso productivo, se puede decir que hay un conjunto de bienes (finales y de equipo) que pueden ser identificados con el renombrado "*Made in Italy*".<sup>35</sup> Los cuatro elementos que caracterizan el *Made in Italy* son la calidad de fabricación, la calidad de la materia prima utilizada, la innovación del producto y el diseño.

Este tipo de bienes es en gran parte generado en los distritos industriales. Junto con los distritos históricos conocidos como el de textiles de Prato, Como y Biella, el de la cerámica de Sassuolo, están otros más pequeños que se especializan en determinados nichos de mercado como por ejemplo el distrito de Bergamo de los botones, o el de Vicenza de asientos para bicicleta.

<sup>35</sup> Becattini, G.: *Distretti industriali e Made in Italy*. Bollati Boringhieri, 1998, p. 117.

Para terminar de caracterizar el *Made in Italy*, puede ser interesante poner en orden la interdependencia socio-productiva.<sup>36</sup> Los elementos que unen las producciones típicas de consumo, los semielaborados y las maquinas para la producción son tres: a) la circulación particularmente intensa del conocimiento productivo y comercial que se realiza en las concentraciones territoriales; b) la germinación de pequeñas innovaciones en proceso y producto; c) la atención particular que prestan los productores -de bienes de consumo y de equipo- a las necesidades especiales del consumidor. En estas zonas -distritos industriales- se forma un “microclima cultural” al cual ya hemos hecho referencia y que se denomina “atmósfera industrial”.

Una última consideración que creemos sea importante, y que se refiere a las sinergias del consumo, es suponer que la adquisición de un bien *Made in Italy* (por ejemplo pisos fabricados en Sassuolo) promueva la adquisición de otro bien del *Made in Italy*, pero en este caso en otro sector, como puede un par de zapatos italianos. Al mismo tiempo, el éxito en la venta al extranjero de indumentaria o muebles del *Made in Italy*, pueden inducir al productor extranjero a incrementar la adquisición de maquinaria italiana y semielaborados del textil y la madera.<sup>37</sup>

Por todo esto, vale la pena resaltar, que en el curso de los años 90, numerosos distritos y sectores *Made in Italy*, fueron capaces de crear ocupación y generar innovación, frente a una caída del empleo en el sector de las grandes industrias.

## 3.2 - Los Distritos industriales: legislación e individualización

### 3.3.1 - El cuadro normativo:

Las motivaciones que han determinado al inicio de los años 90 la elección de descentrar a nivel regional las decisiones de intervención a favor de los distritos industriales, hacen claramente referencia a la necesidad de delinear líneas de política industrial que respondan a las específicas exigencias locales.

Según esta perspectiva, el gobierno regional debería tener un mayor conocimiento de las dinámicas económicas y de la potencialidad del territorio, y así, estaría en grado de realizar una más eficiente distribución de los recursos. Paralelamente al proceso de delegar a las regiones las competencias en materia de distritos industriales, era necesaria una actividad de homogenización de criterios para la identificación de los mismos. Este segundo aspecto era de gran relevancia al fin de ordenar las sucesivas intervenciones de apoyo financiero.

Con la **Ley 317/91** “*Interventi per l’innovazione e lo sviluppo delle piccole imprese*”, se realiza el primer reconocimiento jurídico de los distritos industriales italianos. En base al artículo 36,1 el distrito es definido como “*un área territorial caracterizada por la elevada concentración de pequeñas y medianas empresas caracterizadas por una particular relación entre presencia de empresas y población residente*”.<sup>38</sup>

La intervención legislativa del 1991 confiaba a las regiones el deber de individuar los distritos sobre la base de las especificaciones que serían dadas por el **Decreto del Ministerio de la Industria**. Tal decreto viene emanado en abril de 1993. Allí viene adoptada una metodología puramente cuantitativa y fundada sobre datos del Istat en merito al grado de especialización local de la fuerza de trabajo y de la estructura industrial. Estos parámetros son:

---

<sup>36</sup> *Ibidem*, p 118

<sup>37</sup> *Ibidem*, p 199

<sup>38</sup> Ley n. 317 sobre Intervención para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa

- a) El sistema local de trabajo debe ser manufacturero, lo cual supone:
  - El peso de los empleados de la industria manufacturera debe superar el 30% (nivel nacional)
  - El peso de la unidad local manufacturera en relación a la población residente debe ser superior a la media nacional
  
- b) El sistema local de trabajo debe estar caracterizado por una fuerte especialización en un determinado sector de la industria manufacturera; tal especialización debe resultar preponderante en la industria manufacturera del sistema y lo debe distinguir del nivel nacional, lo cual supone:
  - El peso de los empleados en el sector de especialización manufacturera respecto a los empleados manufactureros en total deben superar el 30% (nivel nacional)
  - El nivel absoluto de los empleados del sector de especialización manufacturera debe superar en un 30 % el nivel de ocupación manufacturera del sistema.
  
- c) El tejido productivo del sector de especialización manufacturera debe estar formado de pequeñas y medianas empresas.

En esta fase inicial se concedió a las regiones la oportunidad de intervenir en el territorio financiando los consorcios trámite contratos de programa. Sin embargo, la Ley de 1991 no proponía a las regiones una clara dirección en términos de cómo proceder para la gestión activa de los recursos financieros para los distritos.

La aplicación de estos criterios para la individualización de los distritos ha sido problemática y ha creado numerosos retrasos, dado sobre todo, porque no todos los territorios y Regiones estaban en condiciones para llevar a cabo tal profundidad de análisis.<sup>39</sup>

El primer documento económico que reconoce explícitamente los distritos industriales es la *Deliberazione CIPE* del 21 de marzo de 1997, en base a la cual los distritos industriales pueden hacerse promotores de los contratos de programa.

Una sucesiva y relevante intervención legislativa orientada al financiamiento de los distritos industriales es la **Ley 266/97 – Ley Bersani de 1997: “Interventi urgente per l’economia”**. La Ley dispone de concesiones de un contributo (que no puede superar el 50% del gasto previsto) para la innovación informática y de telecomunicación de los distritos. La Ley Bersani además prevé que los consorcios de desarrollo industrial sin fines de lucro constituidos por las Regiones que intervengan como sociedades consortiles mixtas, públicas y privadas a favor de las pequeñas y medianas empresas, se les atribuya –por parte de las mismas regiones- además de los financiamientos para los distritos industriales, contributos de cuenta capital con la finalidad de prestar bienes y servicios para la innovación y el desarrollo tecnológico, administrativo y de gestión.

A 1997, menos de la mitad de las regiones (Abruzzo, Campania, Friuli, Liguria, Lombardia, Marche, Piemonte, Sardegna y Toscana) han identificado los distritos industriales existentes en el propio territorio. Entre estas regiones, solo tres, Lombardia, Piemonte y Toscana han llevado a cabo concretos programas operativos, mientras muchas regiones no han ni siquiera iniciado la primera fase de investigación sobre el territorio.

---

<sup>39</sup> Caloffi, A.: “Políticas regionales para los distritos industriales”. Investigación efectuada en el curso de un stage de formación en la Unión Industrial Platense. Diciembre de 2000.



La siguiente intervención legislativa inherente a los distritos industriales es la **Ley 140/99** – “*Norme in materia di attività produttive*”. Esta Ley renueva el cuadro normativo de referencia tratando de simplificar los criterios de individualización de los distritos. Se eliminan la rigidez de los criterios, y se modifican los apartados 1, 2y 3 del artículo 36 de la Ley 317/91, en particular:

- son definidos “sistemas productivos locales” (SPL) las áreas productivas homogéneas caracterizadas por una elevada concentración de empresas, prevalentemente de pequeña y mediana dimensión, y de una particular organización interna.
- son redefinidos “distritos industriales” los sistemas productivos locales caracterizados por una elevada concentración de empresas industriales y de la especialización productiva del sistema de empresas.
- son redefinidas las modalidades de intervención en los distritos industriales; con la nueva formulación de la Ley las regiones individualizan los sistemas productivos locales, y entre estos, los distritos industriales, y el financiamiento de proyectos innovativos y de desarrollo que le competen.

A continuación de la Ley 140/99, las Regiones buscaron definir criterios comunes para la individualización de los distritos industriales y de los sistemas productivos locales. En la Coordinación del 21 de octubre de 1999 las Regiones convinieron de:

- mantener, en los distritos industriales, el carácter de la propia especificidad
- utilizar como criterios de selección aquellos indicados en el D.M. del 21 de abril de 1993, actualizados al censo intermedio Istat 1996, modulando tales criterios en un rango de oscilación que considere las realidades productivas del Centro, Norte y Sur
- considerar, para la realidad productiva del Sur, indicadores cualitativos
- los SPL no son sólo ámbitos territoriales de referencia

El cuadro normativo sobre el tema de delegar a las regiones la gestión de las políticas industriales al interior de los distritos es completado por las siguientes intervenciones:

- **Decreto legislativo 112** del 31 de marzo de 1998 – Ley Bassanini - “*Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Statu alle regioni ed enti locali, in attuazione del capo I della legge 15 marzo 1997, n.59*”. Con el mismo se delega a las Regiones las funciones inherentes a las concesiones de facilitación, contributos, subvenciones, incentivos y beneficios de cualquier género industrial, comprendiendo las intervenciones para las pequeñas y medianas empresas.
- **Decreto Ley 79** del 21 de marzo de 1999, “*Decreto per la liberizzazione del mercato dell’energia elettrica*”. A través de este decreto se reconocen, a las empresas pertenecientes a un distrito, beneficios de costos menores de energía eléctrica.

Las Regiones han identificado los distritos industriales, aunque actualmente 11 son las regiones que han reconocido distritos en su propio territorio.<sup>40</sup>

Gráfico 3 – Regiones que han individualizado los distritos industriales al 1/4/2002

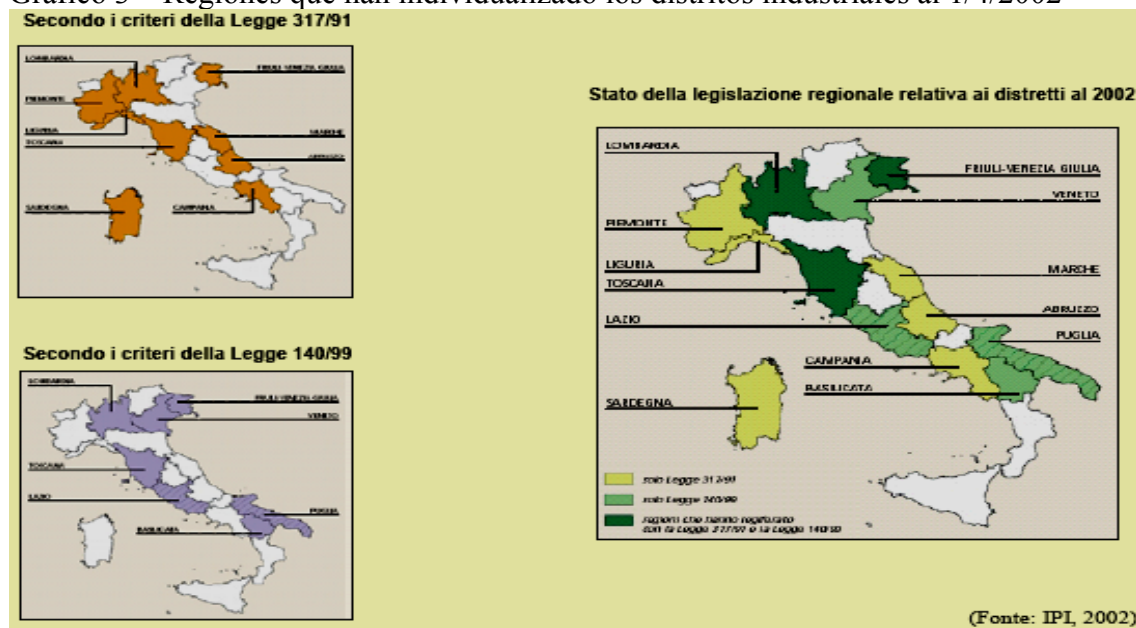
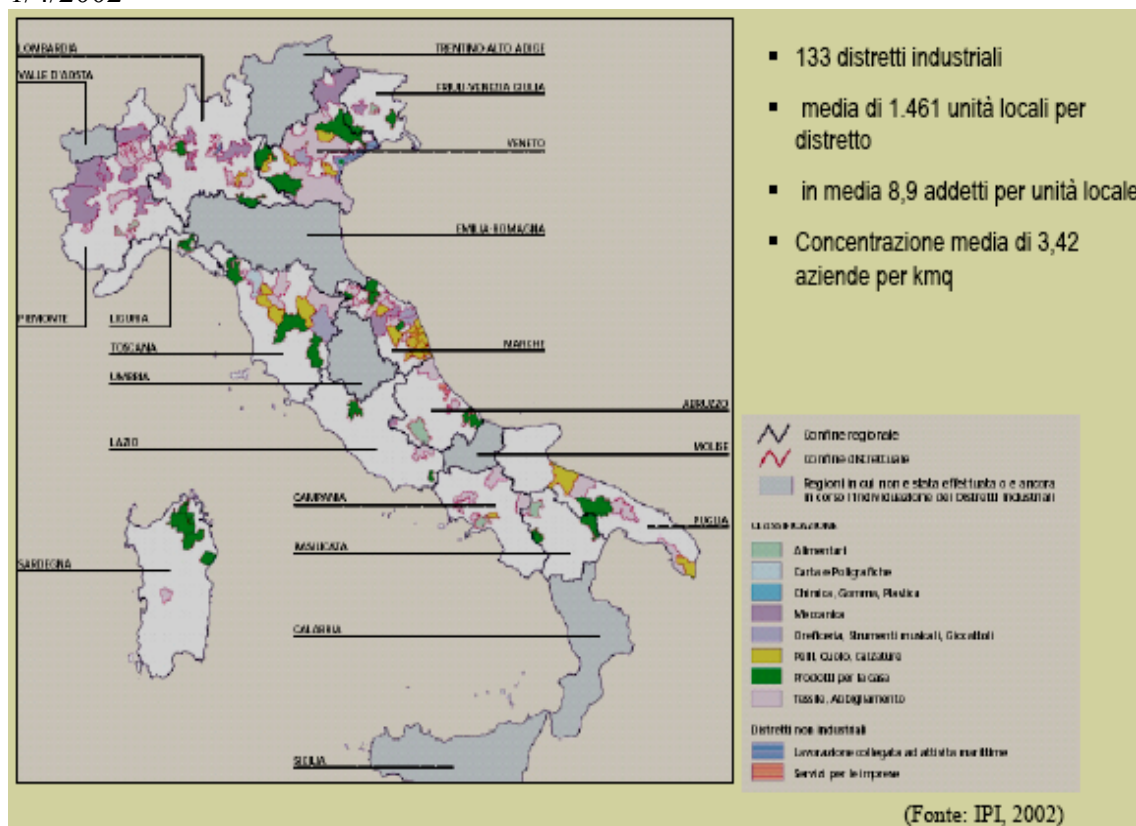


Gráfico 4 – Distritos individualizados por las Regiones al 1/4/2002



Fuente: IPI, 2002

<sup>40</sup> Versan, P. – Letta, E.: *Viaggio nell'economia italiana*, Roma, 2004, p. 11

A continuación identificamos cronológicamente los programas que han aplicado las regiones.

Cuadro 5 – Cronología de la identificación de los distritos industriales

Región	Norme di individuazione	N° distretti riconosciuti	Comitati di distretto	Programmi per distretti
<b>Lombardia</b>	D.G.R. 17/11/93, n.v/43192	21	D.G.R. 21/06/94, n.v/54120	D.G.R. 17/11/93, n.v/43192 L.R.22/02/93, n.7
<b>Friuli Venezia Giulia</b>	D.G.R. 27/05/94, n.2179 D.G.R. 13/10/94, n.4751	4	L.R. 11/11/99, n.27	L.R. 11/11/99, n.27
<b>Liguria</b>	D.G.R. 17/02/95, n.496	1	Decreto Pres. G.R. n.380, 04/12/98	L.R.09/08/94, n.43 L.R. 11/11/97, n.45
<b>Toscana</b>	D.C.R. 07/02/95, n.36 D.C.R. 21/02/2000, n.69	12	D.C.R. 07/02/95, n.36	D.C.R. 07/02/95, n.36 e D.C.R. 21/02/2000, n.69
<b>Marche</b>	D.G.R. 20/12/99, n.3260	9	Istituz. Coico con D.G.R. 20/12/99, n. 3260	D.G.R. 20/12/99, n.3260
<b>Piemonte</b>	D.C.R. 18/06/96, n. 250-9458	14	L.R. 12/05/97, n.24	L.R. 12/05/97, n.24
<b>Abruzzo</b>	D.C.R. 07/03/96, n.742/C	4	D.C.R. 07/03/96, n.742/C	D.C.R. 07/03/96, n.742/C
<b>Campania</b>	D.G.R. 02/06/97, n.60	7	-	D.G.R. 02/06/97, n.60, D.G.R. 15/11/99, n.25/1
<b>Sardegna</b>	D. Ass.Ind 07/08/97, n.377	4	-	-
<b>Veneto</b>	D.C.R. 23/11/99, n.79	19	-	-
<b>Emilia Romagna</b>	-	-	-	L.R.21/04/99, n.3 PRS 1999-2001

Fuente: Caloffi, A.: “Políticas regionales para los distritos industriales”. Investigación efectuada en el curso de un stage de formación en la Unión Industrial Platense. Diciembre de 2000.

En el capítulo 3 analizaremos con detalle el camino de individualización que ha puesto en práctica la Región Emilia-Romagna, ya que además de la importancia para nuestro estudio, se caracteriza por ser un caso especial. Si bien no adoptó actos

normativos de reconocimiento de los distritos industriales, ha predisposto un acercamiento “desde abajo”, dando flexibilidad a los actores locales de organizarse para proyectar individualmente intervenciones a áreas delimitadas.

### 3.3.2 – El mapa real y legal de los distritos italianos

Una de las mayores dificultades depende del hecho que las características estructurales de los distritos industriales no pueden ser simplemente individualizadas sobre la base de datos estadísticas. En este sentido, es que durante los '90 se han realizado numerosos intentos de elaborar un mapa de los distritos. Los intentos más significantes han sido:<sup>41</sup> -Cuadro 6-

- El Reporte anual del Istat (1995), basándose sobre el D.M. de 1993, que individualiza 199 distritos industriales, de los cuales 59 están en el noroeste, 65 en el noreste, 60 en el centro y 15 en el sur del país.
- Fabio Sforzi (1990) fue el primero en afrontar el análisis cuantitativo de los distritos, experimentando un procedimiento de individualización que luego, fue puesto en práctica por el Istat.
- Censis y Tagliacarne, en 1992, individualizaron 187 “áreas de concentración de empresas menores”, de los cuales 90 son casi notorios y 97 están emergiendo. Estas áreas individualizadas por los autores representan el 39% de las empresas nacionales, el 28% del territorio italiano sobre el cual reside el 35% de la población.
- Un intento diverso de presentar los distritos italianos ha sido el llevado a cabo por M. Moussanet y L. Paolazzi (1992) quiénes presentaron una recopilación de 65 “fotografías” de los distritos más importantes, obtenidos de una compilación de artículos escritos para “Il Sole-24 ore” durante 1991.
- El estudio del Cnel-Ceris/CNR, se propone construir un mapa de distritos industriales “real”, distinguiendo aquellos “legales” definidos por la Ley 317/91 y los parámetros ministeriales de 1993.

---

<sup>41</sup> Ibídem

Cuadro 6 – Mapa real y legal de los distritos industriales italianos

Regiones	Numero distritos industriales					
	Ind. Reg.	-Istat	- Sforzi	- Cen/Tag	- Sole24	- Ceris
Valle d’Aosta	-	-	-	-	-	-
Piemonte	25	16	2	14	4	9
Lombardia	21	42	11	15	11	24
Trentino-A.Adige	-	4	-			
Veneto	19	34	14	21	9	9
Friuli-V.Giulia	4	3	1	10	3	4
Liguria	1	1	-	7	1	1
Emilia-Romagna	-	24	9	18	9	11
Toscana	7	19	8	30	6	10
Umbria	-	5	-	4	1	-
Marche	9	34	15	8	3	6
Lazio	-	2	-	10	2	2
Abruzzo	4	6	1	11	1	1
Molise	-	-	-	3	-	-
Campania	7	4	-	6	1	2
Puglia	-	3	-	8	3	2
Basilicata	-	-	-	4	-	-
Calabria	-	2	-	4	-	-
Sicilia	-	-	-	1	1	3
Sardegna	4	-	-	1	1	3
<b>Italia</b>	<b>101</b>	<b>199</b>	<b>61</b>	<b>187</b>	<b>57</b>	<b>87</b>

Fuente: Elaboración de datos Ceris-CNR, 1999,\*Sforzi, \*\*2002.

#### **4 - Los diversos roles estratégicos de las empresas distretuales**

El distrito industrial, como hemos visto hasta aquí, está formado por instituciones y empresas que interactúan entre sí, y que tienen un fuerte arraigo social con el territorio al que pertenecen. De esta interacción se crea el conocimiento propio al distrito, que sirve como ventaja competitiva para las empresas allí localizadas.

En este sentido, analizar las relaciones entre los diferentes tipos de empresas nos puede ayudar a comprender mejor cómo los distritos industriales cambian de forma y estructura cuando se enfrentan a presiones internas y externas. Esto, nos permitirá tener un mejor panorama de estudio cuando analicemos las nuevas oportunidades y los nuevos desafíos que trae aparejada la globalización, en un momento de madures del distrito.

##### **4.1 – La dinámica distritual**

Hoy se habla de un cambio de perspectiva en el estudio de los distritos industriales. Varios autores afirman que se está pasando del “viejo distrito” al “nuevo distrito”. Comprender este cambio, nos posibilitará luego, identificar las nuevas oportunidades y desafíos que enfrentan las empresas e instituciones distrituales.

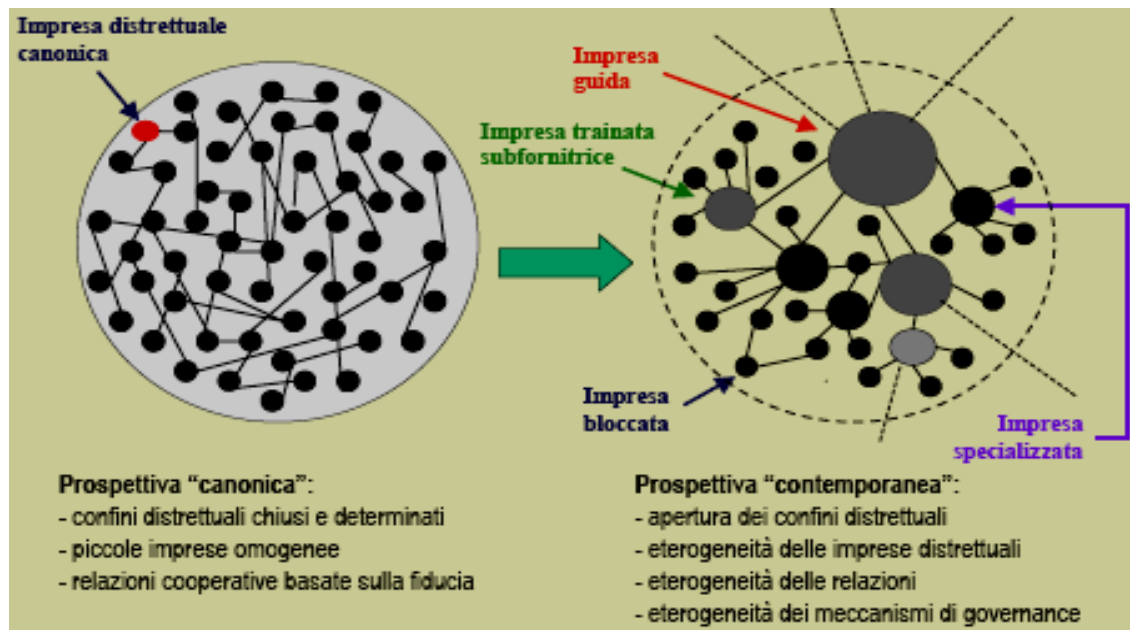
Si bien el distrito industrial tradicionalmente este cerrado, en los momentos de crisis pueden abrirse pasadizos en donde se introducen gérmenes de cambio. Ejemplos:

- Desarrollo sobre dimensional de las empresas líderes

- Entrada de protagonistas externos (también extranjeros)
- Elección de efectuar delocalización, joint ventures, adquisiciones fuera del distrito por parte de empresas pioneras del distrito
- La reducción de la producción, de las ventas y de las exportaciones lleva al cerramiento de algunas empresas
- Una nueva tecnología

Estas operaciones son síntomas de cambio estratégico organizativo que modifica el entero sistema distritual.

Gráfico 5 – La evolución de las distritos y de las empresas distrituales



Fuente: Cortesi, Alberti, Salvato (2004)

De lo arriba expuesto, la evidencia empírica muestra como la morfología del distrito industrial esté continuamente en movimiento y como las formas estratégico-organizativas y la arquitectura de red que vincula las empresas esté en continua transformación. Podemos afirmar que los distritos se mueven en un ciclo de vida que se inicia con la formación, luego se desarrolla para posteriormente llegar a la madures. Para "rejuvenecer" el distrito se debe reposicionar, y esto es lo que les está sucediendo los distritos industriales italianos.

#### 4.2 - Las empresas distrituales:

Por empresa distritual se entiende a una empresa que se caracteriza por tener una fuerte raíz con el contexto sociocultural local, con una intensa compenetración productiva con otras empresas locales, una dimensión reducida, la existencia de un sujeto emprenditorial con rasgos personales socioculturales definidos, con una peso sobre la vida empresarial muy determinante, y finalmente, con una influencia protectora sea a la entrada que a la salida del distrito.

Dentro del hábitat distritual, las empresas se diferencian por su dimensión, por su posición en la cadena de producción, por el grado de integración vertical, por la capacidad innovativa, por el grado de dependencia al mercado del distrito, por el grado de dependencia a los recursos del distrito, por las relaciones en el distrito, etc.

Según la clasificación de las empresas distrituales propuesta por Visconti<sup>42</sup> es posible identificar cuatro tipologías de empresas que operan en los distritos industriales, las cuales tienen una libertad estratégica y un set de competencias que las diferencia. – Cuadro 7-

- Empresa “*Guía*”, “*Leader*” o “*Locomotora*”: este tipo de empresa se caracteriza por desempeñar un rol de “empuje” a la entera economía local, habiendo conquistado en el propio territorio competitivo el dominio de las dinámicas competitivas. Este tipo de empresa, dotada de notables recursos económicos, tecnológicos y humanos, gozan de alta autonomía en las elecciones estratégicas ya que han desarrollado una elevada y difusa competencia productiva y comercial. Estas empresas pueden ejercitar en el mercado una propia fuerza autónoma, desarrollando un sistema de competencias que alimenta un ventaja competitiva sostenible en relación con la competencia interna y externa.
- Empresa “empujada”: presenta un alto nivel de autonomía estratégica, pero focalizada sobre el desarrollo de una competencia particular, que puede ser un solo tipo de producto o una determinada fase productiva. Estas empresas reflejan actitud de tipo imitativo y oportunístico debido sobre todo a la sustancial debilidad en innovación y proyectación del producto. Típico de este tipo de empresas es la imitación de tipo selectivo, basada en la homogenización con la empresa *leader* o *locomotora* a la cual está ligada.
- Empresa especializada: estas empresas han desarrollado específicas competencias en el área productiva y así están en posición de jugar un rol distintivo en el contexto social. La empresa especializada se encuentra en la condición de poder desarrollar una propia política de mercado. La elección de tal política puede dirigirse a mantener una relación privilegiada con la empresa guía del distrito, o con un network productivo más alargado o global.
- La empresa bloqueada: nace de la exigencia de externacionalización de un cierto número de trabajos que se formalizan en acuerdos de subfornitura. No tienen una estrategia comercial y compiten con la variable precio.

Cuadro 7 – Una clasificación de las empresas distrituales

		<b>SET DE COMPETENCIAS</b>	
		Difuso	Concentrado
<b>LIBERTAD EXTRATÉGICA</b>	elevada	EMPRESA GUIA	EMPRESA EMPUJADA
	limitada	EMPRESA ESPECIALIZADA	EMPRESA BLOQUEADA

Fuente: Visconti, 1996

<sup>42</sup> Visconti, F.: *Le condizioni di sviluppo delle imprese operante nei distretti industriali*, EGEA, Milano, 1996, p. 94.

### 4.3 – Las relaciones entre las empresas distrituales

Las empresas distrituales se asientan en un ámbito social-local que favorece la cooperación y las relaciones entre empresas. Entre los beneficios reconocidos se encuentran: menores riesgos en comenzar una actividad, una eficaz coordinación de las actividades complementarias y la posibilidad de obtener ventajas de las economías externas del distrito. Además, la colaboración interempresarial hace posible el fraccionamiento del proceso innovativo entre varios actores llamados a contribuir con su experiencia.

No obstante la popularidad de la cual gozan los distritos industriales, mucho queda por esclarecer de su estructura organizativa interna.

En el distrito se pueden verificar agregaciones entre empresas que ocupan diferentes fases secuenciales del proceso productivo, debidas a la complementariedad de los productos y a la posibilidad de realizar economías de escala.

En cada caso la empresa operante en un distrito es inevitablemente parte del sistema como un todo. La importancia del sentido de pertenencia de tipo competitivo, económico y social, tiene un rol preponderante, especialmente si el análisis se enfoca en el ámbito de las relaciones.

Recurriendo nuevamente a Visconti (1996) este autor propone un modelo que describe las relaciones dentro del distrito de acuerdo a dos parámetros:

- Criticidad en el funcionamiento de la fórmula emprenditorial<sup>43</sup> (relación empresa/empresa)
- Nivel de formación jurídico-administrativa (relación público/privado)

La primera variable pone énfasis en la estructura de la empresa en relación a las características de la cadena del valor y a las fuentes de ventaja competitiva del lugar. Algunas de las relaciones tenidas con otros actores constituyen un componente fundamental de su funcionamiento alimentado la ventaja competitiva, otras, condicionan su *performance*.

La segunda variable individualiza las implicaciones organizativas de las relaciones entre la empresa y sus interlocutores.

El cuadro 8 constituye una matriz compuesta por estas dos dimensiones e individualiza diversos tipos de relaciones entre las empresas e instituciones. Dependiendo de la relación entre las empresas del distrito y del compromiso de las instituciones públicas con el distrito, el diverso grado de compromiso y de vinculación con el territorio podrán generar una mayor o menor ventaja competitiva.

---

<sup>43</sup> Se entiende por fórmula empresarial al modelo de interacciones entre la empresa y su ambiente. Este modelo sirve para posicionar a la empresa y mantenerla alineada con el propio ambiente.



Cuadro 8 – Tipos de relaciones entre empresas

<b>Criticidad en el funcionamiento de la fórmula emprenditorial</b>	elevada	(1) Relaciones de la cadena productiva  Relaciones para la innovación	(3) Agregaciones estratégicas
	baja	(2) Uso de servicios externos  Relaciones institucionales	(4) Colaboraciones dadas por la pertenencia al distrito
	baja	<b>Nivel de formación jurídico-administrativa</b>	
			elevada

En el primer cuadrante encontramos: *Relaciones de la cadena productiva*, las cuales cumplen un rol fundamental en la articulación de los procesos de funcionamiento distritual, y en correspondencia con la naturaleza del distrito, presenta una dinámica de tipo espontáneo, informal, pero altamente crítico. Luego encontramos las *relaciones para la innovación*, las cuales revelan la tendencia a aportes externos en los procesos productivos, y más precisamente de aportes que generan innovación de producto y de proceso, que difícilmente, la empresa individualmente podría generar.

En el segundo cuadrante tenemos: *Relaciones por el uso de servicios externos*, lo que es común en un distrito industrial, sobre todo si existen avanzadas formas de agregación (Asociaciones, Fundaciones) que si bien mantienen con los sujetos relaciones informales, proveen de servicios de tipo elemental (administrativos, fiscales) y en algunos casos servicios de avanzada (investigación y desarrollo, búsqueda y formación del personal, publicidad, comunicación, etc.). En este mismo cuadrante se ubican las *relaciones con actores institucionales* (administradores públicos, institutos de crédito, representantes sindicales) las cuales parecen ser las que menos criticidad tienen. Generalmente los interlocutores institucionales, más que intervenir en el interior de las relaciones entre los actores, se ocupan, por ejemplo, de fomentar la asociatividad, de la gestión del consenso, de las actividades de comunicación externa, de la participación en iniciativas culturales y deportivas.

Pasando al tercer cuadrante, si las relaciones tienen una alta criticidad al interior de la dinámica distritual, se está frente al caso de *agregaciones estratégicas*, que manifiestan un notable impacto en el funcionamiento de la fórmula emprenditorial y que imponen un alto nivel de formalización. El objetivo de estos acuerdos es generar sinergias entre las diferentes fases del proceso productivo para penetrar en nuevos mercados y aplicar nuevas tecnologías a procesos y productos.

Por último, las *colaboraciones dadas por la pertenencia al distrito*, tienen como objeto, el esfuerzo conjunto entre empresas e interlocutores públicos para el desarrollo de análisis y estudios sobre el ambiente económico que integran los conocimientos y las informaciones que poseen las empresas.

En Italia, frecuentemente se buscan soluciones comunes y conjuntas a todo este espectro de relaciones entre empresas, a través de las asociaciones de artesanos, centro servicios, etc. En modo análogo, consorcios de pequeñas empresas pueden adquirir materias primas o lograr obtener préstamos bancarios o condiciones mejores de las que obtendrían de manera individual.

## **5 - La producción de conocimientos en el distrito**

Cada empresa para desarrollar su negocio tiene un *business model* o una fórmula empresarial<sup>44</sup>. Esta fórmula se concretiza en elecciones referentes a:

- El sistema competitivo en el cual operar (donde quiere competir)
- Un sistema producto que se entiende ofrecer (que quiere ofrecer)
- Un sistema de interlocutores sociales con los cuales integrarse (con quienes interactúa y de que manera hacerlo)
- Un conjunto de perspectivas
- Una estructura (técnico-productiva-gerencial) con la cual actuar

La estrategia contribuye a construir la ventaja competitiva sostenible en el tiempo, la misma se basa, en el dinamismo de los recursos tangibles (financieros, físicos) intangibles (tecnología, reputación, cultura) y humanos (competencia y conocimientos especializados, capacidad de interacción y comunicación, motivaciones).

Como base de la estrategia empresarial se destaca:

- 1) El conocimiento dentro de la empresa: en las pequeñas y medianas empresas (sobre todo familiares) la estrategia es el resultado de la visión intuitiva del líder empresarial, fruto del conocimiento del mercado y de su experiencia. (Bonomi y Rullani, 2000)
- 2) Fuentes de ventaja competitiva provenientes del propio sistema distritual:
  - la eficiente fragmentación técnica del proceso productivo (constelaciones)
  - una virtuosa interacción entre empresas y contexto social, cultural, político, económico y tecnológico local (economías externas)
  - la presencia de procesos cognitivos capaces de generar conocimientos únicos radicados en el territorio (recursos humanos)
  - la afirmación de una identidad colectiva que refuerza la imagen individual de las empresas (reputación del distrito)

Es fundamental identificar el conocimiento que resulta central y estratégico respecto al *business* del distrito. Para ello es necesario intervenir en varios niveles: individual, empresarial, red o agregación de empresas y sistema distritual alargado. Además se debe ayudar a las empresas a producir y usar más la información haciendo circular en modo eficaz y eficiente toda la información necesaria para la propia interacción.

Utilizando el modelo dado por Minguzzi y Passaro (1995) presentamos una matriz de las oportunidades de aprendizaje para las pequeñas y medianas empresas. Como se puede apreciar en el cuadro 9, cuanto más cerca una empresa está del mercado

---

<sup>44</sup> Es el modelo de interacción con el ambiente a través del cual la empresa persigue una cierta idea de suceso.

final, mayor es el aprendizaje que esta obtienen, redituable para si misma y redituable también para el distrito.

Cuadro 9 – Matriz de oportunidad de aprendizaje de las pequeñas y medianas empresas

		<b>Presencia de la empresa en mercados externos</b>		
		escaso	elevado	
<b>Posición de la empresa en la cadena productiva</b>	Cercanía al mercado final	Aprendizaje intermedio	Aprendizaje elevado	<b>Aprendizaje de la cercanía al mercado</b>
	Lejanía al mercado final	Aprendizaje escaso	Aprendizaje intermedio	

**Aprendizaje de la exportación**

Fuente: Minguzzi y Passaro (1995)

Hay que tener en cuenta también que producir no significa solo transformar un conjunto de *inputs* (datos) en *outputs* (producto terminado) siguiendo procesos técnicos, significa también reproducir el “material humano” que necesita el proceso productivo.

“La producción de mercaderías incluye la reproducción social del organismo productivo: un proceso productivo verdaderamente completo debería co-producir, junto a las mercaderías, los valores, los conocimientos, las instituciones y el ambiente natural necesario para perpetuarlo.”<sup>45</sup>

La relevancia teórica del contexto local está en que permite examinar en vivo la producción como fenómeno circular que pone en íntima relación los aspectos técnicos y económicos con aquellos sociales, culturales e institucionales. En suma, el sistema local es el lugar de acumulación de experiencias productivas y de vida que generan el nuevo conocimiento.

Para responder a los cambios del ambiente competitivo, el sistema local debe mutar continuamente su propia estructura interna. Los productos, los procesos, las relaciones de la economía local con los mercados externos, las fórmulas organizativas del proceso productivo – distributivo, están todos “condenados” a estar continuamente repensados y modificados. Pero, para que el sistema local pueda conservar en este continuo cambio la propia identidad, es necesario que se mantenga invariable un núcleo característico de identidad perteneciente al área de valores, conocimientos e instituciones.

**6 - La morfología distritual**

La evidencia empírica muestra como la morfología de los distritos industriales y como las formas estratégico – organizativas de las empresas distrituales están en continua transformación.

La teoría que los distritos siguen un ciclo de vida ha sido elaborada y sostenida por varios actores, entre los cuales destacamos Gobbo (1989), el Instituto Tagliacarne

<sup>45</sup> Becattini, G: *Il distretto industriale: un nuovo modelo di interpretare il cambiamento economico* Rosenberg & Sèller, 2000, p 96.

(1993), CENSIS (1995), Carminucci y Casucci (1997), Porter (2001), Sammarra (2003). En particular Carminucci e Casucci en base de un análisis histórico de 12 sistemas locales, han propuesto un modelo articulado en tres fases: la de formación, la de desarrollo y la de madurez.

1. Fase de formación: Es la fase de especialización durante la cual el distrito se forma. La fase de formación se caracteriza por una especialización de fase, que puede darse por la descentralización productiva promovida por grandes empresas o por el desarrollo de un tejido preexistente que desarrolla una fuerte especialización productiva.
2. La fase de desarrollo: la fase de desarrollo se caracteriza por un crecimiento de tipo endógeno que lleva al sistema productivo local a tener rasgos de un área – sistema integrada, o sea se consolida el modelo de especialización por fases con una intensificación del sistema de interrelaciones que desarrollan productos que se colocan al inicio y al final de la larga cadena productiva.
3. La fase de madurez: La fase de madurez puede sumir rasgos diferentes según las elecciones estratégicas adoptadas por las empresas y por las instituciones pertenecientes al distrito.

Porter (2001) observa que *“la verificación del estado de salud o de decadencia del distrito está dado por la tasa de innovación. Un distrito que invierte e innova es muchos menos preocupante que un distrito que incrementa la productividad sólo redimensionándose”*

Los distritos industriales identifican algunas opciones evolutivas en la fase de madurez:

- a) El distrito podría reposicionarse, tratando de encontrar nuevos nichos de mercado donde el distrito está en grado de mantener sus ventajas competitivas.
- b) El distrito podría jerarquizarse poniendo en práctica un tipo de red bajo el “empuje” de una empresa líder que se ponga al centro de la constelación. Una empresa asume el rol de direccional al distrito.
- c) El distrito podría optar por la delocalización, externalizando algunas fases productivas: una de las posibles opciones consiste en delocalizar los establecimientos o algunas fases del proceso productivo en áreas con bajo costo de mano de obra, con la idea de reproducir la lógica del distrito en un escala territorial más alargada, buscando así, la combinación de factores productivos en contextos territoriales más amplios que el estrictamente local.
- d) El gobierno estratégico del distrito: Una empresa o varias conjuntamente con las instituciones y organismos del distrito asumen la dirección y el gobierno del distrito a través del diálogo y la cooperación entre público y privado. Esta estrategia es la que se aplica en distritos que tienen una fuerte sociedad civil, y a partir del aumento de la cooperación público – privada se fortalece aún más.
- e) Finalmente, el distrito podría encaminarse a su decadencia.

Hasta aquí hemos analizado el accionar de las empresas distrituales, sus relaciones, la producción del conocimiento, la morfología organizativa del distrito y su ciclo de vida. En lo sucesivo, analizaremos el rol jugado por entes e instituciones proveyendo servicios y gobernando el distrito.

## **7 - El gobierno estratégico de los distritos. Las estructuras**

Los distritos industriales desde unos años a esta parte están siempre más expuestos a los desafíos de la globalización de los mercados, de la evolución de los sistemas distributivos, de la difusión de la tecnología de la información y de la comunicación. Los estudiosos se preguntan en como reforzar la base del desarrollo industrial italiano y en como asegurar continuidad a un modelo que por tantos años a alimentado el crecimiento económico y el bienestar social.

Hoy existe la urgencia, en algunos contextos distretuales, de una guía estratégica que tenga un conocimiento profundo de los distritos y, en consecuencia, una visión de las cuestiones actuales y futuras, y que sepa así, consolidar o reorientar el distrito valorizando los recursos materiales y personales.

Las instituciones, los entes, las asociaciones que han ofrecido y ofrecen una contribución al desarrollo económico de los distritos son numerosas, responden a una multiplicidad de finalidades y asumen características estructurales profundamente diferenciadas. En lo que sigue haremos una breve síntesis de los entes que apoyan el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, lo cual nos servirá, cuando analicemos el funcionamiento institucional de la Región Emilia-Romagna, y cuando estudiemos como estos entes se están modificando en pos del reposicionamiento del distrito.

1) *Los Centros Servicios*: persiguen el objetivo de ofrecer una respuesta a las exigencias de las pequeñas y medianas empresas que, en general, no están en condiciones de llevar a cabo ciertas actividades, las cuales son vitales y cada vez más críticas al afrontar los desafíos de la competitividad. Normalmente se trata de sociedades de capital mixto público-privado, compuesto por asociaciones de representatividad y entes públicos y empresariales destinatarios de servicios. Entre los más famosos Centros Servicios que operan a favor de la pequeña y mediana empresa en el interior de áreas distrituales encontramos el CITER de Carpi, Lumetel en Lumezzane etc. Las áreas de gestión en las cuales los centros servicios pueden focalizar su actividad, distinguimos: los servicios para el reparto de producción, para la comunicación empresarial, para el área comercial/marketing, para la internacionalización y para la formación.

2) *Las agencias de desarrollo*: son entes de naturaleza gubernativa dedicadas a la promoción de los intereses del sistema país al exterior y al soporte operativo y financiero de los inversores que quieren localizar unidades productivas en un país. Constituyen el punto de referencia para los inversores.

3) *Business Innovation Center (BIC)*: son definidos en el documento XVI/C3/354/1988 de la Comisión de la Comunidad Europea como:

*“sistemas locales integrados de investigación, selección y orientación emprenditorial y de proyectos, dedicados a crear y desarrollar nuevas actividades innovativas independientes a través la oferta de una gama completa de servicios a las empresas por parte de una estructura profesional y económicamente eficiente a través la movilización de los recursos y de las organizaciones públicas y privadas que cubre responsabilidades para el desarrollo económico de la zona interesada”*<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Parte del documento XVI/C3/354/1988 de la Comisión de la Comunidad Europea.

Al BIC se le atribuyen los siguientes objetivos: i) favorecer el *start-up* empresarial y los sucesivos procesos de consolidación de la nueva empresa; ii) difundir la cultura empresarial al interior de un determinado contexto territorial; iii) alimentar mecanismos de aglomeración y efectos sinérgicos entre las empresas.

4) *Comités de distrito*: los comités de distrito nacen con la ya analizada Ley del 5 de octubre de 1991, n. 317, denominada “*Interventi per l’innovazione e lo sviluppo delle piccole imprese*”. A más de diez años de la emanación de la Ley, algunas regiones todavía no han reconocido los distritos, otras se frenaron en el reconocimiento formal y a las indicaciones de los objetivos de desarrollo. En algunos casos se han instalados los comités, pero todavía sin llevar adelante proyectos experimentales.

5) *Las Universidades*: en general, las contribuciones de la universidad al desarrollo de un distrito industrial se pone frente a tres acciones: i) actividades de investigación sobre problemas de determinados contextos económicos ii) actividades de formación iii) colaboración en el ámbito de proyectos con finalidad de innovación tecnológica, la experimentación en nuevos materiales, el intercambio de *know-how* y el lanzamiento de nuevos productos o nuevas empresas.

6) *Las Cámaras de Comercio*: con la Ley 580 de 1993, las Cámaras de Comercio asumen una gran autonomía en la definición de las direcciones político-institucionales y de los propios servicios, a saber: posibilidad de intervención con gran autonomía proyectual, participación a una mesa privilegiada compartida por quienes modelan los intereses de los actores comprometidos y la disponibilidad de recursos humanos y organizativos.

7) *Los bancos locales*: muchos bancos históricamente han ofrecido una gran contribución al funcionamiento del sistema empresarial de referencia. Los bancos locales se encuentran en una posición privilegiada, ya que cuentan con un conocimiento acumulado en el tiempo y obtenido gracias a las raíces locales, disponiendo así, de instrumentos únicos para evaluar el comportamiento de las empresas para realizar aumentos de capital, para reestructurar préstamos, para individuar partners industriales y financieros.

8) *Las asociaciones emprenditoriales*: son organizaciones especializadas en la agregación, selección, defensa y promoción de los intereses colectivos de los empresarios. El sistema de representación empresarial en Italia se caracteriza por una estructura altamente fragmentada que es reflejo de las ideologías políticas y de los partidos que han gobernado siempre en determinadas regiones, más allá del peso a nivel nacional. En el tiempo, las asociaciones empresariales han cambiado el propio rol. Algunas se están proponiendo como centros servicios de alto valor agregado, permitiendo a las pequeñas y medianas empresas asociadas de hacer negocios que individualmente no podrían hacer. Como veremos más en detalle para la Región Emilia-Romagna, las asociaciones como “*gestores del network*” están tratando de dar respuestas adecuadas a los desafíos actuales.

Esta síntesis de las instituciones de apoyo a las pequeñas y medianas empresas nos permitirá comprender luego, como estos entes están tratando de dar servicios más puntuales y hasta forman consorcios a nivel regional, como es el caso de ASTER en la Región Emilia-Romagna el cual veremos en detalle en el capítulo 3.

Hasta aquí nos hemos metido en el corazón del distrito, lo cual nos permite entender que tipo de empresas se encuentran dentro del distrito –Cuadro 7- como son las relaciones empresariales –Cuadro 8- y como se genera el conocimiento –Cuadro 9- y cuales son las instituciones de apoyo. Esto nos permitirá comprender mejor como todo este sistema se está repositando par enfrentar los desafíos de la comunicación y de la globalización.

## **8 - ICT (Information & Communication Tecnology)**

Las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación -ICT: Information and Communication Tecnology<sup>47</sup> - están a la base de los procesos de transformación de la realidad productiva y social que se preanuncia como una verdadera revolución específicamente sobre los mecanismos que influncian el funcionamiento organizado.

Mientras la revolución informática de fines de la década del '90 permitió obtener y manejar grandes masas de datos y de información a un costo reducido, la ICT consiente de transferir los datos y la información en cualquier lugar en todo el mundo en tiempo real (o casi). Con esta tecnología, no sólo aconteció un incremento de productividad, sino también ha hecho posible interactuar en cualquier momento con el mundo entero: la empresa puede ser conocida y encontrada por potenciales clientes en todo el mundo. La revolución de las comunicaciones se transforma en el instrumento concreto para operar en mercados globalizados. Lo que está en juego, no es simplemente remarcar la potencialidad de las comunicaciones, sino el pasaje a nuevos modelos de comunicación.<sup>48</sup>

Frente a este nuevo contexto, el sistema industrial italiano centrado principalmente sobre sistemas de pequeñas y medianas empresas íntimamente ligadas al territorio, se confronta en estos años con el desafío de renovarse.

El impacto de las nuevas tecnologías sobre el modelo distritual puede sintetizarse en el ámbito de dos escenarios entre ellos contrapuestos.<sup>49</sup> El primero ve la imposición de plataformas de intercambio y de comunicación basadas en la tecnología de red en perjuicio de la tradicional red de relaciones que ha distinguido a la pequeña y mediana empresa. En este escenario la red tiende a sustituir al territorio ya sea en términos del sistema de transacciones en el mercado o en cuanto concierne al acceso a las informaciones y a los conocimientos que determinan la competitividad de las empresas. En esta perspectiva, el desarrollo de las tecnologías coincide con una sustitución progresiva de las tradicionales formas de coordinación, con la imposición de mercados globales que tienden a optimizar los costos de transacción entre los operadores que actúan dentro de un escenario global.

El segundo escenario, en cambio, ve a las tecnologías como factores de recalificación de las relaciones económicas-sociales que definieron el suceso del sistema de desarrollo local (Becattini, 1989).

---

<sup>47</sup> Information & Communication Tecnology designa el amplio espectro de las aplicaciones e instrumentos –software y hardware- utilizados para obtener, elaborar, memorizar y transferir, en el espacio del tiempo, diversos tipos informaciones que permiten a las empresas e instituciones no sólo mejorar se gestión, sus productos y procesos, sino también interactuar con el mercado global en forma de red.

<sup>48</sup> Bramanti, A.: “Nuove Tecnologie di comunicazione e cambiamento locale”, en *Il caleidoscopio dello sviluppo locale: trasformazioni economiche nell'Italia contemporanea*, Becattini, G; Bellandi, M; Dei Ottanti G; Sforzi, F. (comp), Rosenberg & Sellier, 2001, p. 371.

<sup>49</sup> Franch, M. – Zaninotto, E.: “La diffusione degli IOS nei distretti industriali”, *Sinergie e rapporti di ricerca*, n. 3, 1997.

Como venimos afirmando a lo largo del trabajo, el modelo distritual se caracteriza por un patrimonio de lenguaje y relaciones sociales que permite una circulación fluida de la información. Además, se localiza dentro del distrito la atmósfera industrial a la cual hemos hecho referencia más de una vez, la cual encuentra raíces en la cultura y en la historia local. La fuerza del distrito recae en la propia capacidad de usar su patrimonio de conocimientos y competencias en el territorio para soportar procesos empresariales y de innovación más dinámicos con respecto a aquellos internos a las grandes organizaciones de tipo tradicional.<sup>50</sup>

Pero, todo evoluciona. Desde un punto de vista cognitivo, haciendo referencia a la unión entre ventaja competitiva y procesos de creación del conocimiento, el distrito construyó su suceso sobre dinámicas sociales que han soportado los procesos de descubrimiento e innovación.

Las nuevas tecnologías tienen a afirmar nuevos espacios de cooperación y división del trabajo cognitivo. Es en este ambiente que surgen nuevos sujetos colectivos con los cuales cooperar.

Un segundo factor de evolución, se refiere a que la red no constituye simplemente un canal de transmisión de facturas y ordenes de compra, al contrario, representa cada vez más, el lugar de encuentro y de intercambio entre personas que convaliden problemas y soluciones, y del cual no se puede no ser parte.

Al interior de este mundo distinguimos particulares categorías de empresas, a las cuales ya hemos hecho referencia (Inciso 4—empresa guía, especializada, empujada y bloqueada) y que de acuerdo a su posición en el distrito, pueden o no absorber el impacto.

Al mismo tiempo, encontramos un conjunto de actores relevantes, a los cuales también ya hicimos referencia (Inciso 5), que han servido y sirven de apoyo al distrito y a las pequeñas y medianas empresas, y que también están reposicionando su rumbo para ayudar al distrito y encontrar el propio.

El cambio y el reposicionamiento no es fácil, sobre todo porque la naturaleza humana lleva consigo la resistencia al cambio —y más aún cuando se viene de un éxito— pero lo que sí es claro, es que el éxito no se basa sólo sobre la capacidad de la empresa individual de crecer a par de la tecnología, sino que se basa sobre un crecimiento homogéneo del distrito que permita a este como un todo ser parte de la red global que se está gestando. Aquí, es donde haremos hincapié en la necesidad de partenariado.

## **9 - Los distritos frente a la globalización.**

Las ventajas competitivas de los países residen, entre tantas cosas importantes, en la capacidad de valorizar los saberes, las tradiciones, los recursos humanos, la cultura, y las instituciones que se encuentran a la base del capital social. Una economía con buena salud está ligada, y lo estará con más fuerza, al propio territorio.

Las ventajas competitivas de un país encuentran origen, típicamente, en la producción de bienes y servicios geográficamente circunscriptos a áreas relativamente limitadas.

A esta fuerte conexión local entre sujetos (instituciones públicas y privadas) hoy se asocia la existencia de fuertes conexiones externas, o bien la capacidad del sistema local de estar abierto al exterior, de conocer el mercado y la competencia, de adquirir

---

<sup>50</sup> Rullani, E.: *Territorio e informazione: i sistemi locali come forme di organizzazione della complessità*, Economia politic e industriale, n. 45, 1985.



los resultados de las investigaciones, de exportar y sobre todo saber que hacer y como hacerlo.

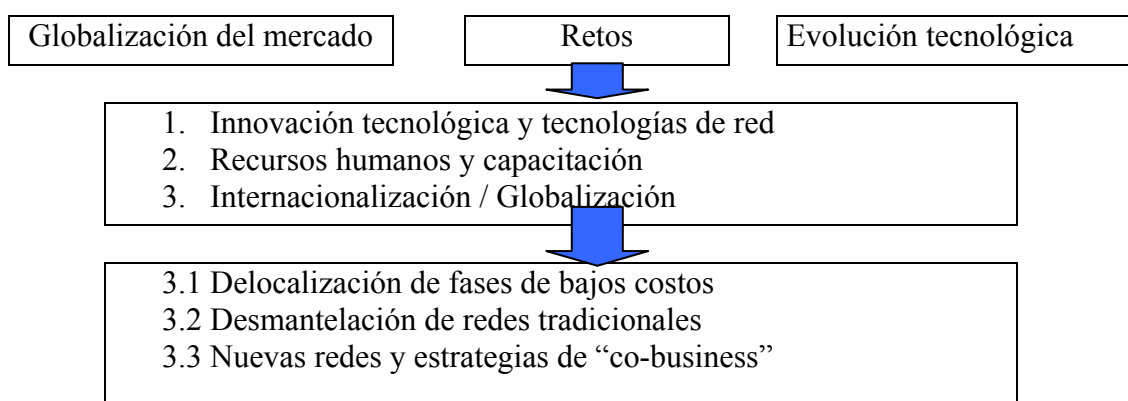
Es en estas circunstancias que un sistema resulta realmente competitivo y es en grado de integrarse a la época de la globalización, caracterizada por la rápida circulación inversiones, individuos e información, donde no existen más los confines tradicionales y se va más allá de los límites de referencia nacional.

Relaciones entre empresas, economías externas y atención al ambiente local son conceptos claves de la visión “evolucionista” del desarrollo local concentrado en el concepto de clúster, entendido como el sistema de interrelaciones sectoriales que, generado por un proceso de desarrollo, contribuye a crear sinergias recíprocas, y a aumentar la competitividad del sistema local.

Según esta visión, los acuerdos cooperativos representan una respuesta estratégica a las evoluciones del sistema de producción ya que permiten definir estructuras organizativas capaces de interactuar rápidamente con el exterior y adquirir continuamente competencias y recursos que están a nivel global.

En tal dirección, el desarrollo de un sistema productivo local depende siempre más, no sólo de los recursos y de la capacidad endógena, sino también de la propia apertura hacia el exterior y de la adopción de estrategias de red que soporte y facilite los flujos de conocimientos e ideas. Y así, como vemos en el cuadro 10, el nuevo contexto competitivo es impactado por 3 aspectos:

Cuadro 10 – El nuevo contexto competitivo



De esta manera, el desarrollo local se encuadra al interno de una red global con fuertes conexiones entre sujetos públicos y privados (red corta) asociada a la capacidad de hacer una cadena de valor con otros territorios y ambientes productivos e institucionales haciendo “sistema”, creando relaciones entre varios territorios (red larga), expresión de experiencia, valores, cultura emprenditorial, disponibilidad de factores productivos y contextos sociales significativamente diferenciados y sinérgicos.

### 9.1 - El reposicionamiento del distrito industrial italiano. La posibilidad y la necesidad de partenariado. Posibilidad para los países en desarrollo a través.

El nuevo contexto internacional caracterizado por la interdependencia de los mercados y de las economías, la facilidad de los intercambios internacionales, la

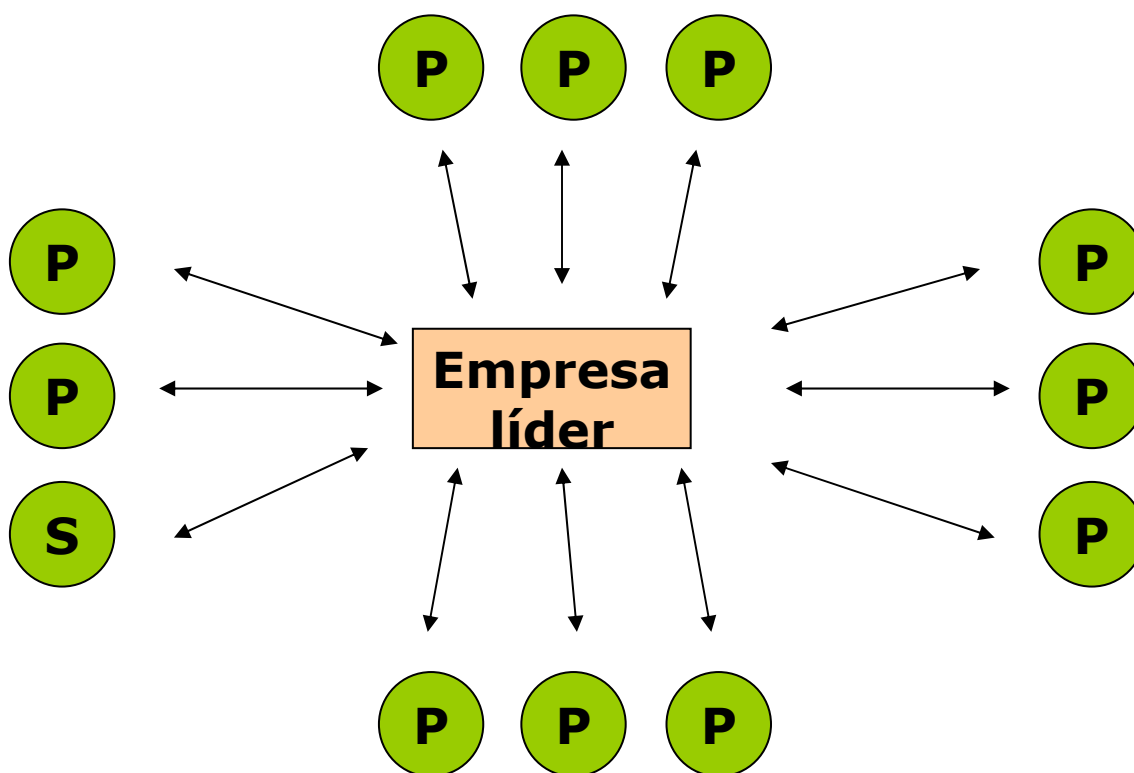
abolición de los confines espacio-temporales y la difusión mundial del conocimiento, presiona a los distritos industriales italianos a abrirse.

El distrito industrial es un modelo de producción que nace como forma alternativa al consolidado y conocido paradigma fordista. En el distrito es la pequeña empresa la que tiene el rol de actor principal, no como una única unidad, sino como articulación y aglomeración de tantas unidades productivas. Este modelo de producción ha tenido en Italia un considerable suceso y ha sido también un importante motor del desarrollo nacional.

El proceso de difusión del sistema de pequeñas y medianas empresas ha estado hasta ahora vinculado a mecanismos de difusión, emulación, spin-off y a formas de descentramiento apoyado en la cadena de proveedores.

Esto ha estado caracterizado por la cercanía territorial que funcionó como catalizador de la cohesión social, de conexiones institucionales, de acumulación de competencias y de activación de políticas e infraestructuras de soporte. Gráfico 6.

Gráfico 6 – Modelo de relación entre las empresas del distrito – NETWORK TRADICIONAL



**P** = Proveedor

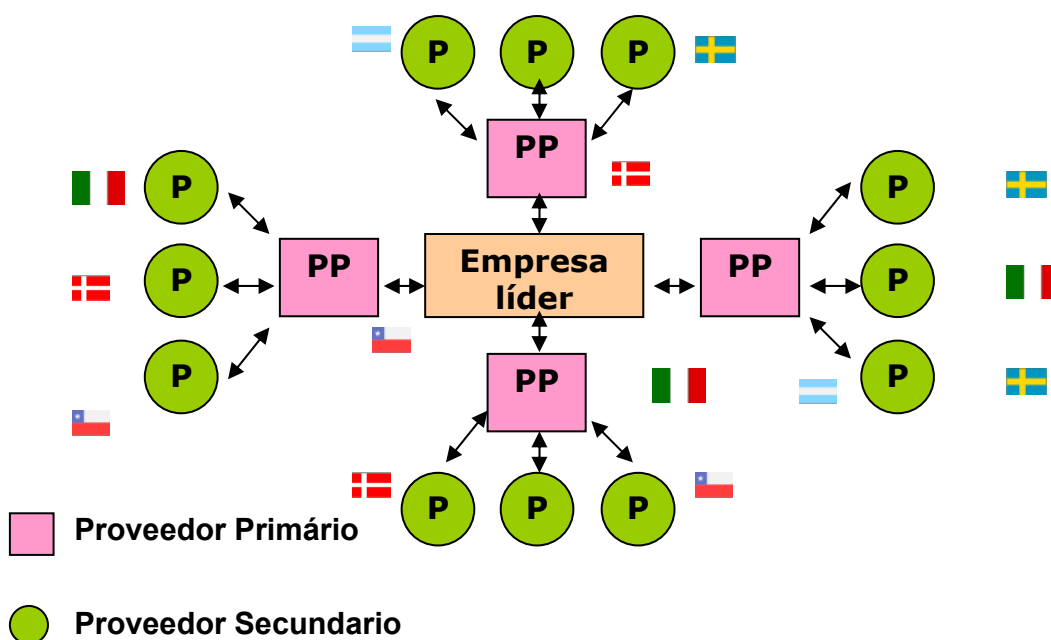
Sin embargo hoy, el distrito industrial italiano está en un momento de reconversión y hay ciertas cuestiones a afrontar.<sup>51</sup> ¿Que cosa le sucede a un distrito italiano en el momento en el cual la historia toma un camino evolutivo donde la internacionalización y las nuevas tecnologías de la comunicación a distancia parecen reducir, y en ciertos casos destruir, el valor estratégico de la localización? No hay duda que uno de los principales *driver* de este cambio es la tecnología.

<sup>51</sup> Berlussi Fiorenza, Giorgio Gotardi e Enzo Rullani: “Il Futuro dei distretti”, en *Piccola Impresa / Small Business*, n° 2, 2000.

Las pequeñas y medianas empresas pertenecientes a un distrito industrial necesitan acentuar la propia apertura internacional desarrollando formas de internacionalización que no se limite solo a la exportación sino que también comprometa al distrito industrial como un todo, entendido como entidad unitaria representativa de las empresas que incluye.

El rápido desenvolvimiento de la globalización de los mercados, de la producción y de la comunicación, lleva a la necesidad de movilizar y mantener una multiplicidad de partners a nivel local e internacional, los cuales sepan dar vida a un sistema de empresas que complete la cadena de valor, satisfaciendo de la mejor manera posible las condiciones de producción adaptando la oferta al mercado. En síntesis, se está pasando de una red local a una red integrada al network internacional. Gráfico 7.

Gráfico 7 – Nuevo modelo de relación de las empresas del distrito – GLOBAL NETWORK con diferentes niveles de subfornitura.



En este nuevo contexto, se expresa el interés a sostener formas de colaboración institucional y emprenditorial que propiamente son definidas como “redes largas” y que tienen en la partnership la condición fundamental.

La cultura de la partnership y su práctica organizacional se transforma en un camino insustituible: sea como soporte al nacimiento de nuevas empresas o como formas de colaboración transregional entre empresas, distritos y áreas.

Se trata ahora, de crear condiciones para el desarrollo de tal modelo en el ámbito de un sistema abierto, caracterizado por relaciones entre varios territorios, expresiones de experiencias, valores, culturas empresariales, disponibilidad de los factores productivos, contextos sociales significativamente diferentes y potencialmente sinérgicos.

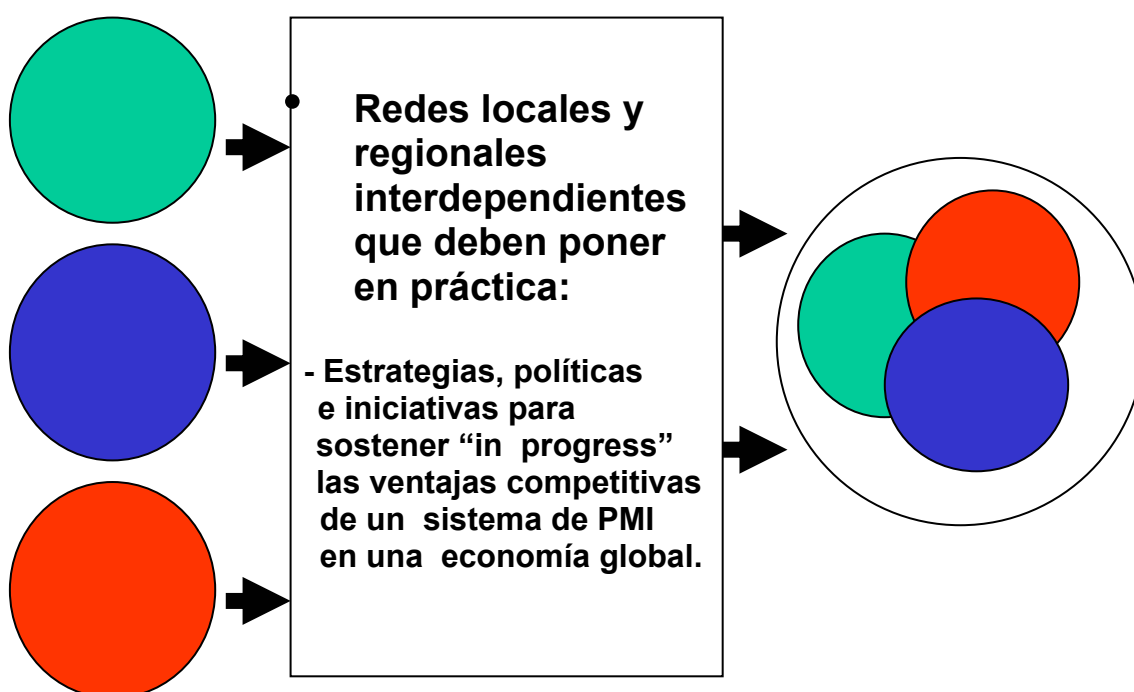
Seguramente el desafío impuesto por la globalización se juega en la escala dimensional de las empresas y en la extensión de la división geográfica del trabajo que se realiza a través de la cadena de abastecimiento (supply chain). Estos dos factores, si de un lado pueden constituir elementos de limitación a la organización del distrito

tradicional, por otro, pueden representar oportunidades de desarrollos ulteriores, en la medida en que se reorganice una red de relaciones distretuales, la cual se puede apoyar en el rol de actores específicos y de grupos estratégicos guiados por empresas centrales o líderes del distrito, que pueden desarrollar una función muy importante en favorecer el crecimiento del proceso de aprendizaje a través de la internacionalización.

Enzo Rullani en un artículo que tituló “I distretti stanno cambiando. Ma come?” hace referencia a la lógica del desarrollo desde abajo que es propia a los distritos industriales italianos, al desarrollo por propagación dentro del distrito y a la importancia que tienen las pequeñas y medianas empresas distretuales para la economía italiana. Todo ello es muy importante, pero hoy la globalización plantea nuevos desafíos.

Frente a esta situación, el distrito no puede sobrevivir si no se *aggiorna* a la nueva situación internacional. Para ello los productores de distrito necesitan ser parte de una red que consienta de interactuar intensamente y confiablemente con el cliente. Es el pasaje del Local al Global. Gráfico 8.

Gráfico 8 – Del Local al Global.



Fuente: Ligabue, L. “Argentina Esporta”. Problema e prospettive dei distretti industriali ed opportunità di cooperazione con l’Argentina.

Así, los distritos industriales italianos que quieren competir en el mercado internacional y afrontar la competencia externa, buscan partners fuera de su contexto territorial para primero crear, y luego fortalecer, las redes de distritos a nivel internacional.

Aquí, es donde se abre la oportunidad para la industria argentina. Para aprovecharla, se debe aplicar una estrategia que fortalezca el tejido industrial para que las pequeñas y medianas empresas sean parte de esta red global. Como venimos mencionando desde el inicio, intentamos unir la necesidad que tienen los distritos industriales italianos con la necesidad que tienen las industrias argentinas, para dar una solución común.

El fortalecimiento del tejido industrial argentino –siguiendo prácticas aplicadas en Italia- permitirá ser el interlocutor que buscan los distritos italianos en América Latina.

Hoy, y según datos del Observatorio de PyME<sup>52</sup>, el principal problema de las pequeñas y medianas empresas argentinas es la caída del margen unitario lo cual los empresarios tratan de compensar con una expansión de la producción. A ello se le suma la falta de financiamiento para nuevos emprendimientos, que en ciertos sectores son fundamentales ya que las fábricas están trabajando al 80/90 % y necesitan ampliarse y actualizarse, y de no lograrlo, pueden crearse “cuellos de botella” en el crecimiento de las empresas y de la economía del país.

Este problema, creemos que es un gran problema final el cual se puede solucionar aplicando estrategias a favor de las PyMIs, como aquellas que han aplicado los distritos industriales italianos para generar la “confianza y la atmósfera propicia” que permita a las pequeñas y medianas empresas generar economías de escala, y ser “atraedoras” de inversiones y financiamiento.

Un ejemplo claro para el caso puntual del financiamiento en Italia son los Fondos de Garantía y el renombrado “Bond di Distretto” que creó un canal alternativo al sistema bancario para financiar a las PyMEs. Estas son medidas innovativas basadas en la confianza que generan las empresas que pertenecen a los distritos industriales italianos. Sin esta confianza, es muy difícil tomar medidas con repercusión positiva.

Creemos que para solucionar el problema de costos, actualización y obtención del financiamiento, las medidas deben estar dirigidas a favorecer la identidad del territorio formando economías de aglomeración en zonas con bases territoriales que permita atraer inversiones, disminuir el riesgo al financiamiento y generar soluciones innovativas.

Esto se puede hacer apoyados en la nueva tendencia que están siguiendo los distritos industriales italianos que se basa en el reposicionamiento para afrontar el nuevo contexto competitivo que está caracterizado por la globalización del mercado, la formación de redes largas y la evolución tecnológica. Esto tiene como consecuencias la delocalización de ciertas fases productivas que encuentran menores costos de trabajo en el exterior, desmantelamiento de las redes tradicionales y la formación de nuevas redes estratégicas de negocios.

En síntesis se está pasando del distrito local al distrito global. –Gráfico 8- Se está construyendo un nuevo modelo de empresa vinculado a una red global la cual va más allá del territorio local, regional y nacional. Las empresas que ya están trabajando en este tipo de red impactan en el territorio local, por ello, el distrito industrial está reaccionando en su conjunto para poder ser parte, como un todo, de el nuevo contexto competitivo global. Para ello se está impulsando la cooperación entre regiones/distritos no sólo a nivel productivo, sino también, institucional, social y cultural.

Frente a ello, en Argentina, desde lo local se debe generar la confianza necesaria para poder ser parte de la red global. Generar la confianza y la atmósfera que es propia de un distrito italiano posibilitará además producir más y mejor, disminuir los costos, atraer inversiones, financiamiento y know-how.

Creemos que esto se puede hacer aprendiendo de lo que han hecho los distritos industriales italianos, adaptado siempre al contexto nacional y global, complementando así la necesidad de los distritos italianos de formar redes internacionales con características propias.

---

<sup>52</sup> Fundación Observatorio PyME: “La Coyuntura de las PyMEs industriales”, n° 1, mayo 2005.

Para dar solución a los problemas de desarrollo económico proponemos la internacionalización del distrito industrial italiano en zonas argentinas con base territorial, que tiene como fin fortalecer el tejido industrial siendo Italia el partner prioritario en el establecimiento de redes globales de distritos.

De esta manera, pretendemos hacer una primera aproximación de una investigación en el campo de la organización industrial y de la geografía económica y que tiene por objetivo demostrar la necesidad de acciones de política pública para el crecimiento de las PyME y su expansión territorial.

Si todos los elementos confirman la existencia de una estrecha colaboración entre desarrollo local y apertura del territorio hacia el exterior, la voluntad de desarrollo debe especificarse y complementarse a través de la formalización de políticas. Políticas y programas con base local que a partir de “escuchar la voz del territorio”, y conocer como se mueve el mundo delinee estrategias propicias para dar la soluciones adecuadas.

## **10 - El futuro posible: partenariado entre distritos.** **Transferencias de las *best practice* para favorecer la *partnership*.**

Los distritos industriales italianos desde hace unos años a esta parte están siempre más expuestos a los desafíos derivados de la globalización de los mercados, de la evolución de los sistemas distributivos, de la difusión de las tecnologías de la información y de la comunicación. Los estudiosos se interrogan en como reforzar la base del desarrollo industrial italiano y en como asegurar continuidad al desarrollo a un modelo que por tantos años a alimentado el crecimiento económico y el bienestar social.

Como venimos viendo a lo largo del presente trabajo y como reafirmaremos a continuación, como muchos autores se plantean la necesidad de los distritos industriales italianos, los cuales están en una etapa de maduración final, de tomar contacto con otras regiones, y en especial otros distritos tanto nacionales como internacionales, para poder interactuar en “redes largas” de confianza y de esta manera afrontar los desafíos de la globalización.

Ante esta necesidad, nuestra hipótesis toma fuerza. La misma, se fundamenta en la posibilidad de instaurar ciertos mecanismos del distrito industrial italiano en zonas de nuestro país, que se encuentran en “vías de industrialización” y con “nueva industrialización” y que cuentan con una base territorial, con el fin de construir y reforzar “economías de aglomeración” que lleve a una inter-actuación privilegiada con los distritos italianos, y así cumplimentar una necesidad con otra.

Para el estudio del distrito italiano, el cual está en un momento de reconversión, hay ciertas cuestiones a afrontar.<sup>53</sup> ¿Que cosa le sucede a un distrito italiano en el momento en el cual la historia toma un camino evolutivo en el cual la internacionalización y las nuevas tecnologías de la comunicación a distancia parecen reducir, y en ciertos casos destruir, el valor estratégico de la localización? No hay duda que uno de los principales *driver* de este cambio es la tecnología.

Según esta visión, el futuro de los distritos, en donde predomina la pequeña dimensión y las relaciones con base local, dependerá de la formación de redes,<sup>54</sup> las cuales no necesariamente deben ser locales, aunque hasta ahora se ha realizado sobre todo dentro de los circuitos del sistema local de los distritos industriales. De ahora en adelante, en la economía global, las redes serán *circuitos internacionales de división del*

---

<sup>53</sup> Berluzzi Fiorenza, Giorgio Gotardi e Enzo Rullani, Op. Cit.

<sup>54</sup> Se entiende por red a un sistema de interacciones entre operadores autónomos que dedican recursos específicos a organizar un sistema eficiente y confiable que consiente a ellos de comunicarse, intercambiarse, confiarse, compartiendo, en una cierta medida, recursos y riesgos.

*trabajo entre actividades localizadas*, que hacen valer la propia identidad y diferencia local gracias a las conexiones y a los intercambios con el circuito global.

Al final, los actuales distritos están destinados, para sobrevivir, a ser redes locales que operan en relación al mercado global y de las jerarquías globales, no aisladamente, sino como nodos de redes metropolitanas de medio plazo y redes globales de largo plazo. En esta articulación de la forma distretual, y de los diversos niveles de escala y extensión geográfica, es que surgen nuevas posibilidades a posibles partners establecidos en zonas en desarrollo. Tomar conocimiento de las *best practice* distrituales para una posterior aplicación en países en desarrollo, permitirá llevar cabo acuerdos de partenariado.

En este contexto vale explorar de manera sintética las políticas de cooperación al desarrollo que ha seguido, por ejemplo, Italia y Argentina.<sup>55</sup> El artículo 7 de la ley 49 Italiana sobre la cooperación al desarrollo, que favorece *joint venture* italianas con países en vías de desarrollo, ha sido aplicado en pocas oportunidades. En una encuesta a 400 empresas argentinas (Feinsten, 1994) los empresarios manifiestan que pueden ofrecer sobre todo mano de obra a bajo costo, materias primas y un acceso privilegiado al mercado latinoamericano y al Mercosur. (hoy se escuchan las mismas voces) Su pedido principal estaba enfocado a la obtención de nuevas tecnologías de producto y proceso, y de máquinas de avanzada. Tratándose en la gran parte de casos de empresas con dimensiones y estructuras operativas insuficientes, además con capitalización y acceso al crédito muy reducido, la gran parte de las propuestas de *joint venture* no han llegado a buen fin.

El caso del Tratado Italia-Argentina debería ofrecer más de un sugerencia en materia, y ciertamente una lección de método. Si se ve a las conveniencias de las pequeñas y medianas empresas a realizar *joint venture* en mercados de países en desarrollo, no hay duda que es necesario tener en cuenta el propio ambiente de partida, de las propias fuentes de productividad, de la propia capacidad de introducir cambios tecnológicos, de la propia atmósfera. A este fin, referirse al concepto de distrito es útil y prometedor. Las empresas de un distrito buscan tomar contacto y hacer acuerdos con empresas extranjeras que tienen una misma “atmósfera” que hablan “el mismo idioma”. Y esto es lo que hay que desarrollar en Argentina si no se quiere perder una vez más, el tren del desarrollo y de la inclusión económica.

Continuando con los ejemplos, y ahora de manera más puntual, veamos el caso particular de la ciudad de Rafaela<sup>56</sup> en Argentina. Desde el punto de vista de las pequeñas y medianas empresas italianas, la modalidad de interactuar con un territorio que podemos calificar como “quasi distrito” con empresas con disponibilidad a la colaboración internacional, puede ofrecer algunas condiciones favorables a la proyección internacional de los distritos industriales italianos.

En otras palabras, satisfacer algunas condiciones fundamentales para la generación de economías externas a las empresas puede tener un gran impacto, al generar una prospectiva interesante a los distritos industriales italianos que están con la necesidad de encontrar *partners* internacionales para su proyección global.

---

<sup>55</sup> Para una síntesis véase: Michele Bagella e Carlo Pietrobelli “I distretti industriali e internazionalizzazione. Presuposti teorici ed evidenza empirica dall’America Latina”, en *Economie e Politica Industriale*, Franco Agnelli, nuova serie n° 86, 1995.

<sup>56</sup> Rafaela, al centro-este de la provincia de Santa Fé, es asimilable a un clúster de empresas de diversas dimensiones, comprometidas en una variedad de actividades manufactureras (agro-industria, química, máquinas para la industria, componentes de auto, máquinas para la agricultura) y a su interior un distrito industrial metalmeccánico.

Prosiguiendo con el análisis de otros autores,<sup>57</sup> y a través del análisis de fenómenos antes indicados como el de la globalización y la tecnología de la comunicación, se hipotiza que la formación de organizaciones en red pueden desarrollar una división del trabajo que de vida a circuitos internacionales entre actividades localizadas, en donde la identidad local y la posibilidad de competición global puedan entrecruzarse recíprocamente, a través de una interacción continua, de donde pueden generarse nuevas ventajas competitivas para los distritos.

En este ámbito es necesario encuadrar el debate en la posibilidad de transferir el modelo de distrito en otras realidades de medio desarrollo productivo, como manifestación de un avanzado proceso de globalización, a partir de la observación que la frontera más moderna de este proceso está representado por la replicación en otros países no de establecimientos individuales, sino de articulados sistemas de producción.

Por lo tanto, el tema objeto de diversos análisis, se basa en la posibilidad de revivir en las áreas de destinación un conjunto de condiciones de asentamiento y de naturaleza cognitiva que puedan representar aquellas precondiciones que han estado a la base del nacimiento “espontáneo” del distrito. Es decir, traspasar el modelo y las experiencias del distrito en un contexto que cuente con bases territoriales, y a través de esta maniobra fortalecer el tejido industrial de destinación y, así, crear un nuevo partner privilegiado para el distrito industrial italiano.

Operaciones de este tipo deben ser afrontadas a través de una investigación de costos – beneficios (Bagarini, 1996) que tenga en cuenta tanto la posición del distrito como la del contexto de destinación.

También Enzo Rullani en un artículo que tituló “I distretti stanno cambiando. Ma come? hace referencia a la lógica del desarrollo desde abajo que es propia a los distritos industriales italianos, al desarrollo por propagación dentro del distrito y a la importancia que tienen las pequeñas y medianas empresas distretuales para la economía italiana. Todo ello, hasta ahora ha funcionado. Pero la globalización cambia todo.

Frente a esta situación, el distrito no puede sobrevivir si no se *aggiorna* a la nueva situación internacional. Para ello los productores de distrito necesitan ser parte de una red que consienta de interactuar intensamente y confiablemente con el cliente.

Un proyecto de “internacionalización del distrito industrial” que se está llevando a cabo entre Italia y Brasil, es el que llevan adelante la Agencia PROMOS perteneciente a la Cámara de Comercio de Milán, SEBRAE, institución de Servicios Brasileños de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas y el Banco Interamericano de Desarrollo. Estas instituciones han desarrollado una Metodología de desenvolvimiento de “Arranjos Productivos Locais<sup>58</sup>”. Es una estrategia de política industrial cuyos objetivos son: fortalecer los lazos de cooperación social, fortalecer la cooperación empresarial e institucional, eliminar los obstáculos básicos de las micro y pequeñas empresas, aprovechar las oportunidades de negocios existentes, utilizar las lecciones de experiencias internacionales para acelerar los procesos de desenvolvimiento de la economía distrito, y elevar la tasa interna de retorno a los emprendimientos privados.

La misión de dicho programa es producir a través de la experiencia internacional la sustentabilidad de los distritos brasileños. El proyecto se está llevando a cabo en cuatro polos: Paragominas, Campina Grande, Tobias Barreto y Nova Friburgo. El fin de este proyecto es “preparar el campo” para que estas zonas sean parte de la red global que se está tendiendo.

---

<sup>57</sup> Gaetano Fausto Esposito: “Processi di globalizzazione e dinamica evolutiva dei distretti industriali”, en *La Globalizzazione dei piccoli. Fattori di competizione e promozione dell'internazionalizzazione per le PMI*, Franco Angeli, Milano, 2003.

<sup>58</sup> Arranjos Productivos Locais es la denominación brasilera del Distrito Industrial



Finalmente, el trabajo de la CEPAL “Ejes centrales de una nueva política PyME en Argentina” (2002) hecho con la iniciativa de generar un espacio común de reflexión; investigación y difusión de conocimientos sobre la problemática del desarrollo empresarial en la Argentina, que pueda además, contribuir seria y fundadamente al debate sobre estrategias y políticas públicas orientadas a la pequeña y mediana empresa. Para ello, toma ejemplos internacionales de las políticas públicas que se han aplicado con el fin de estimular el desarrollo local, de manera de incentivar a los hacedores de política a tomar decisiones en pos de la industria argentina.

Como hemos podido apreciar, son varias los estudios que marcan el camino de investigación, y lo que pretendemos con este proyecto es aportar un “granito más de arena” en esta línea de análisis.

De esta manera, trataremos de unir la necesidad industrial argentina de fortalecer el tejido industrial creando “aglomeraciones industriales” en zonas que tienen la base territorial para hacerlo, con la necesidad que tienen los distritos industriales italianos de encontrar nuevos interlocutores confiables y fiables en el mercado global, y a partir de allí tratar de dar una solución en común. Para ello, creemos que el traspaso de experiencias del distrito italiano –a nivel institucional y empresarial- a la ciudad de Tandil, permitirá llevar a cabo un partenariado institucional y empresarial, y de esta manera ayudar a ambas realidades a fortalecerse mutuamente, y así, afrontar los desafíos respectivos.

## Capítulo 3

### Análisis específico de la Región Emilia-Romagna

#### 1 - Estructura socio-económica de la Región Emilia-Romagna

##### 1.1 - Características geográficas

La Emilia-Romagna es una de las veinte regiones en que está dividida Italia y por sus características socio-económicas, una de las principales. Su nombre proviene de la antigua carretera construida por el cónsul romano Marco Emilio Lepido en el siglo 2 después de Cristo la cual se denomina “Via Emilia”, que atraviesa Italia desde el Valle septentrional del Po hasta el mar Adriático y vincula siete de las nueve ciudades capitales provinciales de la Región. La costa tiene un largo de 131 Km.

La Emilia Romagna está compuesta por nueve regiones: Piacenza, Parma, Región-Emilia, Modena, Bologna, Ferrara, Rabean, Forlí y Rimini.

Gráfico 9 – La Región Emilia-Romagna



La Región Emilia-Romagna está situada en el norte italiano, limita con Lombardia, Veneto, Toscana, Liguria, Piemonte y le Marche. Al este está bañada por el mar Adriático.

La llanura constituye cerca de la mitad del territorio, siendo su cuota el doble de la media italiana. La Emilia-Romagna es una región metropolitana poli céntrica, caracterizada por la presencia de áreas urbanas de dimensiones medianas y pequeñas – ninguna pasa los 500.000 habitantes- unidas por un eficiente sistema de infraestructura de transportes que los integra en modo funcional, desde un punto de vista urbanístico, social y económico. Sólo ocho comunes de los 341 existentes superan los 100.000 habitantes.

La Emilia-Romagna tiene una posición geográfica estratégica, ya que se encuentra ubicada en el centro de las rutas y líneas ferroviarias en dirección tanto nort-sur como este-oeste.

## 1.2 - Población

Según datos del balance demográfico 2004, la población residente en Emilia-Romagna representa una cuota no muy amplia de la población nacional (7,1%) y alrededor del 1% de la Unión Europea. El 36,3% se la población reside en los comunes capitales de provincia. La superficie de la región se extiende a 22.117,34 Km<sup>2</sup>, equivalente al 7,3% del territorio nacional con 301.317,78 km<sup>2</sup>, lo que supone una densidad regional de 184,5 habitantes por km<sup>2</sup>, por debajo del nivel nacional que es de 192,1 habitantes por km<sup>2</sup>.<sup>59</sup>

Cuadro 11 – Población de Emilia-Romagna en comparación con Italia y la UE.

Población/Zona	Emilia-Romagna	Italia	Unión Europea
	4.151.369	57.844.017	373.716.000

La presencia en el territorio regional de una amplia línea de colinas y montañas y de una vasta llanura con relevante uso agrícola, junto a una estructura urbana constituida por numerosos centros de media dimensión, contribuye a mantener la densidad de la población regional por debajo de la media nacional, aunque sobre la media de la Unión Europea.

A partir de 1982 la población de la Emilia-Romagna ha estado en constante disminución. La fase de transición demográfica está caracterizada por una tasa de natalidad entre las más bajas de Europa, por lo que se verifica una mayor presencia de ancianos sobre el total de la población, determinando una elevada tasa de mortalidad. La velocidad de transformación de la estructura de clases es notable. En esta fase de transición se registran grandes movimientos migratorios, aunque resulta apenas suficiente para compensar la caída de la población y requiriendo intervenciones para hacer frente a los problemas derivados del proceso de integración.

## 1.3 - Nivel de ocupación

El nivel de ocupación de la Emilia-Romagna es el más elevado de Italia. En el 2004, la tasa de población ocupada comprendida en la franja que va de 15-64 años ha sido del 68,3%, superior a Trentino-Alto Adige con el 67,4% y al Valle d'Aosta con el 67,0%. La tasa de desocupación ha sido del 3,7%. Sólo dos regiones –Trentino Alto Adige y Valle d'Aosta- han registrado tasas menores, calculadas respectivamente en el 2,9% y 3%. La media nacional ha sido del 8,0%. Una característica particular de la Emilia-Romagna es la elevada participación de las mujeres en el trabajo –tiene la mayor tasa de actividad de todas las regiones italianas- y está en constante crecimiento el *part-time*, y otras formas de trabajo provisorio.

## 1.4 - Infraestructura y servicios

La Emilia-Romagna, al ser centro de intensos intercambios comerciales con el resto de Italia, países de la Unión Europea, otros países europeos y el resto del mundo,

<sup>59</sup> Fuente: Istat 2000

está dotada de una elevada infraestructura. La región se encuentra ubicada en el centro de las rutas y líneas ferroviarias en dirección tanto norte-sur como este-oeste.

Según datos actualizados al 2002, el **sistema carretero** tiene 10.801 Km., de los cuales 568 son autopistas, 1.037 rutas estatales, 1910 rutas regionales, 7.213 rutas provinciales y 73 de empalmes. Esta infraestructura está constituido, además de la importante Via Emilia, de una densa e importante red de rutas provinciales y nacionales: A1, A14, A22. Las rutas que pasan por Emilia-Romagna son: A1 Milano-Bologna (km 189,9) e Bologna-Firenze (km 91,1); A22 Brennero-Modena (km 90,0); A13 Bologna-Padova (km 127,3); A14 Bologna-Ancona (km 236,0); Raccordo di Ravenna (km 29,3); A15 Parma-La Spezia (km 101,0); A21 Torino-Piacenza (km 164,9); A21 Piacenza-Brescia (km 88,6). A estas se suma la autopista E45 que conecta Cesena con Roma.

La **red ferroviaria** emiliano-romagnola con 886 Km. tiene un rol fundamental. La red ferroviaria de la región está inmersa en las principales direcciones norte-sur de la red ferroviaria italiana: i) al sur, por un lado, hacia Prato, Firenze y Roma, y por otro, hacia Ancona, Puglia; ii) al noroeste hacia Piacenza, Milano y Torino; iii) al norte hacia Verona y Brennero; iv) al noroeste hacia Padova, Venecia y Trieste. Una densa red de líneas menores permite además, llegar a pequeños centros emiliano-romagnolos que son sedes de importantes distritos industriales, agilizando el tráfico de las mercancías y el flujo de los trabajadores.

La Emilia-Romagna dispone de 4 **aeropuertos**: Bologna, el más importante y en continua expansión, Rimini, Forlí y Parma, son centros de tráfico aéreo nacional e internacional. El tráfico en el Aeropuerto Guillermo Marconi de Bologna, muestra desde hace años, una importante tendencia al aumento. En particular, se trata de un crecimiento en el tráfico de mercancías y de pasajeros internacionales. Además, para el sistema económico regional, no es de menor importancia el incremento registrado en el medio período de los servicios internos. El aeropuerto, que ha alcanzado carácter internacional, pone a disposición un amplio abanico de posibilidades de conexión.

En lo que respecta a la **infraestructura portuaria**, el puerto de Ravenna es el principal de la Emilia-Romagna y uno de los más importantes puertos nacionales, caracterizándose en particular como puerto de llegada. En la composición de mercaderías desembarcadas prevalecen mercaderías secas y productos petrolíferos. Las mercaderías embarcadas son principalmente productos de container y mercadería seca, la cual supone en su mayoría productos alimenticios, fertilizantes sólidos y productos agrícolas.

Gráfico 10 – Infraestructura de la Región Emilia-Romagna



En lo que respecta al **sistema energético**, en la región y según datos del 2003, hay 62 instalaciones hidroeléctricas. Las centrales termoeléctricas son 136 y existen 2 instalaciones eólicas para la producción de energía alternativa. Las líneas eléctricas alcanzan 1302 Km. sobre los 21.596 nacionales.

La red de **ventanillas bancarias** está entre las más ramificadas del país. Al final de diciembre del 2004 en Emilia-Romagna se registraba una ventanilla cada 1290 habitantes respecto a la media nacional de uno cada 1889.

La presencia en el territorio de cuatro **Universidades** y sus respectivas sedes diseminadas en el territorio, garantizan un importante soporte a las empresas y alimenta el mercado de trabajo de empleados con un alto nivel de calificaciones.

### 1.5 - Economía

La comparación económica entre los recursos y su empleo a nivel regional y nacional, revelan algunas características fundamentales de la economía emiliano-romagnola. Sobre todo emerge la importancia económica de la región y el relevante aporte del PBI regional a aquel nacional. En segundo lugar, se manifiesta una fuerte orientación de la región Emilia-Romagna hacia mercados externos, con un saldo comercial regional positivo, su incidencia sobre el PBI regional tiende a crecer y resulta superior a la del Centro-Norte y muy superior a la nacional. Finalmente, la cuota de consumo interno final sobre el PBI regional es inferior al nacional, lo que se debe a la menor presencia de estructuras administrativas públicas en Emilia-Romagna lo que hace que la cuota de PBI regional de los consumos colectivos sea sensiblemente inferior al nacional.

Cuadro 12 – Economía de Emilia-Romagna e Italia

	Emilia-Romagna			Italia	
		PBI = 100	Ita = 100		PBI = 100
PBI	156.208,2	100,0	8,8	1.771.018	100
Importaciones netas	- 14.766,8	- 9,5	28,3	- 52.223	- 2,9
Total recursos y empleos	141.442,4	90,5	8,2	1.718.795	97,1
Consumos finales internos	115.123,5	73,7	8,2	1.397.347	78,9
- de las familias	93.717,6	80,0	8,5	1.107.423	62,5
- colectivos	21.405,9	13,7	7,4	289.924	16,4
Inversiones fijas	24.898,8	15,9	8,1	306.181	17,3
Variaciones de los descuentos	1.420,1	0,9	9,3	15.267	0,9

Fuente: Istat. Cuentas económicas regionales, 1995.

En ámbito nacional, según una evaluación del instituto Guglielmo Tagliacarne relativa al 2003, la región Emilia-Romagna tiene cuatro provincias en los primeros diez puestos en la clasificación rédito por habitante: Bologna (3°), Modena (5°), Parma (6°) e Ravenna (10°).

En el ámbito Europeo, Emilia-Romagna, según datos Eurostat del 2002, ocupaba un puesto de absoluta relevancia en términos de poder de consumo por habitante, con la 23° posición en el ámbito de las 251 regiones de la UE alargada a 25 países. La primera

provincia, en términos de unidad de poder de consumo por habitante es Modena en el puesto 82° sobre un total de 1197 provincias.

Del análisis del gasto por familia en el 2003, cada familia emiliano-romagnola a gastado un promedio de 2.630,85 euros al mes, contra la media nacional de 2.313,00. Solo el Véneto y la Lombardia con 2.664,77 euros, han evidenciado un mayor gasto mensual. De medir los niveles de producto bruto interno per capita regional surge la existencia de un núcleo central de la UE que va desde el norte de Italia al sud-este del Reino Unido, incluyendo regiones de Italia, Austria, Alemania, Francia, Bélgica, Reino Unido y Luxemburgo. La Región Emilia-Romagna es parte de este consolidado grupo.

El modelo de desarrollo emiliano-romagnolo, basado sobre un sistema urbano poli céntrico con una presencia difusa en el territorio de numerosos centros ricos de actividad económica, ha permitido reducir la variabilidad interna. Esto no sucede en otras regiones europeas en las cuales la presencia de grandes centros urbanos y de amplia actividad económica tiene un rol fundamental en el desarrollo de determinadas áreas, condenando a la marginalidad otras amplias áreas no integradas al mecanismo de desarrollo.

## 1.6 - Agricultura

La dotación de recursos del territorio y el propio empleo en agricultura aparece mejor en Emilia-Romagna que a nivel nacional. A nivel regional la superficie agrícola total (SAT) constituye una cuota del territorio superior a aquella cubierta a nivel nacional, pero es sobretodo la cuota del territorio total de superficie agrícola útil (SAU) que es sensiblemente superior en Emilia-Romagna respecto al nivel nacional.

La agricultura tiene una importancia mayor en el sistema económico regional que en el nacional. La agricultura emiliano-romagnola es un sector muy difuso en el cual se emplean los sistemas productivos más innovativos y con elevado grado de mecanización. La productividad del trabajo en Lombardia, Puglia y Emilia-Romagna es la más alta a nivel nacional y constituye la base del elevado rédito de los trabajadores agrícolas de la Emilia-Romagna.

La agricultura emiliano-romagnola resulta menos mediterránea de la nacional y más orientada a la industria de la transformación. Los principales productos de la agricultura de la Emilia-Romagna representan cuotas elevadas de las correspondientes producciones agrícolas y zootécnicas.

La zootécnica emiliano-romagnola está vinculada a la cría del cerdo y a la producción láctea, la cual tiene relieve nacional. La cría de cerdos es importante particularmente en Parma, Reggio Emilia y Modena. Estas mismas provincias, además de Piacenza, constituyen zonas de producción de quesos típicos y se concentra la producción regional de leche de vaca, de la cual gran parte es utilizada en la producción del Parmeggiano Reggiano y el Grana Padano.

Así, la agricultura de la Emilia-Romagna está entre las más evolucionadas del país, muy integrada con la industria de la transformación, con altos índices de productividad por trabajador y con un grado de mecanización entre los más avanzados de Italia.

## 1.7 - Industria

En Emilia-Romagna están presentes más de cien mil empresas industriales, en gran parte dedicadas a actividades manufactureras. Una característica de la industria regional es el elevado número de empresas de pequeña y mediana dimensión, como

resulta de la dimensión media en términos de empleados por unidad local. El rol de las pequeñas y medianas empresas es particularmente relevante sobre todo en el ramo manufacturero. La concentración de empleados en la industria regional por unidad local de menor dimensión ha ido aumentando desde fines de los años '80 por efecto de un progresivo fenómeno de desintegración vertical de la actividad, y sobre todo se ha verificado una sensible reducción de la cuota de empleados por unidad local con más de 500 empleados y un contemporáneo incremento de la cuota de los empleados por unidad local en la franja de 100 a 499 empleados.

En particular, es notable la importancia de la industria mecánica en Emilia-Romagna, sea por la cuota relevante de unidades locales que la constituyen, sea porque ocupa una cuota importante de los empleados de las empresas de la industria emiliano-romagnola inscritas en el Registro de las empresas. Las empresas artesanas activas inscritas en la sección del Registro de las empresas para el final del 2004 eran 144.475, lo que equivale al 9,9% del total nacional. En términos de incidencia de la totalidad de las empresas activas, Emilia-Romagna se coloca en el primer puesto entre las regiones italianas, con una porcentual del 34,3%, seguida por Lombardia 33,4% y Toscana 33,0%.

La mayor concentración de empresas (58,7% del total en el 2004) está situada sobre el eje central de la Via Emilia, constituido por las provincias de Parma, Reggio Emilia, Modena y Bologna. Estas últimas tres constituyen la así llamada “área fuerte”, caracterizada de altos niveles de rédito y de una elevada propensión al comercio exterior.

En Emilia-Romagna en el 2004, se ha producido el 8,7% de la riqueza nacional. Más del 20% de las empresas industriales emiliano-romagnolo opera en la metalmecánica, el 52,8% se dedica a la construcción-instalación de estructuras industriales, el 7,2% se ocupa de la moda y el mismo porcentaje en la fabricación de productos alimenticios.

### 1.8 - Las especializaciones territoriales: los distritos industriales

La estructura del sistema productivo emiliano-romagnolo está caracterizada por la presencia de distritos industriales. Los distritos industriales han aportado un contributo relevante al desarrollo económico italiano y regional. La propia producción ha obtenido un relevante suceso económico a nivel de mercado nacional e internacional.

Estos sistemas de organización de pequeñas y medianas empresas combinaron - como ya hemos visto en el capítulo 1- buenos resultados económicos (alto rédito y elevada cuota de exportación), un alto nivel ocupacional, con buenos niveles retributivos y buenas condiciones sociales de trabajo. El análisis de los especialistas ha puesto en evidencia como los distritos son capaces de combinar eficiencia productiva y elevada capacidad de respuesta a los cambios de las condiciones de mercado.

### 1.9 - Los distritos industriales en Emilia-Romagna

Emilia-Romagna, Toscana y Veneto son las tres regiones en las cuales se encuentra la mayor parte de los distritos industriales italianos. En Emilia-Romagna son múltiples las especializaciones de los distritos industriales.

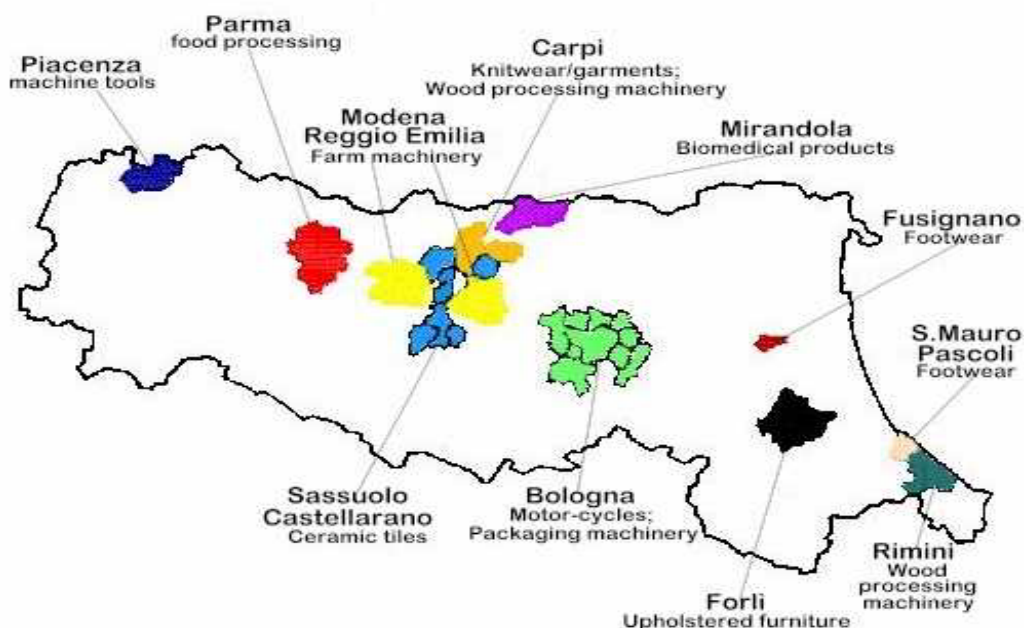
Como venimos apreciando a lo largo del trabajo, la definición de distritos industriales no puede ser limitada a la relevancia de condiciones estadísticas, los distritos industriales son estructuras productivas basadas también por contener un conjunto de relaciones sociales y un sistema de valores compartido.

En particular en áreas en donde prevalece la industria metalmeccánica, la densa presencia de empresa mecánicas pertenecientes a diferentes sectores y al amplio y difuso sistema de *subfornitura* o subcontratación, hacen difícil identificar los distritos metalmeccánicos definiéndolos como áreas con un solo sector predominante. En efecto, la entera región Emilia-Romagna puede ser considerada como un gran distrito metalmeccánico multisectorial.

De todas maneras, pueden ser identificados algunas concentraciones industriales importantes y claramente definidas, entre las que se pueden identificar los siguientes distritos industriales:

- el distrito textil-indumentaria en el área de Carpi (Modena)
- los distritos del calzado de las áreas de Fusignano (Ravenna) y S. Mauro Pascoli (Rimini)
- los distritos de cerámica y de máquinas para la industria cerámica, ambos en el área de Sassuolo (Modena) y de Castellarano (Reggio Emilia)
- el distrito de la industria de motos en el área en derredor a Bologna
- el distrito de las máquinas automáticas para el embalaje en el área en derredor a Bologna
- el distrito de las máquinas agrícolas en el área de la provincia de Modena y Reggio Emilia
- el distrito del biomedical en Mirandola (Modena)
- los distritos de la industria de las máquinas para la elaboración de la madera de Carpi (Modena) y de Rimini
- el distrito de la industria de las máquinas y herramientas en Piacenza
- los distritos de la industria alimenticia y de las máquinas para la industria alimenticia del área de Parma
- el distrito de la industria del mueble forrado en Forlì

Gráfico 11 – Sistemas de producción local – distritos en Emilia-Romagna



Fuente: ERVET



## 1.10 - Los servicios

La cuota de valor agregado producido en Emilia-Romagna por la agricultura y la industria es superior a la media nacional. Sin embargo, el sector económico principal es el de servicios. La cuota de valor agregado regional producida por los servicios vendibles es análoga a la nacional, mientras a nivel regional son los servicios destinados a la venta a tener una cuota de valor agregado muy inferior a la nacional.

Entre los servicios destinados a la venta, el comercio es el sector preponderante, sea en términos de empresas, sea en términos de empleados. No obstante, la cuota de los empleados en servicios utilizados por el sector, es inferior a la respectiva cuota nacional. Por otra parte, resulta superior la cuota de los empleados en servicios en todos los otros sectores. Finalmente se confirman algunas características del sistema económico regional: la modernidad del sistema distributivo, la importancia de los sectores turismo y transportes, la extensión y el arraigo en el territorio del sistema crediticio.

## 1.11 - El turismo

Desde los años '60, el sector turístico regional ha vivido una auténtica explosión de la actividad. Si bien con la madurez el sector ha visto reducir los ritmos de crecimiento, ha seguido un continuo proceso de renovación de la oferta. La Región Emilia-Romagna tiene un peso relevante en la actividad turística italiana.

La actividad turística emiliano-romagnola se subdivide en cuatro compartos-áreas: turismo balneario, turismo apenínico, turismo termal y turismo de las ciudades del arte. Estos cuatro compartos presentan características específicas. El turismo apenínico vive dos diversas estaciones, la del esquí en invierno y la de la familia, trekking y deportes de aventura durante el verano. El compartito turismo termal presenta una oferta de spa's altamente calificada. El compartito de las ciudades del arte se distingue por la gran actividad de estas ciudades en valorizar los monumentos, muestras, conciertos y diversos eventos.

La Riviera romagnola concentra más del 80% del movimiento turístico regional y constituye el abanico turístico más importante de Europa. Se trata de un turismo con múltiples aspectos, caracterizado principalmente por el turismo joven, familiar y extranjero. Los jóvenes son el motor de la máquina turística romagnola, dando empuje a una constante renovación de la oferta. Las familias han constituido el punto de partida del turismo romagnolo y son una base importante que permite siempre estar actualizado en la relación calidad-costos. El flujo de turistas extranjeros en la Riviera es tradicional y se renueva con las generaciones. Se reciben turistas escandinavos, alemanes y de Europa del este. En particular la Riviera se propone como meta turística disponer una oferta organizada y bien relacionada con los tour operadores.

## 1.12 - Las exportaciones

La producción regional tiene una buena posición en los mercados externos. La región Emilia-Romagna realiza una cuota relevante de las exportaciones nacionales, y es la cuarta región italiana por el valor de exportaciones.

La composición de las exportaciones regionales por área aparece en línea con el conjunto de las exportaciones italianas. Europa constituye el principal mercado para las exportaciones de la Emilia-Romagna. En particular, más de la mitad de las exportaciones regionales son destinadas a los mercados de la Unión Europea. Las

exportaciones regionales parecen dirigirse, más que las italianas, a las áreas más desarrolladas del mundo.

Cuadro 13 – Exportaciones por áreas geográficas

Área	Emilia-Romagna		Italia	
	Miliardi	Quota %	Miliardi	Quota %
<b>Europa</b>	34.747	70,0	296.534	70,8
Unione Europea (15)	28.889	58,2	240.171	57,4
Alti Paesi d'Europa	5.858	11,8	56.363	13,5
<b>Africa</b>	1.889	3,8	14.796	3,5
Africa Settentrionale	1.207	2,4	10.194	2,4
Africa Occidentale	200	0,4	1.659	0,4
Africa centrale, orientale e meridionale	482	1,0	2.943	0,7
<b>America</b>	7.067	14,2	60.184	14,4
America settentrionale	5.340	10,8	43.452	10,4
America centrale e del sud	1.727	3,5	16.732	4,0
<b>Asia</b>	5.125	10,3	41.472	9,9
Vicino e medio oriente	1.656	3,3	14.281	3,4
Alti Paesi dell'Asia	3.469	7,0	27.191	6,5
<b>Australia e Oceania</b>	684	1,4	3.846	0,9
<b>Diversi</b>	92	0,2	1.918	0,5
<b>Totale</b>	49.604	100,0	418.750	100,0

Fuente: Istat

La región Emilia-Romagna tiene cuotas relevantes de las exportaciones italianas de algunos importantes productos. El análisis de la composición por mercancía de las exportaciones emiliano-romagnolo y el examen de los principales productos regionales exportados confirman cuanto es relevante la estructura y la especialización del sistema productivo regional.

El componente principal de las exportaciones regionales está constituido por productos de la metalmecánica. Un tercio de las exportaciones regionales está constituido por máquinas y aparatos mecánicos, de estos productos una cuota relevante de las exportaciones italianas es de proveniencia emiliano-romagnola. En particular son de proveniencia regional cuotas relevantes de exportación de tractores, máquinas agrícolas, motos y sus partes, autos y sus partes y máquinas para la extracción y el tratamiento de minerales.

El sector de productos para la elaboración de minerales no metálicos, que comprende en su interior el compartó cerámico, es uno de los sectores que más se caracteriza por la exportación regional. Basta pensar que tres cuartos de las exportaciones nacionales de materiales para la construcción, terracota y materiales refractarios en general provienen de la región Emilia-Romagna.

Otro sector importante en la región es el sistema moda, constituido por el sector textil, artículos de indumentaria, piel y cuero. Emilia-Romagna produce una cuota interesante en este sector.

Los productos agrícolas, silvícola y pesca constituyen una cuota menor de las exportaciones regionales, mientras es sensiblemente superior la cuota de las exportaciones originadas por el sector de los productos alimenticios, bebidas y tabaco. Las exportaciones regionales de estos sectores constituyen una cuota relevante de las exportaciones agrícolas y agroalimentarias italianas.

En cuanto respecta al sector agrícola, esto se explica por la relevante presencia en el territorio regional de consorcios cooperativos, de importancia nacional, y que desarrollan actividades de recolección y comercialización. Para muchos de los productos alimenticios vendidos al exterior, la Emilia-Romagna representa una de las regiones líderes con alta participación en la exportación total a nivel nacional.

Finalmente, el peso de las exportaciones de productos de la industria química y del sector electrónico resulta bastante modesto e inferior a la media nacional.

## **2 - El desarrollo de los distritos industriales en Emilia-Romagna: El “Modelo Emilia”. Políticas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas.**

La Región Emilia-Romagna está caracterizada principalmente por un modelo de especialización flexible muy diverso del tipo de organización ford-taylorista. Se puede afirmar, además, que este particular tipo de producción flexible está organizado principalmente sobre una base de distritos industriales y de sub-sistemas industriales urbanos.

La evolución del sistema productivo en Emilia-Romagna asume importancia, en cuanto, esta ha sido la región que en los últimos veinte años ha obtenido los mejores resultados económicos y que ha sabido afrontar la crisis generalizada. Además, el estudio del desarrollo de sus distritos puede ayudarnos a entender el funcionamiento de otros sistemas productivos en Italia.

Por otra parte, la historia del desarrollo industrial en Emilia-Romagna es diversa de la de otras regiones. “Modelo Emilia” es una expresión que ha designado un estado de “diversidad” de la economía y de la sociedad emiliano-romagnola, dotado de fuertes connotaciones político-ideológicas.

Con el fin de delinear la historia de la especialización flexible de los distritos industriales y de los sub-sistemas industriales urbanos, y ver cuales han sido las acciones en políticas públicas, consideraremos tres periodos: del 1900 al 1950, del 1950 al 1970 y del 1970 a hoy.<sup>60</sup>

### **2.1 - 1900-1950: fundamentos sociales y económicos**

Son siete los factores positivos que en estos años ayudan a explicar el desarrollo de la especialización flexible en Emilia-Romagna:

1) *El socialismo en la ciudad*: al inicio del siglo, diversas clases de trabajadores agrícolas en Emilia-Romagna se encontraron envueltos en luchas agrarias. Estas fueron tan importantes que entre 1904 y 1925 la dirección de la *Federazione Nazionale dei Lavoratori Agricoli* fue confiada a una mujer de la provincia de Bologna, Argentina Agricoli. Las ideas socialistas se difundieron tanto en la ciudad como en el campo, con la constitución de la *Camera del lavoro* y la formación de las asociaciones provinciales de trabajadores agrícolas.

La presencia del socialismo en la Emilia-Romagna agrícola llevó a la creación de asociaciones y cooperativas y a la difusión de posiciones progresistas. Esto, junto a elementos anárquicos y sindicales, es una de las características más profundamente radicadas del Partido Comunista en Emilia-Romagna y marca el camino para los sucesivos años.

Durante los años 30, los fascistas trataron de crear conflicto entre los principales trabajadores agrícolas, peones y arrendadores. El movimiento de resistencia al fascismo llevó, durante la Segunda Guerra Mundial, a una reconciliación entre la mayor parte de los trabajadores industriales y agrícolas. En consecuencia, en 1948, la Emilia-Romagna

---

<sup>60</sup> Capocchi, V.: “Una storia della specializzazione flessibile e dei distretti industriali in Emilia-Romagna”, en *Distretti Industriali e Cooperazione fra Imprese in Italia*, Banca Toscana, 1990, p. 37.

era “*rossa*” con el 52% de los votos a Comunistas y Socialistas, comparado con la media del 31% en el resto de Italia.

En estos años el Partido Comunista Italiano define una estrategia innovadora respecto a las tradicionales hipótesis de realización del socialismo. En tal estrategia, se da un rol fundamental a la política de las alianzas entre la clase operaria con otras clases productivas, es decir, campesinos, pequeños comerciantes, artesanos y pequeños emprendedores industriales. Esta estrategia tiene dos motivos fundamentales, uno político y otro económico: el político, es constituir un vasto frente democrático y antifascista; el económico, se refiere a desbloquear el desarrollo italiano de los monopolios.<sup>61</sup>

2) *Universidad*: la Universidad de Bologna reagrupó varias disciplinas de pensamiento que establecieron una importante relación entre comunidad social y económica en Emilia-Romagna. Esta concentración en una provincia “*rossa*” favoreció un rol activo por parte de los intelectuales que, utilizando los fines socialistas, buscaron difundir la cultura científica y no científica en el interés de todos los niveles sociales.

3) *Un área rural caracterizada por la presencia de pequeños emprendedores*: durante este período Emilia-Romagna se mantiene como una región fuertemente caracterizada por la agricultura. Además la experiencia de la gente en el campo iba más allá de la cultivación y la cría, llegando a comprender una experiencia proto-distritual basada en la elaboración de ciertos productos específicos.

4) *La presencia de distritos proto-distrituales*: en varias ciudades de Emilia-Romagna que a menudo servían como centros de las áreas rurales, los distritos industriales y proto-distritos se fueron creando durante este período, para continuar modificándose durante el período siguiente 1950-70. Así es que Brusco<sup>62</sup> identifica cuatro estadios o cuatro modelos que son de fácil identificación y que fueron modificándose con el tiempo: i) el modelo del artesano tradicional 1900-1955/60; ii) el modelo de proveedores independientes 1955/60-1970; iii) el modelo de distrito industrial de primera generación 1970-1990; el modelo de distrito industrial de segunda generación 1990-hoy.

5) *La transmisión de conocimientos tecnológicos a través de las escuelas técnicas*: la más importante transferencia de conocimientos para el desarrollo industrial en la región ha sido en el campo de la mecánica. En Bologna, dos intelectuales, Giovanni Aldini y Luigi Valeriani estudiaron y documentaron los métodos de enseñanza más avanzados usados en París y Londres. Cuando murieron, donaron sus propiedades a la ciudad de Bologna con el fin de abrir escuelas técnicas para la difusión de los conocimientos mecánicos. En consecuencia se fundó la *Scuola Tecniche di Bologna*, que después se transformará en el *Istituto di Arti e mestieri “Aldini-Valeriani”*. Otras escuelas de este tipo fueron instituidas en Modena e Imola. Todo esto ayuda a explicar las competencias en el *design* y en la proyectación mecánica presente en la región.

En los pequeños distritos o proto-distritos la transferencia del conocimiento está dado a través de este tipo de escuelas, y en un modo más complejo a través del mundo universitario.

---

<sup>61</sup> Brusco, S. – Pezzini, M.: “La piccola impresa nell’ideologia della sinistra in Italia”, en *Distretti Industriali e Cooperazione fra Imprese in Italia*, Banca Toscana, 1990, p. 159-160.

<sup>62</sup> Brusco, S.: “La genesi dell’idea di distretto industriale”, en *Distretti Industriali e Cooperazione fra Imprese in Italia*, Banca Toscana, 1990, p. 25-34.

La transferencia de conocimientos en el campo agrícola ha sido también de gran importancia. En esta región, los intelectuales ayudaron tradicionalmente el desarrollo de un tipo de agricultura más científico.

6) *Una sociedad industrial orientada hacia la especialización flexible*: con el fin de la Segunda Guerra Mundial, la región era un territorio prevalentemente agrícola, existían sin embargo, algunos núcleos de industria, sobre todo mecánica y alimentario como: Ducati, Fiat-Oci-Trattori, Barilla, etc. Al finalizar la guerra, este aparato industrial estaba muy dañado. El sentido de independencia que la *Liberazione Nazionale* había difundido a todos los extractos sociales, el desarrollo del consumo y de las inversiones crearon mercados favorables para los artesanos y los pequeños comerciantes, mientras la vieja estructura, basada en el arrendamiento dejaba de existir (la ley 756 del 1964 abolía el arrendamiento –“mezzandria”- e instituía la figura del cultivador directo) dando vida a una incisiva modernización del sector.<sup>63</sup>

7) *Una diversa relación de poder entre hombres y mujeres*: de todos los aspectos tratados hasta ahora, es importante considerar que la relación entre hombres y mujeres es más primario en Emilia-Romagna que en otras regiones italianas. En esta región las mujeres fueron pioneras de la pequeña y mediana empresa en sectores como el textil y la cerámica, además de estar presentes en la gestión de las empresas. En Emilia, las mujeres estuvieron presentes en los sindicatos, en la universidad, en los partidos políticos, y participaron activamente en la resistencia contra el fascismo.

En síntesis, entre los factores sociales en los que se hace hincapié para explicar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, resaltamos: una estructura de clase agrícola caracterizada por la fuerte presencia de trabajadores autónomos (arrendadores, pequeños campesinos), la persistencia de la familia y de la comunidad local, y un grupo de centros urbanos con tradición artesanal. Como resultado de la combinación de estos factores, en el tiempo, surgió un peculiar equilibrio entre componentes tradicionales y modernos.<sup>64</sup> A esto se le suma que en las provincias de vieja tradición, es decir Modena y Reggio, una parte importante de los artesanos, es decir de las empresas más pequeñas, logran tener relación con el mercado. Se configura así, una relación entre empresa “metropolitana” y un área de algún modo “colonial” representada por las otras provincias: y las dos áreas forman un sistema del todo unitario.<sup>65</sup>

Además tres elementos para el sucesivo modelo de desarrollo deben considerarse. Primero, las sub-culturas dieron un importante contributo, con las propias organizaciones, a la formación del contexto social y cultural basado sobre la combinación de componentes tradicionales y modernos a los que hicimos referencia antes. Segundo, estos han contribuido a determinar un elevado grado de legitimación de la emprenditorialidad y a formar una ética de trabajo que ha sido, más tarde, muy importante para las pequeñas y medianas empresas. Tercero, se favoreció una emancipación de la política de la sociedad civil; la política pasó a ser más autónoma de los intereses individuales y familiares, y más ligada a la defensa de los intereses colectivos, aunque con una fuerte connotación localística.<sup>66</sup>

---

<sup>63</sup> Brusco, S.: “Il Modello Emilia: desintegrazione produttiva e integrazione sociale”, en *Piccole imprese e distretti industriali: una raccolta di saggi*, Rosenberg & Sellier, 1989, p. 252.

<sup>64</sup> Triglia, C.: “Il lavoro e la politica nei distretti industriali della terza Italia”, en *Distretti Industriali e Cooperazione fra Imprese in Italia*, Banca Toscana, 1990, p. 190.

<sup>65</sup> Brusco, S.: Op. Cit. 1989, p. 253-254.

<sup>66</sup> *Ibidem*, p. 191.

De fondo a todo este panorama dos factores fundamentales han determinado la estructura industrial de la próxima etapa: i) fuerte presión sindical, por la cual los emprendedores buscan respiro a la ofensiva sindical transfiriendo la producción en empresas más pequeñas; ii) junto a la producción de bienes estandarizados, producidos en series largas, va adquiriendo dimensiones relevantes la producción más personalizada, basada en series más cortas.<sup>67</sup> A esto se le suma un tercer fenómeno que refuerza lo anterior y es que no se obtiene ninguna ventaja al producir todos los componentes bajo un mismo techo: veinte tornos tienen la misma productividad si se los coloca uno al lado del otro o si son colocados en edificios diversos.

## 2.2 - 1950-1970: industrialización difusa

De los fondos dados por el Plan Marshall después de la Segunda Guerra Mundial para la adquisición de equipamientos industriales, en Piemonte el 25% se destinó a la industria, en Lombardia el 28%, mientras que en Emilia-Romagna solo el 0,75% (Melossi, 1977). Al mismo tiempo, por iniciativa del gobierno nacional, las fábricas que se empleaban en la producción de armas durante la guerra fueron cerradas o drásticamente reducidas.

Esta dificultad podría haber llevado a la emigración de trabajadores y a un alentamiento del desarrollo industrial en la región. Al contrario del pronóstico, las cosas fueron diversas. La reducción de los técnicos especializados en las fábricas del tiempo de guerra es visto ahora como un factor positivo en la difusión de nuevas formas de actividad industrial. La industrialización tuvo un notable crecimiento durante el período 1950-70.

Esto causó la caída de la porcentual de población activa en agricultura y el aumento de trabajadores industriales. En el período 1958-62 el PBI de la región crece inmediatamente a una tasa anual del 11,1% contra la media de 8,3% de Italia. (Barbagli, 1987). Lo importante de este desarrollo es que a la “desintegración productiva”, como dice Brusco, corresponde un “integración social”. El período que va desde inicios de los años 50 a fines de los 60 ve nacer, en todos los sectores, una nueva generación de pequeños emprendedores (ex-arrendadores, ex-operarios, etc.); son años de fuerte “liberalismo” y “desregulación”.

El decolar económico de la Región Emilia-Romagna está dado por un conjunto de factores:

1) *La construcción de una comunidad política en la región:* después de la Segunda Guerra Mundial, el Partido Comunista (PCI) y el Partido Socialista (PSI) tenían mayoría absoluta, pudiendo gobernar la región y las ciudades de la Emilia. Una de las particularidades del PCI en la región, muy diversa de aquellas de los partidos comunistas en Francia y España. El PCI ha sostenido la creación de una emprenditorialidad menor, y ha ayudado a los trabajadores asalariados transformarse en independientes y dar vida a pequeñas empresas. El PCI y el PSI tenían la mayoría en los sindicatos y en las organizaciones de pequeñas y medianas empresas artesanas y cooperativas. Estas asociaciones de artesanos y estas cooperativas se transformaron en centros de poder económico extremadamente importantes, y fueron la base para la formación profesional y la gestión de pequeñas empresas.

A través de esta vía se creó una suerte de “comunidad política” comunista y socialista, en la cual personas de la misma ideología política se encontraban teniendo

---

<sup>67</sup> Brusco, S.: Op. Cit. 1989, p. 255.

cargos administrativos locales y regionales, en los sindicatos, en las pequeñas asociaciones artesanas e industriales, y en las empresas organizadas en cooperativas. Esta gestión “común” de la industrialización de Emilia-Romagna a tenido un “enemigo común”, el gobierno nacional que, siendo democristiano, ha tradicionalmente sostenido las grandes empresas del Norte y amenazado las fábricas emilianas.

Es importante hacer referencia a que toda la acción de apoyo por parte de los sectores de izquierda se da porque hay un cambio de visión del problema diverso al de la etapa anterior. Esta visión está fuertemente marcada por la difusión que en estos años asume el descentramiento productivo, es decir, la práctica por la cual empresas comisionan al externo, y en general a las pequeñas empresas, fases del proceso productivo que en precedencia se desarrolla al propio interno.<sup>68</sup>

Como escribe Claudio Sabatini (1972), con el descentramiento productivo se crea un sector industrial, formado por pequeños y medianos artesanos, en buena parte caracterizados por la subordinación total de la programación de la gran empresa y de la estación de inversiones: un sector productivo muy frágil económicamente y expuesto continuamente a las decisiones de la gran empresa.

Si el rol de las pequeñas empresas es estar subordinado a la gran empresa, la cual saca provecho de la pequeña, entonces es necesario apoyar a las pequeñas y medianas empresa para que crezcan rápidamente y tomen caminos autónomos.<sup>69</sup>

En sustancia, el tipo de pequeña empresa que el PCI retiene representativa continúa a ser una empresa, que no obstante la propia eficiencia y capacidad innovativa, se mantiene pequeña porque encuentra obstáculos en ser autónoma (el crédito, la asistencia técnica, las relaciones con los entes públicos) y tales obstáculos derivan del control que hacen de la economía los grandes grupos económicos, por su influencia en la política económica y por la ineficacia de la Administración Pública. Las carencias del Estado han sido sustituidas por la iniciativa de pocas instituciones eficientes que están en contacto con la sociedad civil de la región. Buen ejemplo para ser aplicado en países en desarrollo como Argentina.

2) *Transición agrícola gradual*: la drástica disminución de la población agrícola no significó el fin de la producción agrícola. Hubo un cambio de dirección hacia la agricultura capitalista, que llevó a un fuerte aumento de la productividad. La industria alimenticia de Emilia-Romagna continúa siendo muy importante.

Un proceso de industrialización basado en la difusión de la pequeña y mediana empresa tuvo lugar en las áreas rurales como también en la ciudad. Al interior de estas áreas rurales, algunas actividades proto-industriales son siempre más importantes.

3) *El desarrollo de la especialización flexible y la industria mecánica*: en este período, el desarrollo industrial en Emilia-Romagna está dado principalmente en el sector mecánico, cuyas exportaciones sobrepasaron aquellas de la agricultura y de otras industrias. Durante la Segunda Guerra Mundial la versatilidad de algunas empresas industriales de la región fue utilizada para fabricar productos bélicos. Después de la guerra, este know-how fue fuertemente reforzado por la formación en las escuelas y universidades y por la demanda del mercado.

La producción flexible en Emilia-Romagna fue orientada hacia la producción de máquinas para la agricultura y para los diversos tipos de industria. Una demanda de

---

<sup>68</sup> Brusco, S. – Pezzini, M.: “La piccola impresa nell’ideología della sinistra in Italia”, en *Distretti Industriali e Cooperazione fra Imprese in Italia*, Banca Toscana, 1990, p. 161.

<sup>69</sup> *Ibidem*, p. 162.

mercado muy alta y la posibilidad de poner en marcha una producción con un capital limitado hizo posible este desarrollo.

4) *Sindicato fuerte y sensato*: dos características del sindicato emiliano que traen aparejadas algunas consecuencias importantes: i) un régimen de relaciones industriales en donde los contrastes entre patrón y operario se resuelven con relativa rapidez, y en general, sin encuentros violentos; ii) los pactos son respetados, y si bien el sindicato ejercita un control real sobre la condición del operario en fábrica, el emprendedor se mueve en un clima de certeza, que le hace posible planificar un volumen de producto e inversión.

5) *Posibilidad del emprendimiento propio*: los trabajadores con capacidades profesionales elevadas tiene la posibilidad, no sólo de elegir donde trabajar, sino también la posibilidad de hacer su propio emprendimiento. Es oportuno notar que esta elección, si en general implica más rédito, comporta la necesidad de trabajar sin horarios y más intensamente. La elección que se propone al trabajador, en otros términos, es la de más trabajo y más rédito, o menos trabajo y menos rédito. Esto en el fondo muestra las buenas condiciones por la que pasa la economía en esta región.

Finalmente es posible individualizar algunos factores típicos de la política de los años 60:

- la confianza en el método de programación: en Emilia-Romagna, a partir del nivel municipal hasta el regional, las decisiones públicas siguen un proceso de programación;
- la simplificación de los sujetos: la aproximación programada es más ágil si se evita la fragmentación de los sujetos;
- la participación y el compromiso en los intereses: Emilia-Romagna se coloca entre los primeros puestos en Italia por el número de inscriptos a las asociaciones de categoría, las asociaciones emprenditoriales son muy fuertes y constantemente consultadas y comprometidas en las decisiones. Lo mismo vale para los sindicatos de trabajadores independientes;
- el pragmatismo: da velocidad a las prácticas cotidianas lo que permite dar rápidas respuesta;
- el descentramiento: la región da la posibilidad a las provincias de aplicar sus propias medidas a fin de desarrollar sus territorios desde abajo;
- empujar la intervención pública: la Región se ha apoyado mucho en Ervet, que es el ente encargado de la promoción del desarrollo industrial –fundado en 1974 el ente se empeña en la creación de centros sectoriales e intersectoriales para dar servicios a las empresas-;
- favorecer el rol de la mujer;
- favorecer la economía social: el moderno discurso del “*non-profit*” ha encontrado en Emilia-Romagna notable repercusión y se ha materializado en forma de cooperación. Emilia-Romagna es la región que ocupa mayor número de personas cooperativas, cerca del 20,4% de la ocupación total.

### 2.3 - 1970 a hoy: competencia, nuevas tecnologías y apoyo institucional

La fuerte competencia y las nuevas tecnologías: En los primeros años de esta etapa, Emilia-Romagna es una de las regiones que tiene una balanza comercial positiva,



con numerosos “nichos” de mercado, sobre todo en la producción de bienes instrumentales, donde las empresas de la región tienen un liderazgo a nivel internacional, desde el packaging a los pisos de cerámica, desde la maquinaria para la cerámica hasta las máquinas para la elaboración de la madera. Emilia-Romagna se afirma con los años como una región “europea” por ser muy abierta al exterior, no solo por los intercambios comerciales sino también por la fuerte tendencia de las empresas locales a crear filiales o establecimientos en el exterior.

Siempre en este período, el sistema económico-social de la región aparece caracterizado por un elevado grado de “confianza social”, favorecido también por un alto nivel de bienestar. La confianza en las instituciones se confirma por la limitada evasión fiscal y por el espíritu de colaboración que siempre se ha manifestado entre ciudadanos e instituciones.

El sistema productivo crece construyendo redes de empresas entre ellas complementarias, que siguiendo una lógica de fuerte especialización de nicho, les permite reducir los costos fijos y la sensibilidad a las oscilaciones coyunturales. La fuerte especialización de nicho abre las puertas a nuevas empresas y la tendencia es siempre acompañada por la formación de mano de obra especializada. Esto se busca a nivel de la escuela superior, creando centros para la nueva emprenditorialidad juvenil utilizando los recursos puestos a disposición por el Fondo Social Europeo.<sup>70</sup>

En el desarrollo industrial en Emilia-Romagna entre 1959 y 1979 existe un contexto competitivo con otros productores industriales de serie corta, europeos y americanos, y sin competencia por parte de la industria de gran escala. Hoy, sin embargo, las multinacionales japonesas, americanas y europeas pueden competir en la producción de bienes de capitales en serie limitada, típica en Emilia-Romagna.

A causa del crecimiento de la competencia surge dos problemas: i) la reconversión de una industria basada en grupos de pequeñas y medianas empresas; ii) el cambio generacional. Los problemas de una total reconversión de una industria son de tres tipos: innovación de producto; innovación en el proceso productivo; e innovación en la gestión y en la organización de las diversas funciones de los laboratorios de trabajo.

La innovación productiva no significa sólo cambiar la calidad de un tipo de producto, significa además ver la posibilidad de dirigir parte de la producción industrial hacia nuevos mercados. En consecuencia, hay necesidad de cambiar de perspectiva, lo que lleva a tener puntos de referencia más fuertes.

La innovación en el campo de los procesos es una cuestión más simple que consiste simplemente en adquirir maquinarias con control computarizado introduciendo la robótica.

La innovación en la gestión y en la organización es más compleja. Existe además el problema de reorganizar las relaciones entre empresas que forman el subsistema, lo que lleva a la estandarización de los procesos para reducir costos. Además existen otras cuestiones importantes para las empresas como ser el marketing, información sobre nuevos mercados, etc.

*Estrategias institucionales y políticas públicas:* a fines de los años 80, la región ha registrado un aumento de las exportaciones, un crecimiento del producto bruto regional, y altos niveles de ocupación. Significativamente importante a este suceso y para afrontar los problemas del momento, son las estrategias aplicadas por todas las instituciones de la región, incluido las administraciones locales y regionales, los

---

<sup>70</sup> Emilia-Romagna se caracteriza como la región líder en Italia en la utilización del Fondo Social Europeo.

sindicatos, las asociaciones de pequeñas empresas, las ligas cooperativas, las asociaciones industriales y las universidades. Como veremos más adelante en donde nos referiremos al futuro del Modelo, veremos como esta red de instituciones de apoyo continúa a reposicionarse con el seguir siendo útiles a las pequeñas y medianas empresas y afrontar así, los desafíos del siglo XXI.

1) *Un grupo de estrategias para ofrecer servicios a las empresas*: en 1974 la región Emilia-Romagna funda un centro llamado ERVET<sup>71</sup> que ha organizado una serie de centros de servicios en el área de la región. Así, por ejemplo, un centro para la cerámica es creado a Sassuolo, el CITER en Carpi para el sector indumentaria, el CERMET en Bologna para experimentar con materiales metálicos, etc.

El Ervet ha creado centros servicios centralizados para dar información sobre cuestiones de patentes y mercados externos, mientras se a dado vida a proyectos en colaboración con la administración regional para ayudar a las áreas más débiles de Emilia-Romagna, creando cursos de formación profesional específicos a los centros servicios.

Los centros servicios nacen para hacer frente a la demanda de servicios que las empresas del distrito, dadas las propias dimensiones, no logran realizar en su interior. Así, la tarea de los centros servicios pueden ser: dar información sobre productos y nuevas tecnologías, valorar la tendencia de nuevos mercados y las oportunidades y las amenazas de estos, dar a conocer nuevas normas de calidad, posibilidades de importación, de exportación, etc.<sup>72</sup> El deber de los centros servicios es dar la información que el pequeño y mediano empresario, por no tener el tiempo o la capacidad, no puede generar al interior de la empresa, y por lo tanto es información que no se conoce.

Otro grupo de servicios es ofrecido a las empresas por el CNA<sup>73</sup> y la Lega delle Cooperative, donde se han llevado a cabo proyectos de colaboración entre la universidad y la Confindustria.

El CNA en Emilia-Romagna (y el Confartigianato en regiones “blancas”) han iniciado a ofrecer servicios relativos a la tenencia de libros contables, a la liquidación de sueldos y luego han ampliado sus servicios ya sea en el campo fiscal, nueva empresa, nuevos mercados, formación, fondos de garantía, etc. Dado el número de socios que utilizan los servicios del CNA se han alcanzado niveles de competencia y costos mejores a los que puede ofrecer un consultor privado.<sup>74</sup>

En estos casos, se ofrecen a las pequeñas y medianas empresas no financiamiento, sino servicios. Es una filosofía diversa. En vez de reducir artificialmente los costos con un financiamiento directo, se lo disminuye dando servicios a bajo costo y que son vitales para las empresas (llevar los libros contables, liquidar los sueldos, etc.)

Un aspecto a subrayar de estas iniciativas es la flexibilidad, es decir, los servicios ofrecidos son lo bastante flexibles y se realizan según la necesidad de las empresas en las diversas áreas de la región. Así, la especialización flexible del sistema productivo ha sido ejemplo y modelo en el campo de los servicios a las empresas.

---

<sup>71</sup> Centro Regionale per la Valorizzazione Economica del Territorio

<sup>72</sup> Brusco, S. – Pezzini, M.: Op. Cit. 1990, p. 168.

<sup>73</sup> Confederazione Nazionale dell'Artigianato: asociación de artesanos que en muchas provincias nace del inmediato pos-guerra como federación de sectores del CGIL y a tomado un camino autónomo a inicios de los años 50.

<sup>74</sup> Brusco, S. – Pezzini, M.: Op. Cit. 1990, p. 168

Según este accionar, mientras los servicios son normalmente dados por las instituciones gubernativas –generalmente a nivel regional o municipal- en este caso, estos vienen dados por organizaciones e instituciones comunitarias: el sindicato, una asociación emprenditorial, un acuerdo colectivo entre el sindicato y una organización emprenditorial, etc.<sup>75</sup>

2) Formación profesional: en Italia, cada región tiene el deber de organizar la formación profesional. En una región como Emilia-Romagna, donde la formación profesional está bien organizada, se han obtenidos importantes resultados.

Ha sido muy importante la atención que la administración municipal, los sindicatos y las asociaciones de pequeñas empresas artesanas han dado a la formación para las pequeñas y medianas empresas. Las autoridades públicas en los varios municipios ayudan a la creación de proyectos para un mejor y más fácil acceso a la emprenditorialidad. Existen leyes regionales que ayudan a los jóvenes, a las empresas innovativas y cursos organizados por el CNA para enseñar a los emprendedores como manejar las empresas utilizando la nueva tecnología computarizada y de la comunicación.

3) La política asociativa entre pequeñas empresas: una tercera estrategia que pretende superar los cambios, se refiere a favorecer la constitución de asociaciones de pequeñas empresas.

Los partidos de izquierda han siempre sostenido las razones de una legislación de sustento al financiamiento a las empresas menores y a los propios consorcios.<sup>76</sup>

Desde fines de los 80 que se están dando algunos cambios en los distritos industriales a causa de una creciente internacionalización, por lo tanto, están emergiendo empresas líderes o guía, que se transforman en multinacionales, y crean dificultades a las empresas más pequeñas que ya no están más en grado de producir y abastecerse por si misma.

Es así, que surge la necesidad por parte de las pequeñas y medianas empresas de asociarse, con el fin de afrontar los problemas que son comunes como los de investigación, marketing, etc.

## 2.4 - El pasado y el futuro del “Modelo Emilia”

Durante los años 1950-70, la atención internacional hacia el sistema industrial de la Región Emilia-Romagna basado en la especialización flexible fue debida no sólo al suceso económico de tal sistema, sino también, porque allí se forjaba un modelo de desarrollo económico junto a un modelo de desarrollo social.

Era muy llamativo como los partidos de izquierda, y en particular el Partido Comunista que gobernaba la región, desarrollaron no solo programas políticos de apoyo a la pequeña emprenditorialidad –como hemos ya visto- sino también, programas de servicios sociales a gran escala como el transporte público, asilos, zonas de edificación popular, ofreciendo una oportunidad a las mujeres que querían entrar en la economía formal.

Esta fusión de un modelo económico con uno social ha sido posible, en primer lugar, gracias a la difusión democrática de la información y de los procesos decisionales: una persona que trabajaba en una empresa y quería ponerse en propio, podía no sólo

---

<sup>75</sup> Piore, M.: “L’opera, il lavoro e l’azione: L’esperienza dell’opera in un sistema di produzione flessibile”, en *Distretti Industriali e Cooperazione fra Imprese in Italia*” Banca Toscana, 1990, p. 72

<sup>76</sup> Brusco, S. – Pezzini, M.: Op. Cit. 1990, p. 161.

contar con una administración pública democrática, sino también con una red de contactos no oficiales con el vértice de la administración local.

La situación ha cambiado mucho en los últimos diez años, asistiendo ahora a una división siempre mayor entre modelos económicos y sociales, de donde derivan grandes fricciones internas desconocidas en el pasado.

Hoy, el aumento de la competición internacional, la innovación tecnológica, la mayor flexibilidad y el creciente poder de la industria que produce a gran escala, presentan varios problemas que necesitan un repensamiento del sistema productivo emiliano.

Los desafíos tecnológicos y sociales a afrontar son muy complejos, y el aumento de las contradicciones internas requieren una acción simultánea a tres niveles: i) a nivel del ciudadano; ii) a nivel de formación profesional e investigación científica; iii) a nivel de nuevas tecnología y de la organización del trabajo. La idea es tratar, que en un contexto internacional, se pueda proponer lo que no mucho tiempo atrás era considerada la característica específica de la Región Emilia-Romagna, es decir la fusión de modelos de desarrollo social y económico.

En lo que sigue, veremos cuales han sido las medidas y el reposicionamiento de las instituciones de apoyo a las pequeñas y medianas empresas para tratar de lograr este objetivo. Analizaremos como se está poniendo a prueba el sistema productivo italiano, y como el accionar de la Región Emilia-Romagna ha puesto en evidencia características y energías que tal vez estaban poco evidenciadas en la precedente elaboración del “Modelo Emilia”: la capacidad de cambio estructural, de inversión en capacidad innovativa, de construcción de redes largas, de generación gradual de nuevos sectores innovativos, de acumulación de conocimiento.

### **3 - Siglo XXI: Individualización de los distritos industriales. Políticas públicas en la Región Emilia-Romagna.**

Hoy se está asistiendo a una tendencia creciente hacia la internacionalización y la integración global de las economías locales y nacionales. “El espacio global”, nos recuerda Henry Lefebvre, “es el campo en el cual se crea nuestra época”,<sup>77</sup> y es en este contexto global que la economía regional y global debe ser interpretada.

El desarrollo de la economía internacional, el enorme crecimiento de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, la formación de potentes organizaciones transnacionales ligadas a redes subordinadas y descentradas, son factores fundamentales en el proceso que define el significado estructural de cada territorio.

La tesis de la especialización flexible y la literatura sobre los distritos industriales hacen foco en los conceptos de fidelidad local, cooperación y relaciones de confianza. Hoy esto no basta. En el siglo XXI, la economía local debe ser vista como un nodo de la red global. El local no resistirá por sí sólo si se queda fuera de este contexto, porque cada vez su espacio de maniobra individual resulta menor.

Los distritos, están obligados a admitir estos vínculos que van más allá de los límites provinciales y regionales, y estos vínculos pueden ser los primeros elementos de una red de solidaridad más extendida.<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> Lefebvre, H.: “Space: Social product and use value”, en Freiberg J. W. (ed), *Critical sociology: European perspectives*, New York, Irvington, 1979.

<sup>78</sup> Sabel, C.F.: “Flexible specialisation and the re-emergence of regional economies”, en Hirst P. – Zeitlin J. (ed), *Reversin industrial decline? Industrial structure and policy in Britain and her competitors*, Oxford, Berg, 1989, p. 58.

En presencia de circunstancias altamente internacionalizadas y globalizadas es posible el crecimiento de una economía localmente reticular. Para ellos es fundamental que exista una fuerte política nacional, regional y local que trate de nutrirla y consolidarla.

Con esto se quiere decir que estos sistemas de empresas deben hacer un salto de calidad, deben equiparse, debe conocer y prever mejor el mercado, deben aprender a usar creativamente las nuevas técnicas. Como veremos, las fuerzas del mercado, probablemente no pueden por si solas dar estos servicios esenciales a las empresas del distrito.

En lo que sigue, analizaremos como la Región Emilia-Romagna lleva adelante en conjunto de intervenciones, que prevén de un lado medidas horizontales, del otro, organismos que facilitan la aplicación de estas medidas generales a las situaciones específicas de cada sector. Analizaremos la importancia que tienen las agencias de desarrollo para la materialización del apoyo, y de esta manera, afrontar los desafíos y explotar las oportunidades de este nuevo contexto.

### 3.1 - Identificación de los distritos Emilianos

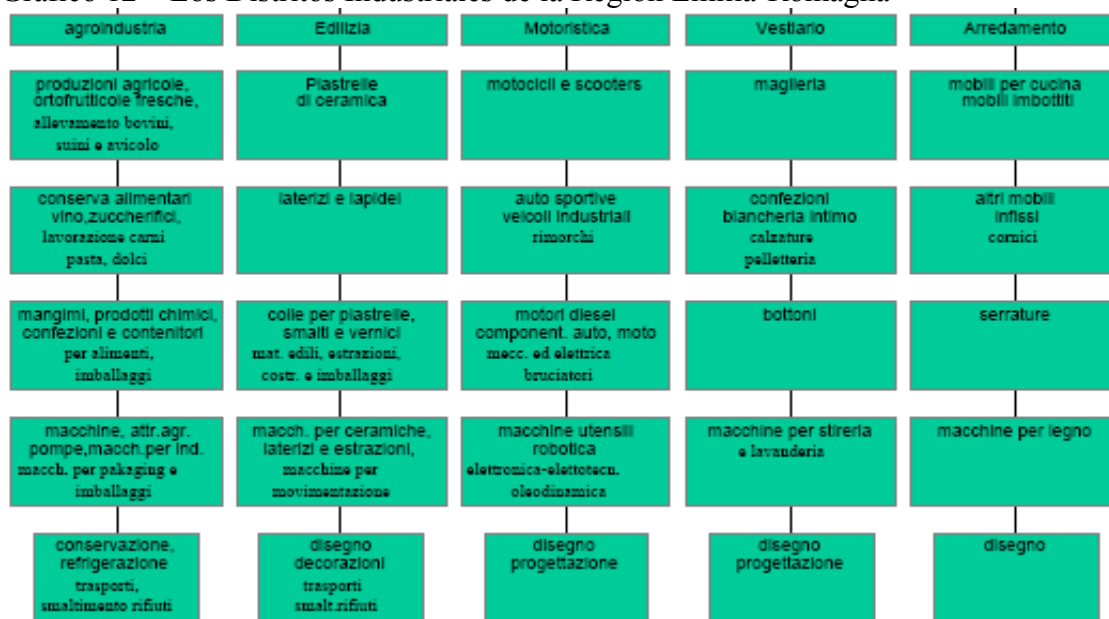
La Región Emilia-Romagna constituye un caso particular de gestión de la política industrial a nivel distritual. Tal región, a expresamente decidido de no definir los confines de los propios distritos industriales, concediendo en vez, a los diversos actores locales de organizarse espontáneamente y elaborar proyectos de desarrollo.

La Región se ha empeñado en gestar una serie de acciones de política territorial, con el objetivo de definir un eficiente modelo de coordinación que, aunque en ausencia de una rígida programación, consienta la realización de una política industrial sistémica. Tal elección ha sido sin duda inspirada en una serie de factores específicos al territorio y a la naturaleza histórica.

En primer lugar, el tejido productivo de la región ha estado siempre caracterizado por una diversificada especialización industrial, característica ligada esencialmente al hecho que las principales concentraciones industriales han estado siempre organizadas según un proceso de “filiera” productiva o cadena de producción, más que en términos de específicos productos finales.

El desarrollo industrial emiliano-romagnolo esta basado en un fuerte desarrollo de algunos sectores que hacen de locomotora, normalmente concentrados localmente en distritos industriales, y en varios sectores industriales y terciarios unidos horizontalmente, o sobre todo verticalmente a través de la “filiera” productiva y tecnológica. En torno a estas principales especializaciones se consolida transversalmente, la filiera mecánica, que se ramifica en usos diversos de otros sectores tradicionales de la región (diagnóstica, señales ferroviarias, militares, etc.). La estructura de los diversos distritos, ligados a estos sectores puede ser ilustrada por el gráfico 12. Estos cinco tipos de distrito de sectores industriales y sus respectivos compartimentos representan cerca del 90% de las exportaciones.

Gráfico 12 – Los Distritos Industriales de la Región Emilia-Romagna



Fuente: Dispense di Geografia Applicata (F. Dallari, II Modulo) “Il distretto industriale tra spazio e territorio”

Como el sector metalmeccánico ha desarrollado un rol de integración de varios sectores productivos presentes en la región, consecuentemente esta industria es la preponderante, y la presencia de empresas operando en distintas áreas manufactureras, unidas a un difuso sistema de “sub-fornitura” hacen dificultoso la individualización de áreas geográficas dedicadas a la producción de una única tipología de producto.

En ciertos casos, la Región Emilia-Romagna está caracterizada por una limitada agregación espacial de empresas de pequeña y mediana dimensión que satisfagan los criterios de identificación del Istat.<sup>79</sup>

A lo dicho hasta aquí, se le suma que el desarrollo económico regional a tenido en algunos casos una fuerte connotación local basada en los distritos industriales, pero no se puede terminar en este nivel de dimensión territorial de desarrollo. Emilia-Romagna presenta considerables especializaciones industriales a nivel de “filiera”, que en muchos casos encuentran una identificación territorial interprovincial, si no regional.

El cruce de competencias diversas, tradicionales e innovativas, ha favorecido un desarrollo integrado del sistema de producción en sentido vertical, alimentando procesos de innovación y de diversificación a través algunas “filieras” regionales. Para desarrollar una economía del conocimiento es necesario razonar a un nivel más amplio y más complejo del distrito local especializado, individuando ámbitos de integración sectorial y territorial más extensos, con una mayor multiplicidad de sujetos y de oportunidades de apertura de las relaciones.

Es en este escenario evolutivo que surgen nuevos protagonistas como la Universidad y quienes realizan actividades profesionales y autónomas, canales indiscutibles de conocimiento.

<sup>79</sup> De seguir los criterios Istat, quedarían excluidas concentraciones de pequeñas y medianas empresas como los distritos industriales de las máquinas de embalar de Bologna o de la cerámica de Faenza que no logran pasar uno de los criterios del Istat –el porcentaje de los trabajadores es menor al 44%-. También quedarían excluidos distritos históricos como el de Sassuolo –la cuota de ocupación en las unidades locales con menos de 200 ocupados es del 34%, valor inferior al criterio Istat que es del 50%.

Ante tal evidencia, la Región ha optado por la definición en general de planos de desarrollo regional, respecto al cual los distritos industriales representan el grupo locomotor de la economía; elemento distintivo de esto es la falta de referencias a vínculos de naturaleza geográfica para la individualización de los distritos y una nueva visión de la región colocada en un contexto abierto.

### 3.2 - El plano de desarrollo regional: El Programa Trienal.

Como hemos venido apreciando a lo largo del trabajo, la Región Emilia-Romagna se encuentra frente a desafíos competitivos que se presentan en la nueva fase de la moneda Europea y de la economía mundial, y que comienzan a mostrar la necesidad de llevar a cabo una estrategia hacia la innovación: de producto (aplicación de la electrónica en la mecánica, nuevos materiales, etc.) y de proceso (utilización de ICT para la calificación de las redes productivas como redes de proyectación y fabricación especializada).

Se persigue la posibilidad de un desarrollo integrado de sistemas de proyectación/producción en sentido vertical entre productores; y en sentido horizontal entre consumidores y productores de tecnología, que alimentan procesos de innovación a través de las “filieras” especializadas: mecánica avanzada, motorística, agroindustria agroalimentaria, industria de la construcción y de la cerámica, y algunas partes del sistema moda. Dentro de estas “filieras”, las redes productivas se agregan alrededor de pequeñas empresas que crecen en dimensión productiva, financiera, organizativa, y que apuntan a la *leadership* del propio segmento de mercado a nivel nacional e internacional.

Es necesario que dentro de un sistema productivo de estas características se apunte a la innovación tecnológica producida por un excelente capital humano, acompañado de un apropiado sistema financiero y de una estructura económica capaz de productividad competitiva.<sup>80</sup> La Región Emilia-Romagna ha decidido focalizar su política<sup>81</sup> en:

- apostar al crecimiento de un sistema productivo integrado, con calidad en las redes y en los nexos productivos/proveedores, en las organizaciones y en el trabajo
- sostener contemporáneamente inversiones en investigación e inversiones en innovación
- promover no sólo la calificación del distrito local sino también las relaciones de las empresas con los nuevos y necesarios protagonistas de desarrollo: Universidad, Entes de investigación regionales, nacionales e internacionales, y quienes dan servicios profesionales y calificados

La evolución hacia este nuevo sistema productivo se complementa con una nueva política industrial comprometida con la promoción de los factores de desarrollo para generar el conocimiento, la innovación, y la calificación de los factores de productividad, competitividad y cohesión con el territorio.

De esta manera, la Región Emilia-Romagna ha decidido implantar esta nueva política regional con un nuevo y único instrumento normativo: “Il Piano Triennale per

---

<sup>80</sup> Vaciago, G.: “La crescita”, Il Sole 24 Ore, 30 de diciembre del 2004.

<sup>81</sup> Respondiendo al relanzamiento de la estrategia de Lisboa que tiene como objetivo estratégico una economía europea basada en el conocimiento más competitivo y dinámico del mundo, en grado de realizar un crecimiento económico sostenible con nuevos y mejores puestos de trabajo y una mayor cohesión social.

le attività produttive” construido según el modelo de los “documentos de programación” europeos, subdivididos en objetivos y ejes de intervención y luego en acciones y medidas.

El primer programa trienal 2000-2002 ha tenido que organizar las elecciones fundamentales basadas en los instrumentos nacionales que la legislación de descentramiento productivo “Bassanini” ha delegado a las regiones.

El segundo plano trienal 2002-2005 ha podido en vez, construir el perfil de las áreas de intervención, identificando cuatro grandes áreas de acción en el sistema regional:

- Redes Financieras en **partenariado** con los consorcios fidi: para el acceso al crédito a través las intervenciones de garantía según las nuevas coordinadas del sistema europeo de crédito designadas por las reglas de Basilea 2, se deben realizar nuevas oportunidades de “derecho al crédito” para las pequeñas empresas, sin limitarlas y discriminarlas, promoviendo nuevas formas de capitalización a medida para la pequeña y mediana empresa.
- Redes de investigación en **partenariado** con las Universidades y Entes de investigación: para la promoción del encuentro entre oferta de conocimiento tecnológico y demanda de investigación para el desarrollo del sistema regional.
- Redes de internacionalización en **partenariado** con la Cámara de Comercio y con las Sociedades Ferials de un integrado sistema ferial regional: para asegurar una robusta plataforma de internacionalización.
- Redes de desarrollo territorial en **partenariado** con los Entes locales: para la promoción de un desarrollo territorial, no sólo concentrado en la Via Emilia, sino dirigido a promover la idea del desarrollo de una “Región sistema” alargada.

Como vemos, el partenariado es la otra gran elección política en la planificación de la nueva política regional. La región puede producir mejor valor agregado a través de una intervención institucional que promueva sinergias entre los sujetos protagonistas del desarrollo, en las redes de las ciudades y de los territorios del “Sistema región”, si organiza y hace mover toda la nueva sociedad productiva regional.

### 3.2.1 - Los objetivos estratégicos de la nueva política económica regional

Los principios claves que están a la base del programa trienal son:

➤ Definición de objetivos estratégicos de la política de Desarrollo Regional en función a los instrumentos nacionales, lo cual supone un sinergia con los instrumentos regionales;

➤ Experimentación de mecanismos de intervención claves para alcanzar los objetivos estratégicos, en particular: el crédito para el desarrollo, la programación negociada, procedimientos de medida finalizados en objetivos de elevado perfil estratégico;

➤ Poner en red a los operadores regionales y locales para el desarrollo y la convergencia de sus acciones.

La misma presión competitiva que empuja a las empresas a tener una mejor eficiencia, impone a los recursos públicos una elevada eficacia, eficiencia y flexibilidad respecto a los objetivos de desarrollo identificados.



Una estrategia regional que en un contexto económico abierto a la competición global logre asegurar condiciones duraderas de suceso, de desarrollo económico y de elevada calidad social, necesita perseguir los siguientes objetivos:

- Mejoramiento de la calidad y de la capacidad innovativa del sistema productivo regional, con una nueva capacidad de valorizar los recursos de la investigación, superando los horizontes de la innovación incremental;
- Reforzamiento de la presencia internacional y de las redes globales de referencia de las empresas regionales;
- Desarrollo de nuevos trabajos y nuevas empresas del conocimiento;
- Difusión territorial del desarrollo en la región;
- Realización de las redes fundamentales para el sistema regional: telemático, sistema de centros y laboratorios de investigación, logística, energético-ambiental;
- Desarrollo de un elevado nivel de sostenibilidad ambiental y social del desarrollo.

La nueva economía regional, para perseguir en manera simultánea y convergente estos objetivos, debe transformarse en una economía fundada en el conocimiento. Una elevada calificación, difusión y circulación del conocimiento son los elementos que consienten contemporáneamente al sistema productivo de ser competitivo frente al cambio, de poder valorizar las propias especializaciones en el mercado mundial, y mantenerse arraigado al territorio.

El resultado de tal análisis se pueden identificar en los siguientes elementos, que representan puntos de referencia para las políticas regionales y para la concreta realización de los objetivos regionales.

1. Una estructura productiva regional desarrollada en “filieras” tecnológicas: en un contexto abierto, donde es posible organizar la producción también a nivel internacional, no son más las relaciones de producción a definir el grado de compactabilidad de los sistemas productivos locales (como era prevalentemente indicado en la visión tradicional de los distritos industriales), sino las relaciones de conocimiento que unen las empresas y grupos de sectores integrados entre sí en términos de comunicación y complementariedad tecnológica, colaboraciones horizontales, verticales, etc.
2. El continuo debilitamiento de los sectores y de los trabajos ligados específicamente a la economía del conocimiento: en la segunda mitad de los años noventa las actividades productivas ligadas a los servicios profesionales en general y a los servicios informáticos y telemáticos han tenido un importante incremento. Se tratan de actividades siempre críticas para las empresas menores, que teniendo que competir en términos de calidad en innovación, necesitan de soportes externos de tipo informático, telemático, organizativo, técnico y creativo. Estos trabajos autónomos, tienen un rol fundamental en los procesos de transmisión del conocimiento.
3. La presencia de consistentes recursos ligados a la investigación científica y tecnológica y a la investigación y desarrollo: es fundamental intensificar las formas de intercambio y colaboración entre quienes están vinculados a la investigación y desarrollo, centros de investigación y formación especializada.

El reforzamiento de las conexiones entre estos grupos de protagonistas favorece la consolidación de una economía regional basada en el conocimiento y representa la

línea guía principal de la acción regional en el campo del desarrollo industrial y del desarrollo tecnológico.

El objetivo de una economía de calidad, de innovación y de conocimiento acompaña necesariamente a los otros objetivos antes citados.

En primer lugar, la valorización del patrimonio de conocimiento regional necesita del reforzamiento de la presencia internacional del sistema productivo emiliano-romagnolo a través de formas de internacionalización avanzadas, dirigidas a alargar y no sustituir las actividades desarrolladas en el territorio regional, a presidir los mercados, a constituir redes largas. Es fundamental una presencia activa de las empresas de la Emilia-Romagna en el contexto internacional, para lo cual es de gran interés la partnership a nivel institucional y emprenditorial.

En segundo lugar, el conocimiento es el elemento crítico para mantener y reforzar el carácter difuso del sistema productivo regional, y por lo tanto de una adecuada competitividad de los sistemas productivos locales. Mantener robustas redes de intercambio físico e informativo entre las diversas áreas representa una exigencia fundamental, para generar dinámicas innovativas también en áreas periféricas, y además aumentar las sinergias entre sistemas productivos al interior de la región.

En tercer lugar, un desarrollo orientado en este sentido es la base para promover productos y métodos de producción siempre más atentos al consumidor, a la seguridad del ambiente de trabajo y a la reducción del impacto ambiental de la producción y el consumo.

A este conjunto de objetivos a iniciado a responder “Il Programma Regionale Triennale per lo Sviluppo delle Attività Produttive”.

### 3.2.2 - El Programa Trienal en el cuadro de los instrumentos de desarrollo para la Nueva Región. Un sistema Región en una Región sistema.

Dentro de los objetivos del Plano trienal, entre los elementos de programación para el desarrollo se destacan:

➤ El Plan Telemático Regional, que asume una relevancia estratégica para reforzar el sistema regional.

➤ Objetivo 2, que tiene por meta promover la difusión del desarrollo en aquellas zonas regionales distantes de la Via Emilia.

➤ Las diversas iniciativas de programación negociada de apoyo al desarrollo local.

➤ El Plan Energético regional y las otras políticas energéticas regionales, que tienen como finalidad el aumento de la producción, de la eficiencia distributiva y del ahorro energético. El objetivo, respetando el acuerdo de Kyoto, es lograr la autonomía energética y una “limpia” producción de energía en el territorio regional.

➤ Objetivo 3 y los otros instrumentos de sostén a la formación profesional y a la calificación del trabajo, esenciales para acompañar los procesos de innovación y de cambio en curso en el sistema productivo y en la sociedad regional.

➤ Los otros instrumentos de planificación territorial en el ámbito de las políticas de transporte, ambiente y los otros grandes sectores económicos: agricultura, comercio, turismo y pesca.

En el cuadro de los nuevos objetivos que han guiado la planificación del Plano trienal, se ha movido también, la actividad legislativa regional. En particular, también en este ámbito vale la pena recordar las principales:

- Ley del 25 de febrero del 2000 n. 12 de reforma del sistema de ferias regionales con el fin de aumentar la potencialidad en términos de recursos financieros y de capacidad empresarial de los entes de la feria regional
- Ley Regional del 14 de mayo del 2002 n.7, “*Promozione del sistema regionale delle attività di ricerca industriale, innovazione e trsferimento tecnologico*” que establece la predisposición de un nuevo instrumento de programación y que da un nuevo rol y una nueva configuración a ASTER como agencia de red entre Región, Universidad, centros de investigación y centros de servicios ligados al sistema ERVET
- Ley Regional n. 32 del 29 de octubre del 2001, “*Disciplina degli organi di rappresentanza e tutela dell’artigianato*”, a través del cual la Región ha avanzado en la actuación de las reformas del sistema regional y local
- Ley de reforma de ERVET S.p.A. n. 5/2003 que redefine deberes y objetivos de esta sociedad
- Ley para el Plan Energético Regional.

3.2.3 - Las intervenciones<sup>82</sup> a favor de: (1) la innovación, la calidad y el conocimiento (2) internacionalización del sistema productivo (3) otras.

(1) El apoyo a procesos de innovación y reforzamiento competitivo del sistema productivo regional, a desarrollo del conocimiento avanzado y al mejoramiento de la calidad emprenditorial regional pasa a través de diversas medidas o instrumentos:

- El apoyo a “Progetti Integrati Aziendali” que apuntan a la innovación de la empresa: del proceso, de la organización empresarial, del mejoramiento de la seguridad en el trabajo y de la reducción del impacto ambiental (Medida 1.1)
- El apoyo a la certificación de calidad y a la adopción de modelos de gestión integrada de calidad y de modelos organizativos empresariales inspirados en la calidad total, según lo indicado en los nuevos standard europel Vision 2000. (Medida 1.2)
- El apoyo a la actividad de investigación y desarrollo en las empresas (Medida 1.3)
- El apoyo a proyectos de innovación realizados por las PMI en forma consortil (Medida 1.4)
- La promoción de nuevas empresas y en particular de empresas innovativas (Medida 2.2)
- El apoyo a los laboratorios autónomos y a los profesionales (Medida 2.3)
- La promoción de las finanzas innovativas y de la capitalización de las PMI (Medida 3.1 y 3.2)

(2) El segundo gran ámbito de intervención para el desarrollo del sistema productivo regional es el de la internacionalización. Esto ha pasado principalmente a través del potenciamiento y la racionalización de los servicios a favor de los procesos de internacionalización del sistema productivo regional, y a través de la constitución del Comité Regional para la exportación y la internacionalización.

El objetivo general de la Región es aquel de favorecer el crecimiento de las exportaciones y del nivel de la internacionalización del sistema productivo regional.

---

<sup>82</sup> El 50% del presupuesto del piano triennale se utiliza en innovación, y el siguiente ítem en el cual se invierte más es el sostén internacionalización. Estos dos objetivos son los prioritarios a nivel regional (ver entrevista Dott. Baldoni)

Este objetivo se instrumenta a través del “Programa de promoción” el cual es una intervención regional directa para la construcción de nuevas relaciones, la apertura de nuevas oportunidades y la asistencia a las empresas sobre los mercados globales.

Busca la formación de alianzas estratégicas con regiones de países “prometedores” para la economía regional, la promoción de la imagen y de la región como sistema, a partir de las cadenas productivas más representativas y de los sectores high-tech; la garantía a través de acuerdos institucionales internacionales de las condiciones de legalidad y seguridad para las empresas emiliano-romagnolas, la atracción de inversiones selectivas en Emilia-Romagna, que garanticen el respeto a los trabajadores y al ambiente, la promoción de proyectos comunes con la Comunidad Europea y con los principales organismos internacionales. Los objetivos de la programación son:

- acciones promocionales de interés colectivo para el sistema productivo regional, “filiera”/sector, o para áreas territoriales;
- acciones de apoyo a la internacionalización del sistema de ferias a nivel regional;
- servicios de soporte a la internacionalización de las empresas en mercados estratégicamente de difícil acercamiento;
- asistencia a las empresas de Emilia-Romagna, erogados por el “Sportello per l’Internazionalizzazione”, en el plano promocional, financiero y asegurativo.

Los instrumentos para tales objetivos son:

➤ El Servicio “Sportello regionale per l’Internazionalizzazione delle imprese”: el servicio cubre las relaciones institucionales internacionales para las actividades económicas, finalizadas a lograr nuevas relaciones, individualizar oportunidades y estipular acuerdos.

➤ El “Sportello per l’Internazionalizzazione”: tiene el deber de hacer utilizable los instrumentos de soporte a la internacionalización. La utilización de estos instrumentos, dados por la Ley 100/90 para las inversiones al extranjero, la Ley 394/95 para los programas de penetración comercial al exterior y el Decreto Ley 143/98 ex Ley 227/77 para la aseguración y el financiamiento de los créditos externos, han sido desde siempre muy escasos y sobre todo hacia las pequeñas y medianas empresas, principalmente por falta de información, complejidad, falta de asistencia, e incerteza. El “Sportello” ha iniciado a desarrollar una red sobre el territorio regional en grado de asistir e informar a las empresas a través de las Cámaras de Comercio, los bancos que se adhieren, las asociaciones emprenditoriales, al fin de aumentar sensiblemente la utilización de estos instrumentos avanzados de internacionalización.

➤ El Proyectos desk: estos proyectos representan la línea de intervención más innovativa, responden a las exigencias estratégicas de crear una red externa de referencia y soporte para el “Sportello regionale” en grado de ofrecer asistencia a los entes, a las asociaciones y a las empresas regionales. La Región está organizando diversas estructuras de particular interés que se presentan con características diferentes (centros de servicios, centros para la cooperación industrial, etc.) con soluciones organizativas, con partnership más o menos complejas, pero que en la misión conservan siempre la lógica de crear un puente de oportunidades económicas para las pequeñas y medianas empresas emiliano-romagnolas para acompañarlas y sostenerlas en el proceso de internacionalización en una óptica de sistema regional. Los objetivos son: i) establecer relaciones continuas con sujetos institucionales y operadores económicos del

país de referencia para promover la cooperación comercial e industrial entre pequeñas y medianas empresas, la producción de información actualizada, inversiones, joint-venture, monitoreo de las oportunidades derivadas del proceso de privatización y la constitución de zonas francas; ii) la promoción de proyectos junto a las empresas, asociaciones, Cámaras de comercio, Universidades y centros de investigación emiliano-romagnolos; iii) la oferta de servicios reales: servicios informativos, jurídicos, lingüísticos, espacios expositivos, construcciones de eventos.

En el 2003 se estableció el **Centro de Cooperación industrial en Buenos Aires**, que nace de una iniciativa conjunta de la Región Emilia-Romagna, ICE y la Universidad de Bologna con sede a Buenos Aires.

☞ **Proyectos País:** estos proyectos han sido orientados hacia países considerados prioritarios o importantes, por los cuales el nivel de desarrollo proyectual y de compromiso de los sujetos institucionales no estaba todavía maduro para poner en práctica el tipo desk. Si las oportunidades económicas son amplias, todavía son posibles acuerdos institucionales e iniciativas de cooperación industrial, sobre todo si el conocimiento del país y de sus oportunidades no se han todavía desarrollado, principalmente en las “filieras” de mayor importancia e interés para la Región Emilia-Romagna.

Se han activado dos tipologías de intervención: la exploración de nuevas oportunidades y la definición de nuevas modalidades de intervención sistémica. Proyectos se han activado principalmente en **Argentina**, Brasil, India, Japón, Túnez.

☞ Los proyectos de cooperación industrial, tecnológica y comercial por “filiera”: estos proyectos tienen la finalidad de intervenir directamente en el incremento de la internacionalización, de las empresas valorizando los sistemas y las “filieras” de pertenencia en modo integrado. Han logrado incluir grupos de empresas y no sólo empresas individuales, y han absorbido la cuota más importante de los recursos financieros.

☞ **Proyectos para la internacionalización del sistema feria:** esta tipología de proyectos tiene la finalidad de incrementar i) la proyección de las ferias emiliano-romagnolas ii) el grado de internacionalización de los principales encuentros feriales internacionales en Emilia-Romagna.

☞ **Eventos, participaciones feriales, proyectos de comunicación:** iniciativas de fuerte validez comunicativa han sido realizadas en el ámbito de manifestaciones nacionales de presentación del sistema-país (Italia-Matsuri en Tokio y la Feria Internacional de Osaka al interior del calendario de iniciativas de Italia en Japón 2001), de importantes encuentros de relieve internacional (participación en el Fashion Coterie de New Cork con un grupo de empresas regionales y la construcción de un evento colateral dedicado a la moda y a los productos agroalimentarios) o en la combinación de otras iniciativas de fuerte presencia (presentación de las producciones regionales de excelencia en Miami).

En lo que se refiere a las áreas geográficas hacia las cuales se han dirigido las actividades promocionales, se han privilegiado las grandes áreas de integración comercial y económica: i) países de Europa centro-oriental, Balcanes y Rusia; ii) Asia Oriental y meridional (China, India, Japón); iii) MERCOSUR y Caribe (Brasil, Argentina<sup>83</sup>, Cuba); iv) países en la orilla sur del Mediterráneo.

---

<sup>83</sup> En Argentina la Región ha individualizado, junto a la Universidad de Bologna y el ICE, y de acuerdo con las instituciones locales, originales caminos de soporte al nacimiento de una nueva emprenditorialidad local en relación al sistema emiliano-romagnolo.

Cuadro 14 – Actividades realizadas con el Programa de Promoción Regional – recursos financieros 2000, 2001, 2002.

	Número de proyectos aprobados	Participación regional (miles de euros)	Participación ICE (miles de euros)	Total Regional + ICE (miles de euros)
Proyecto desk	8	836	100	938
Proyecto país	13	997	570	1567
Proyectos de cooperación comercial, tecnológica e industrial	37	1877	600	2477
Proyectos para la internacionalización del sistema feria	15	677	437	1114
Eventos, participaciones en ferias, comunicaciones	8	621		621
Sportello per l'Internazionalizzazione		271	271	542
Total	79	5279	1979	7258

Fuente: Regione Emilia-Romagna

(3) El último ámbito de intervención, donde se destina el resto del financiamiento, está representado por:

➤ Sostén a los consorcios de exportación: con la transferencia de la Ley 83/89, la Región ha tenido la oportunidad de utilizar un instrumento muy importante para promover la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas, apoyando consorcios de exportación. En el 2000 se han financiado 18 consorcios, 19 en el 2001 y 27 en el 2002.

➤ La reforma del sistema ferial regional: durante la actuación del Programa trienal, para contribuir a reforzar el sistema regional de sostén a la internacionalización, ha sido aprobada la Ley del 25 de febrero del 2000 n. 12 “Ordinamento del sistema fieristico regionale”, finalizada a potenciar este sector de gran protagonismo para el desarrollo regional, el cual representa uno de los mayores instrumentos de apertura y proyectación al mercado global y de la región.

➤ Intervenciones de sistema para el desarrollo regional: en el cuadro de la estrategia regional relativa al desarrollo de la red de “Sportelli Unici” la Región Emilia-Romagna ha dado plena actuación a la medida 6.1 del Programa Trienal “Realizzazione e messa in rete del sistema Sportelli unici per le imprese” aprobando el descentramiento de recursos a las Provincias. Este mecanismo lo veremos en detalle en el Capítulo 3 dedicado a la Provincia de Modena.

➤ La puesta en red de servicios de Pública administración referidos a las actividades Productivas: en el último año la Región se ha empeñado e invirtiendo en el propio sistema informativo de empresas a partir del sitio Ermes imprese<sup>84</sup> y los link con servicios de referencia.

<sup>84</sup> [www.ermesimprese.it](http://www.ermesimprese.it)

### 3.2.4 - Otros instrumentos complementarios

Fuera del Programa trienal, la Región Emilia-Romagna actúa con instrumentos propios e instrumentos transferidos por tipología específica de beneficiarios, en modo particular las empresas artesanas, las empresas cooperativas, las empresas femeninas, es decir categorías de empresas que además de contribuir en modo relevante al desarrollo productivo y a la competitividad regional, generan también un importante impacto social, un fuerte arraigo territorial, condiciones favorables al desarrollo difuso y socialmente sostenibles.

➤ El apoyo a las empresas artesanas: el apoyo a las empresas artesanas tiene una larga tradición, siendo una de las materias de competencia regional desde hace mucho tiempo. Los instrumentos regionales permiten dar apoyo anualmente a una media de 9000 empresas artesanas, a las cuales se les permite sumar las oportunidades de usufructuar de todos los instrumentos de apoyo a las pequeñas y medianas empresas del Programa trienal (con excepción de los primeros dos concursos de la medida 1.3).

Además, han sido constituidas tres fuentes de fondos de garantía dedicados a la nueva empresa, a la consolidación patrimonial y a la internacionalización. Estas tres fuentes están co-gestionadas por el Consorcio Artigiancredit junto a Fidindustria y Cooperfond.

➤ El apoyo a las empresas cooperativas: la Región, a través de la Ley 22/90 pone en marcha iniciativas para la promoción y la recalificación de las empresas cooperativas, en particular a través de proyectos de estudio y de análisis de las problemática relevantes para las empresas y par la realización de proyectos de integración y desarrollo.

➤ El apoyo a la emprenditorialidad femenina: la Región Emilia-Romagna ha decidido co-financiar el concurso 2001 de la Ley 215/92 del Ministero delle Attività Produttive para la imprenditorialidad femenina, consintiendo la eficacia en el territorio. La finalidad ha sido: i) promover el nacimiento y la consolidación de las nuevas empresas femeninas; ii) favorecer la innovación del tejido productivo; iii) promover la difusión de la cultura de empresa y la auto-imprenditorialidad de las mujeres; iv) reforzar la atención de estas estrategias en el ámbito político regional para la actividad productiva.

## **4 - Las agencias para la promoción del desarrollo local**

El estudio de los aspectos institucionales del desarrollo local puede ser afrontado con instrumentos típicos de la teoría económica, en particular aquellos que estudian el orden óptimo de *governance* de los sujetos que coordinan e implementan las políticas.

En este cuadro, un rol importante y creciente está cubierto por las Agencias de Desarrollo, entendidas como sujetos intermediarios entre el ente público –del cual normalmente vienen emanados- y el mercado. Las Agencias de Desarrollo asumen diversos roles en función de los objetivos a ellas confiados, los cuales se refieren en términos generales al desarrollo local o a algunos aspectos específicos, como el apoyo a las empresas, a la formación u otros programas.

Las Agencias de Desarrollo han adquirido una creciente importancia en el panorama de los instrumentos necesarios a acompañar los fenómenos de desarrollo local, en particular desde cuando ha crecido la relevancia de los modelos de desarrollo *bottom-up* o desde abajo. La cuestión central consiste en individualizar el sujeto capaz

de implementar estrategias de desarrollo local, que sea portador de un interés público pudiendo asumir, en concreto, las más diversas formas de *governance*.

La práctica del desarrollo local ha sido influenciada en los años '90 por una nueva teoría de *policy* para el desarrollo local.<sup>85</sup> Esta se ha basado en dos principios: la *multigovernance* y la *partnership*. El modelo de *governance* multinivel<sup>86</sup> tiene que ver con el principio en base al cual es posible que una pluralidad de sujetos puedan tener competencias superpuestas en las políticas de desarrollo local, dando lugar también a mecanismos de competición institucional. La deseabilidad de un perfil multinivel de *governance* del desarrollo local ha sido puesta en discusión por las potenciales ineficiencias de este modelo. Por otra parte, la *governance* multinivel puede ser un introducción esencial a un proceso de desarrollo *bottom-up*.

A la *governance* multinivel se le puede acercar el principio esencial de la *partnership*, o sea la adopción de un modelo de concertación fuertemente inducido por la formulación en la Unión Europea, en particular en coincidencia con el proceso de Agenda 2000.

La *governance* multinivel pone dos tipologías de problemas: de un lado la citada necesidad de individuar las competencias de los actores y la posibilidad de superposición, del otro lado la correcta definición de los incentivos de los diversos sujetos para obtener resultados eficientes.

También, el principio de *partnership* tiene problemas similares en la correcta definición del rol de los diversos *partners*; en la individualización de las relaciones entre *partners* públicos, en el potencial y creciente rol de los *partners* privados y en los problemas de coordinación.

La *governance* multinivel y la *partnership* son modalidades para concretar el *networking* inter-institucional con el cual se desarrollan los procesos de desarrollo local. Las urgencias financieras han determinado la necesidad de perseguir este modelo.

Desde otro punto de vista, este modelo determina un potencial problema de *coordination failure* el cual es el principal escollo de la política económica. El *coordination failure* debería ser menos probable cuanto más se descentran las competencias y cuando la política logra interpretar mejor las necesidades y las preferencias colectivas.

Como sugieren Cameron – Danson (2000), esto se puede concretizar por ejemplo en preferir el compromiso en la elección de las *policys*, más que una acción estratégica e innovativa. La solución de los conflictos entre sujetos de desarrollo local puede ser el resultado de un proceso de decisión oscuro, que pone en peligro el elemento fundamental que es la *accountability* de una *policy* de desarrollo local. Finalmente, si de un lado se busca un resultado cooperativo, la posición que prevalece de uno de los sujetos del acuerdo de coordinación puede fuertemente pesar en el proceso de *desision-making*.

Las Agencias de Desarrollo se colocan en este nuevo paradigma del desarrollo local en donde cuentan con una *governance* multinivel y en donde se trabaja regularmente en un contexto donde cuenta la calidad de la *partnership*.

---

<sup>85</sup> Se puede definir *policy* para el desarrollo local, una estrategia de intervención referida a un específico territorio, capaz de promover el crecimiento y, en particular, realizar este resultado a través el potenciamiento de las redes de relación entre los actores del desarrollo económico con el fin de explotar las potencialidades provistas de la proximidad de los mismos.

<sup>86</sup> Ver Perulli, P. (2000)



## 4.1 - Las Agencias de Desarrollo Regional/Local

Las Agencias de desarrollo regional pueden nacer de un problema de *market failure* o de un problema de *State failure*. En muchos casos se tiende a hacer prevalecer el elemento de fracaso del mercado, o sea de la necesidad en un particular contexto regional de resolver la imposibilidad del mismo mercado a determinar procesos de crecimiento económico. Las Agencias de desarrollo regional debería resolver el fracaso del mercado, como por ejemplo la carencia de emprenditorialidad o la carencia de recursos financieros privados.

Muchas Agencias de desarrollo regional, nacen al contrario, para resolver problemas de *State failure*, o sea del mal funcionamiento de la máquina pública, teniendo como objetivo gestionar programas de desarrollo local que una oficina pública no es capaz de coordinar.

Las ventajas de las Agencias de desarrollo regional recaen en primer lugar en una mayor flexibilidad en individuar el nivel óptimo de gobierno. Además, tienen una mayor capacidad de obtener fondos, pudiendo también integrar las estrategias del área con las estrategias del sector.

En sustancia, las Agencias de desarrollo regional explotan la existencia de externalidades positivas que derivan del *networking* y deberían producir de hecho este bien inmaterial. La producción de *networking* se construye haciendo asumir a la Agencia de desarrollo regional, o un carácter de agencia multifunción empeñada en producir servicios para un grupo de empresas (Sociedad de gestión de pactos territoriales), o un carácter de facilitador de funciones ajenas (Sportello único).

En síntesis, las Agencias de desarrollo regional se relacionan con sujetos de la planificación regional transformándose en el manager estratégico de los procesos de desarrollo.

En una visión más concreta,<sup>87</sup> las Agencias de desarrollo regional deberían ser capaces de disminuir las barreras al desarrollo local, de reducir los costos de transacción a las empresas y de mejorar la calidad social. Son tres los objetivos generales que a la vez intervienen en tres niveles que describen el sistema local: el stock de capital fijo social, la performance de las empresas y la capacidad de activar políticas de desarrollo local.

En la experiencia europea, las Agencias de desarrollo regional han pasado gradualmente desde un objetivo de atracción de empresas de grandes dimensiones con un fuerte rol de *driver* público, a uno de *bottom-up* que mira al crecimiento, a la valorización de la comunidad, a la innovación y a la creación de las redes. Este cambio de visión tiene que ver con la sugerencia dada por la Unión Europea al desarrollo local, en larga medida basada en el modelo de desarrollo endógeno. Coherentemente con este cuadro, la nueva misión se basa en un mix de objetivos: desarrollo sostenible, apoyo a las iniciativas emprenditoriales internas, apoyo a la nueva empresa y a las redes sectoriales.

Esta visión está prevalentemente focalizada en el rol de “facilitador desde abajo”. Apunta a la valorización de los recursos territoriales: típicamente en términos de emprenditorialidad, cualidad y calidad del capital físico y del capital humano, redes de relaciones entre sujetos del territorio, *governance* local y capacidad del sistema de generar procesos innovativos.

Las Agencias facilitan los procesos y no necesariamente los administran. Coordinan las necesidades de las empresas y le interpretan a favor de intervenciones

---

<sup>87</sup> Formez: *Le Agenzie locali di sviluppo*, 2002, Donzelli Editore.

específicas de *policy*. Operan en el *matching* entre oferta y demanda territorial de servicios y de competencias.

También, la propia estructura tiene una forma flexible ya que se adapta a los procesos de globalización de la economía, moviéndose entre una estrategia territorial centrada en la oferta (atracción de inversiones) y una estrategia de marketing territorial centrada en la demanda (engañar la tendencia internacionales existentes).

#### 4.2 - El cuadro de referencia para las Agencias de desarrollo en Italia

Las Agencias de desarrollo local<sup>88</sup> han nacido normalmente del accionar de específicos instrumentos de programación regional, en larga medida estimuladas por las políticas de la Unión Europea y de la programación negociada. En Bolocan (2000) y en Formez (2004) se encuentra una útil reconstrucción de la relación entre la evolución de las *policias* de la Unión Europea y el surgir de las agencias de desarrollo local.

Originariamente, las Agencias de desarrollo regional han nacido como emanaciones regionales con específicas misiones dadas por los *policy makers*. Se pueden resumir tres tipologías de modelos:

- un primer modelo de tipo exclusivamente financiero: nacen en los años '70 y en mayor medida en los '80 con el fin de intermediar recursos para el desarrollo asumiendo lógicas y prácticas cercanas a aquellas de los intermediarios financieros tradicionales.

- un segundo modelo está ligado a la perspectiva del desarrollo industrial a nivel regional y nace prevalentemente con la configuración de consorcios para el desarrollo industrial, con el objetivo específico de hacer nacer nuevas áreas industriales o recuperarlas.

- el tercer modelo nace en donde los procesos de desarrollo han estado guiados por planes estratégicos que han diseñado los caminos del desarrollo local. En este caso se encuadran todas las primeras experiencias de marketing territorial (estratégico).

El cuadro se ha rápidamente complicado: las Agencias de desarrollo regional se han orientado gradualmente hacia el aprovisionamiento de servicios a las empresas. Dentro de esta categoría general se pueden incluir los Centros servicios a las empresas de la experiencia emiliana-romagnola (Bellini – Giordani – Pasquini, 1999).

En este caso se proveen servicios reales a las empresas, tratando de estimular y apoyar en primer lugar los procesos innovativos. En su evolución natural, el modelo emiliano-romagnolo<sup>89</sup> se ha orientado hacia una aproximación de venta en el mercado de los centros servicios más eficientes y al sustancial redimensionamiento de los otros, prefiriendo los *policy makers* regionales ejercer un rol de facilitador de procesos, focalizado prevalentemente en el apoyo al sistema de la investigación, de la innovación y de la internacionalización regional.

El pasaje, es desde un tipo de agencia concentrado en la preocupación por el desarrollo industrial, por la infraestructura y por el soporte individual a la empresa, a uno donde las agencias se preocupan por el apoyo al desarrollo sostenible, al desarrollo del capital social y de los bienes intangible del territorio, a la prospectiva de la sociedad

---

<sup>88</sup> En algunos casos hablamos de Agencias regionales haciendo referencia a una dimensión administrativa que tiene que ver con los confines administrativos, en otros casos de Agencias locales, es decir con una competencia territorial de dimensión sub-regional.

<sup>89</sup> Véase Bellini N. – Pasquín, F. (1998)

de la información, los clusters, la innovación y, en las necesidades impuestas por la competición global.

### 4.3 - El Macro Sistema Emilia-Romagna

El sistema reticular que caracteriza al Modelo Emilia-Romagna esta formado por:

1. Sistema Regional de apoyo a las empresas
2. Sistema Regional de Centros Servicios y de Transferencia Tecnológica
3. Sistema Regional de la Investigación y de la Transferencia Tecnológica
4. Sistema Regional de las Universidades
5. Sistema Regional de la Formación

Cada uno de estas macro categorías esta constituida por una multiplicidad de actores que operan en esferas de competencia diversas pero complementarias, y cada uno desde el propio punto de vista contribuye a determinar el suceso del Macro Sistema Emilia-Romagna.

#### 4.3.1 - Sistema Regional de apoyo a las empresas

Está compuesto por:

- 9 Cámaras de Comercio (una por cada Región más la Unioncamere)
- 10 Asociaciones emprenditoriales, en particular artesanas, que proveen diversos servicios a las empresas, y entre las que se destacan:
  - AGCI (Associazione Generale Cooperativa Italiana)
  - Confartigianato
  - Confcooperative
  - Confindustria
  - CNA (Confederazione Nazionale degli Artigiani e della piccola e media impresa)
  - API (Associazione Piccola e Media Industria)
  - Legacoop
  - UNCI (Unione Nazionale Cooperative Federazioni Regionali)
- ERVET y ASTER entran en otra categoría ya que son colectores de actividades: denominamos esta categoría de coordinación y desarrollo de la oferta de servicios.

Para subrayar la importancia de estos actores, realizaremos una descripción del CNA, ERVET y Aster. Estos actores se destacan por tener un importante peso en la Región Emilia-Romagna y dar un gran contributo al apoyo de las empresas y a la consolidación de la red institucional.

#### Las Asociaciones Emprenditoriales Regionales

Entre las *Associazioni Imprenditoriali Regionali* la CNA, seguramente la más activa en la región, nace en muchas provincias en los primeros años de pos-guerra como federación del sector de la CGIL, y luego se hace autónoma en los años 50. Este tipo de asociaciones han tenido y tienen gran peso y desarrollan una extensa actividad.

Es importante aclarar que la CNA tiene mayor peso en las regiones con ideología socialista (rossa) como por ejemplo Emilia-Romagna y el Confartigianato tiene la misma labor en regiones con ideología progresista (bianca) como puede ser en Lombardia.

Tanto la CNA como otras asociaciones como el Confartigianato han iniciado a ofrecer servicios a las empresas como contabilidad, liquidación de sueldos, extendiendo luego el propio campo de actividad ofreciendo servicios de consultoría fiscal.

Actualmente estas asociaciones también ofrecen otros servicios y actividades como promociones, actividades de formación profesional, de internacionalización, de transferencia tecnológica, de adquisición de materias primas en forma consorciada, ofreciendo así una gran gama de servicios útiles para los socios.

Estas asociaciones, además de dar un conjunto de servicios de gran utilidad para la pequeña y mediana empresa, las destaca su peso político y sindical. Representan así a las empresas artesanas, a los empresarios, a las pequeñas y medianas empresas y a las relativas formas asociadas.

Son organizaciones autónomas fundadas bajo el principio de la libre adhesión abierta a todos los componentes, geográficos, sectoriales y culturales de los artesanos italianos. A la vez, tratan de crear las condiciones y los contextos que consientan al emprendedor y a la empresa satisfacer los propios clientes y realizar los propios fines, siendo estas asociaciones, el contexto guía en donde desarrollar el valor de erogar en la relación asociativa. “Il tuo sogno imprenditoriale si realizza con noi”<sup>90</sup>

### El rol de ERVET<sup>91</sup> en el desarrollo regional

En 1974, la Región Emilia-Romagna funda ERVET una agencia de desarrollo para la planificación regional y la contribución al desarrollo socio-económico de la Región, coordinando las actividades de numerosos centros creados para la erogación de servicios reales a las empresas.

Con la Ley Regional 5/2003 se redefinen profundamente las competencias de ERVET S.p.A. ya que se transforma en Sociedad Política para las empresas con el fin de valorizar el territorio, en coherencia con la actuación de la política comunitaria en materia de desarrollo económico, social y ambiental.

Se delinea así un nuevo rol para ERVET, siendo de un lado, centro de competencia y de apoyo técnico a la Región Emilia-Romagna, del otro, sujeto empeñado en la *governance* de los procesos complejos de *policy* y activador de redes nacionales e internacionales.

El nuevo rol de ERVET puede sintetizarse en cuatro puntos fundamentales:

1. Centro de competencias: i) centro de competencias especialista y de soporte técnico; ii) gestor de programas/proyectos con impacto territorial; iii) centro de elaboración, integración y difusión del conocimiento, metodologías e instrumentos de “lectura” del territorio y de las políticas; iv) desarrollador de competencias técnicas.

2. Integrador de sistemas: i) asiste a las instituciones en materias de propia competencia en acciones de *governance* de sistema y de proyectos integrados; ii) promotor y activador de acciones de concertación y coordinación; iii) centro de obtención y “puesta en sistema” de experiencias y best practice.

---

<sup>90</sup> Frase del Confartigianato Imprese

<sup>91</sup> Ente Regionale per la Valorizzazione Economica del Territorio

3. Policy advisor: i) advisor técnico en la definición de políticas de desarrollo local; ii) advisor técnico para la promoción y concertación de políticas inter institucionales e interregionales.

4. Activador de redes: i) promotor de redes de relaciones; ii) facilitador de partenariados.

El accionista más importante de la Sociedad es la Región Emilia-Romagna. Las otras cuotas resultan así distribuidas:

Gráfico 13 – Accionistas de ERVET



Fuente: [www.ervet.it](http://www.ervet.it)

ERVET realiza la propia actividad, coherentemente con la redefinición de los deberes y de las funciones determinadas por la Ley Regional n. 5/2003, del Estatuto y de la Convención con la Región, al interior de cuatro ámbitos estratégicos de referencia. Tales ámbitos definen la misión de ERVET:

1. Soporte técnico operativo en actividades de definición, gestión, monitoreo y análisis de las políticas territoriales.
2. Realización de intervenciones en el ámbito de específica *policy* de apoyo territorial.
3. Partenariado y redes. Activación y desarrollo de partenariados y redes a nivel local, nacional e internacional.
4. Observatorio y análisis. Realización de análisis socio-económicos y operativos en ámbitos locales y sectoriales con la finalidad de *policy advise*.

#### 4.3.2 - Sistema Regional de Centros Servicios y de Transferencia Tecnológica

Los Centros Servicios y de Transferencia Tecnológica son decisivos en el desarrollo productivo, ya que como su nombre lo indica, permiten el traspaso tecnológico desde el mundo académico al mundo empresarial, realizando actividades de investigación científica aplicada en la industria en general, y en los sectores de ingeniería electrónica, mecánica y agroalimentaria en particular.

Los Centros Servicios e de Transferencia Tecnológica presentes en el territorio regional son organizaciones de naturaleza tanto pública como privada y ofrecen una serie de servicios que son constantemente renovados de acuerdo a las necesidades de las empresas.

En Emilia-Romagna, a finales de los años '60 y principios de los '70 hubo un incremento de los servicios horizontales de base, por la erogación de servicios de naturaleza contable, como hemos explicado precedentemente en el análisis del CNA. Sucesivamente, al difundirse entre las pequeñas y medianas empresas las exigencias de tipo tecnológico, se incrementaron los servicios verticales de fuerte contenido

especialístico. Para hacer posible tales erogaciones se crearon relaciones de colaboración entre las varias asociaciones de categoría y ERVET.

Así hoy, podemos encontrar Centros sectoriales, que cubren actividades industriales características de la región, como el agroalimentario, indumentaria, etc., y aquellos de tipo horizontal que trabajan en temáticas de particular interés estratégico como la calidad, la transferencia tecnológica, la automatización.

El objetivo de los centros servicios y de la sinergia que entre estos se genera es el apoyo, y además, la consolidación de la presencia, en la economía y en el mercado, de pequeñas y medianas empresas.<sup>92</sup>

En las nueve provincias de la Región se encuentran diversos Centros Servicios y de Transferencia Tecnológica, los cuales, en su mayoría son de carácter sectorial, y los enumeramos de acuerdo a la cantidad que tiene cada provincia.

✧ Bologna: ARTIFICIO (arte y cultura), BIC (Business Innovation Center) Centro Cerámico (Cerámica), CERMET (calidad), ECIPAR, GEMINI, ICIE (innovación), LIBRA (incubadora de empresas), QUASCO (construcción), QUASAP (calidad y servicios para los contratos públicos), SMAER (estrategia y organización), SPINNER (Transferencia tecnológica) y NTBF.

✧ Reggio-Emilia: AS (servicios integrados a la empresa), Centro Servizi PMI, CESMA (maquinarias agrícolas), COIMEX, CRPA (agroalimentario), LAB D'IMPRESE, LEGNO-LEGNO y CRR (investigación).

✧ Modena: API Servizi, CITER (textiles), CONSOBIOMED (biomedical), DEMOCENTER (automatización industrial), R&S Engineering (industria de la madera), TECNOERA (textiles) y CRITT di Spilambreto.

✧ Forlì: CENTURIA (agroindustria y ambiente), CERCAL (calzado), CRPV (agroalimentario) y CISE (desarrollo económico e innovación).

✧ Parma: SOSPRIS, SSICA (agroalimentario), TETA dalla terra alla tavola y PARMA TACINOVA.

✧ Ferrara: CONSORCIO FERRARA INNOVACIÓN y FERRARA RICERCHE.

✧ Ravenna: POLO CERÁMICO

✧ Piacenza: hasta el momento no cuenta con Centros de Transferencia tecnológica

Esta estrategia de desarrollo competitivo concentrada en la calidad de la innovación, implica una elevada capacidad de las fuerzas productivas de ofrecer niveles de excelencia aportando mejoras continuas tanto en la metodología de producción como en la producción misma.

La elevada calificación, difusión y circulación del conocimiento, son elementos que consienten al sistema económico regional ser competitivo en el cambio, valorizando las propias especializaciones en el mercado mundial, y al mismo tiempo, consolidar en el territorio las propias producciones.

---

<sup>92</sup> Ligabue, L.: "I servizi alle imprese per lo sviluppo di imprenditoria" en *Donne imprenditrici. Le regole del gioco*, Franchi, M, Milano, 1992, p. 131.

#### 4.3.3/4.3.4 - El sistema regional de la investigación y de la Transferencia Tecnológica y el Sistema regional de las Universidades.

Los sistemas regionales en cuestión son descriptos conjuntamente ya que resultan por naturaleza y función, estrictamente conectados e interdependientes.

El sistema universitario regional está bien distribuido en todo el territorio, con sedes principales en Bologna, Modena, Ferrara, Parma y diversas sedes descentradas en otras ciudades. Además, en Piacenza se destaca una sede de la Universidad Católica del Sacro Cuore de Milán, y en Bologna están presentes dos Universidad extranjeras: Johns Hopkins y la Universidad de California. Comprensivamente, los inscriptos a las Universidades en Emilia-Romagna son más de 160.000.

En total las universidades cuentan con 1369 profesores ordinarios, 1717 asociados, 1830 investigadores, lo cual supone un 10,4% del total del país. Estas cinco Universidades tienen un total de 91 departamentos técnico-científico distribuidos de la siguiente forma: 13 en Parma, 15 en Modena y Reggio-Emilia, 38 en Bologna, 14 en Ferrara y 11 en la Católica de Piacenza.

Junto a las Universidades están las sedes del CNR (Consiglio Nazionale della Ricerca) con 800 investigadores y técnicos, y el ENEA (Ente Nazionale per l'Energia, ambiente e l'innovazione) con 400 ocupados.

El área de investigación del CNR 15 institutos (11 en Bologna y 1 en Parma, Ferrara, Faenza y Ancona); 7 centros en las Universidades de la región y 5 departamentos experimentales externos (Legnaro, Medicina, Molinella, Monte Cimone, Noto). Trabajan 800 personas: 500 investigadores y técnicos, 200 investigadores a proyecto, 100 becados y doctorados.

El ENEA tiene en Emilia-Romagna la mayor concentración de laboratorios de investigación después de los del centro de la Casaccia, en Roma. Trabajan 600 personas, el 17% del total de ocupados del ENEA en Italia.

El rol de la Universidad y de los centros de investigación es fundamental para el desarrollo económico de la región. Estos colaboran para generar saber científico que se traduce en actividades dirigidas a las empresas a través de los parques de Transferencia Tecnológica, y también a través *spin off* universitarios.

#### 4.3.5 - El Sistema Regional de la formación

En el campo formativo la Región tiene una significativa y calificada experiencia gracias a las intervenciones de sujetos públicos y privados. El sistema formativo es muy fuerte y cuenta con cerca 100 centros de formación que garantizan un sistema formativo avanzado y articulado, y además cuenta con un importante sistema escolar-universitario que promueve varios cursos de especialización. Fuerte es también la tradición de excelencia en el utilizzo del Fondo Social Europeo y Objetivo 3.

Las intervenciones principales tienen por fin acrecentar la cultura de la empresa tratando de generar una mayor y mejor relación entre innovación y trabajo, dirigiéndose directamente a las empresas, a los artesanos y a la pequeña y mediana empresa.

Los principales perfiles profesionales objeto de la formación se refieren tanto a áreas tradicionales como la producción, proyectación, marketing y venta, etc., como a las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, el desarrollo local y el turismo.

Sobre los entes de formación y sus sedes provinciales, véase: [www.orienter.it](http://www.orienter.it)

#### 4.3.6 - El colector de los sistemas regionales: ASTER y la Red Regional de los Laboratorios de Investigación y de los Centros para la Innovación.

Un válido ejemplo colector de los sistemas regionales antes descritos es Aster<sup>93</sup>, un Consorcio entre Región Emilia-Romagna, Universidad, Entes de investigación, Asociaciones y Empresas del territorio. Una red orgánica que favorece el desarrollo de servicios y proyectos comunes de interés regional, para la valorización de la investigación, la transferencia de tecnología y la innovación del tejido productivo.

Tal rol es conferido a Aster por:

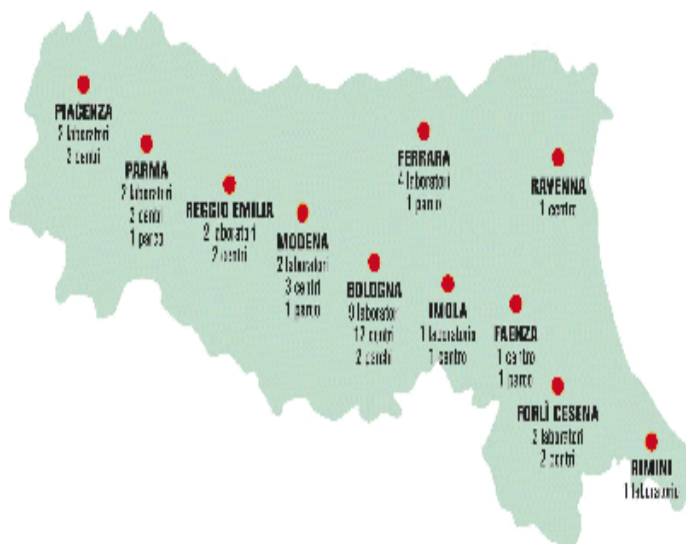
- Ley Regional n. 7/2002 para la “*Promozione del sistema regionale delle attività di ricerca industriale, innovazione e trasferimento tecnologico*”
- PRRITT “*Programma Regionale per la Ricerca Industriale l’Innovazione e il Trasferimento Tecnologico*”

Prevén la promoción de iniciativas comunes de particular relevancia e interés general a realizarse a través del *Protocollo d’Intenti* suscrito en el 2001 entre la Región Emilia-Romagna, las Universidades y los Entes de investigación localizados en la región, favoreciendo el desarrollo de una nueva Red regional de investigación industrial y de transferencia tecnológica.

Del PRRIT y con el apoyo de ASTER nace la Red regional de los Laboratorios de Investigación y de los Centros y Parques para la Innovación. Más de 50 estructuras que trabajan en la investigación industrial, la innovación y la transferencia de tecnología, y más de 1000 empresas desde Piacenza a Rimini que componen el network formado por la Región Emilia-Romagna y coordinado por ASTER, con un total 1500 nuevos ocupados en la investigación, de los cuales más de 300 se localizan en los nuevos laboratorios.

Gráfico 14 – Los 57 nodos de la red para la Investigación industrial, la Innovación y la transferencia tecnológica.

PRRIITT	21 Laboratorios 20 Centros
Objetivo 2	3 Laboratorios 4 Centros 2 Parques de innovación
Plano Telemático	2 Laboratorios (10 Proyectos)
Programma Triennale Attività Produttive (Misura 6.1)	4 Parques de innovación
PRAI	1 Laboratorio



Fuente: [www.aster.it](http://www.aster.it)

<sup>93</sup> Los socios de ASTER: Regione Emilia-Romagna, CNR, ENEA, Università degli Studi di Bologna, Università degli Studi di Ferrara, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, Università degli Studi di Parma, Università La Cattolica – sede di Piacenza, Unioncamere Emilia-Romagna, Cna Emilia-Romagna, Confartigianato Emilia-Romagna, Confcommercio Emilia-Romagna, Confcooperative Emilia-Romagna, Confindustria Emilia-Romagna, Legacoop Emilia-Romagna, Unionapi Emilia-Romagna, Centri Servizi.



La red tiene iniciativas en todo el territorio regional y se articula en 7 áreas temáticas de investigación que son desarrolladas por los diversos Laboratorios y Centros: Alta Tecnologia Meccanica e Distretto Hi-Mech, Scienze della Vita e Salute, Innovazione organizzativa, Agroalimentare, Ambiente Sviluppo Sostenibile Energia, Edilizia e Materiali per Costruzioni, ICT.

ASTER representa el pivote de la nueva Red de Investigación. Apoya las actividades de los Laboratorios y Centros en el propio desarrollo y en la relación con las empresas. Promueve y realiza –en colaboración con las Universidades, los Entes de investigación y las empresas de la región- proyectos para el desarrollo de la Red y la transferencia tecnológica, de gran interés para el tejido económico regional. Esta particularmente empeñada en la construcción de distritos y plataformas tecnológicas, a nivel regional, nacional y europeo, para la valorización de la investigación y de la industria innovativa de Emilia-Romagna, como los Distritos Hi-Mech y Multimedial.

ASTER realiza y provee además de servicios innovativos a investigadores y empresas, como el “*Portale della Ricerca*” con las competencias y las instrumentaciones presentes en Emilia-Romagna, servicios informativos e instrumentos on-line; **Link Up** permite individuar estructuras de investigación, las oportunidades financieras y las formas contractuales más apropiadas en la colaboración entre investigación y empresa, también a través de la organización de seminarios, visitas guiadas a los laboratorios y encuentros de profundización entre empresas y grupos de investigación; **First** da información y asistencia sobre financiamientos comunitarios, nacionales y regionales ligados a la investigación y a la innovación; **Irene** facilita el encuentro entre oferta y demanda de tecnología proveniente de empresas e instituciones científicas a nivel europeo.

En el ámbito del Consorcio Spinner, ASTER sostiene además emprenditorialidad innovativa y transferencia de competencias del sistema de la investigación a la empresa, a través la coordinación de los **Spinner Point** activos en todas las sedes de ateneo y de los entes de investigación presentes en el territorio, que proveen información, asistencia técnica y consultoría.

ASTER realiza también proyectos transnacionales de investigación y transferencia tecnológica en colaboración con otras regiones e instituciones europeas, confrontando así *best practice* ya experimentadas en el exterior, como también la transferencia de tecnologías y *know-how* a países en desarrollo.

Numerosos son los grupos de trabajo y las redes internacionales a las cuales ASTER participa, para la difusión de la investigación y el desarrollo y la colaboración entre investigación y empresas, entre los cuales se destacan Apre, Eban, Erik, Eurada, Irc, Insme, Kreo, Meda, Newcom, Tii e Waitro.

Finalmente, ASTER provee el apoyo a la Región Emilia-Romagna en la realización del *Observatorio Regionale su Ricerca Tecnologica e Innovazione*, como también en temáticas específicas como el *Piano Telematico Regional, l’e-government*, la participación en programas comunitarios, en redes e iniciativas internacionales de investigación y desarrollo, y la asistencia técnica en la implementación, monitoreo y análisis de los resultados de la Ley Regional n. 7/2002.

## **5 - De los distritos industriales a los distritos tecnológicos**

De la hipótesis según la cual el modelo de innovación incremental propuesto por los distritos industriales tradicionales están en un punto de crisis, emerge claramente la necesidad de redefinir las líneas guías que han inspirado la gestión y la coordinación de

las actividades industriales realizadas al interno de los distritos, focalizando mayormente la atención en la innovación tecnológica.

El incremento de la competitividad sumado a los fenómenos imitativos han despotenciado la capacidad manufacturera de los distritos, problemas superables sólo a través de la realización de actividades de investigación y desarrollo.

En años recientes, se ha ido tomando conciencia de tal situación, lo que ha llevado a la proyectación y al nacimiento de los distritos tecnológicos. Esta nueva versión de los distritos representa una experiencia de política industrial regional de absoluta relevancia para la futura competitividad del sistema económico italiano en los años venideros.

Conjuntamente a las precedentes consideraciones en mérito al contexto competitivo internacional, se le han sumado otras que corresponden al plano propiamente italiano. En el caso de la economía italiana los datos muestran una situación en la cual el nivel de gasto público en investigación y desarrollo supera los valores privados, aparece evidente que un objetivo de primera relevancia sería explotar tales recursos con racionalización y eficacia. Sin embargo, numerosos análisis comparativos de la economía italiana respecto a valores medios de las principales naciones europeas sugieren un general posicionamiento negativo en sectores de innovación, debida en larga medida a la baja performance de la innovación industrial, mientras contextualmente la investigación pública y académica se configura como un apropiado punto de partida para volver a dar competitividad a los compartos manufactureros italianos.

Tales consideraciones se traducen en la necesidad de una efectiva presencia en el territorio del distrito tecnológico y de sujetos productores y utilizadores del conocimiento. Sólo en este modo es posible lograr el proceso de *feed-back* entre mercado final e investigación de base, que constituye el aspecto clave para el éxito de tales iniciativas de política industrial.

### 5.1 - El Distrito Tecnológico Hi-Mech en Emilia-Romagna.

El nacimiento del distrito tecnológico de la mecánica avanzada en Emilia-Romagna ha madurado al interior de un cuadro institucional y legislativo que en los años pasados se ha caracterizado por dar una particular atención a temas de innovación y de transferencia tecnológica en los centros de investigación públicos.

En mayo del 2002 la Región Emilia-Romagna aprobó la Ley 7 “*Promozione del sistema regionale delle attività di ricerca industriale, innovazione e trasferimento tecnologico*” con el fin de:

- direccionar el sistema productivo regional hacia la investigación industrial, la transferencia tecnológica y la innovación, favoreciendo el acceso a las empresas, en particular pequeñas y medianas y de sus agregaciones, a las actividades y a las estructuras de investigación regional, nacional e internacional.

- favorecer la transferencia de conocimientos y competencias tecnológicas, y la utilización en las empresas de los recursos humanos presentes en las Universidades y en los centros de investigación públicos.

- realizar un fondo cerrado de inversión destinado al apoyo financiero para las nuevas empresas de alto contenido tecnológico

En noviembre del 2003 la Región Emilia-Romagna aprobó el *Programma regionale per la ricerca industriale, l'Innovazione e il Trsfèrimento Tecnologico (PRRIIT)* eje 3 del Programa Trienal para la Programa Trienal para la Actividad Productiva 2003-2005. Tal programa incluye entre las propias prioridades el soporte al desarrollo de un sistema a red de la investigación académica e industrial al interior de la región.

En tal contexto, en la segunda mitad del 2003, la Región Emilia-Romagna, las principales Universidades de la región, y el CNR, han suscripto en Bologna un Preliminar de Intenciones al fin de consentir –a través de una acción coordinada del Ministerio- el camino de actividades a seguir tras la necesidad de realización del Distrito Tecnológico para la Mecánica Avanzada.

Con este acuerdo, los sujetos firmantes han acordado realizar un estudio de factibilidad que especifique objetivos, temáticas, sujetos, instrumentos y líneas de acción del Distrito Hi-Mech, y de confiar la coordinación a ASTER.

El estudio de factibilidad realizado por Aster ha en primer lugar individuado como modalidad prioritaria de intervención la constitución de una red interdisciplinaria de excelencia formada por una serie de reagrupamientos de Laboratorios de investigación y Centros de innovación –denominados “*Laboratori a Rete o Net Lab*”- situados y operando en el territorio regional y en segundo lugar ha especificado mejor los 3 clúster: Tecnología para la proyectación, Materiales y superficies, Mecatrónica y automatización.

Finalmente, el 9 de diciembre del 2003 se suscribe el protocolo de intención con el MIUR<sup>94</sup> para la concretización del distrito tecnológico de la mecánica, el cual verá constituir formalmente las propias actividades el 13 de mayo del 2004 con un acuerdo de programación negociada.

#### 5.1.1 - ¿Por qué la mecánica avanzada?

El sector mecánico es el motor del desarrollo tecnológico de la industria italiana: produce más del 40% del valor agregado de la industria manufacturera, y contribuye a la exportación con el 48%. La industria mecánica en Emilia-Romagna representa el 43% del compartó manufacturero, el 35% de las exportaciones y, con más de 28.000 empresas, constituye una de las más altas concentraciones del país, en particular en la producción de máquinas para la industria y en la “*filiera automotive*”.

Distribuidas en todo el territorio nacional y con una particular presencia en las provincias centrales, las empresas mecánicas reflejan casi el 70% de la demanda de investigación industrial. La Región Emilia-Romagna es una de las regiones italianas que realizan la mayor actividad de investigación, con el 10,3% de investigadores, frente al 6% de la población nacional.

#### 5.1.2 - Ámbitos tecnológicos, objetivos, acciones y laboratorios de red

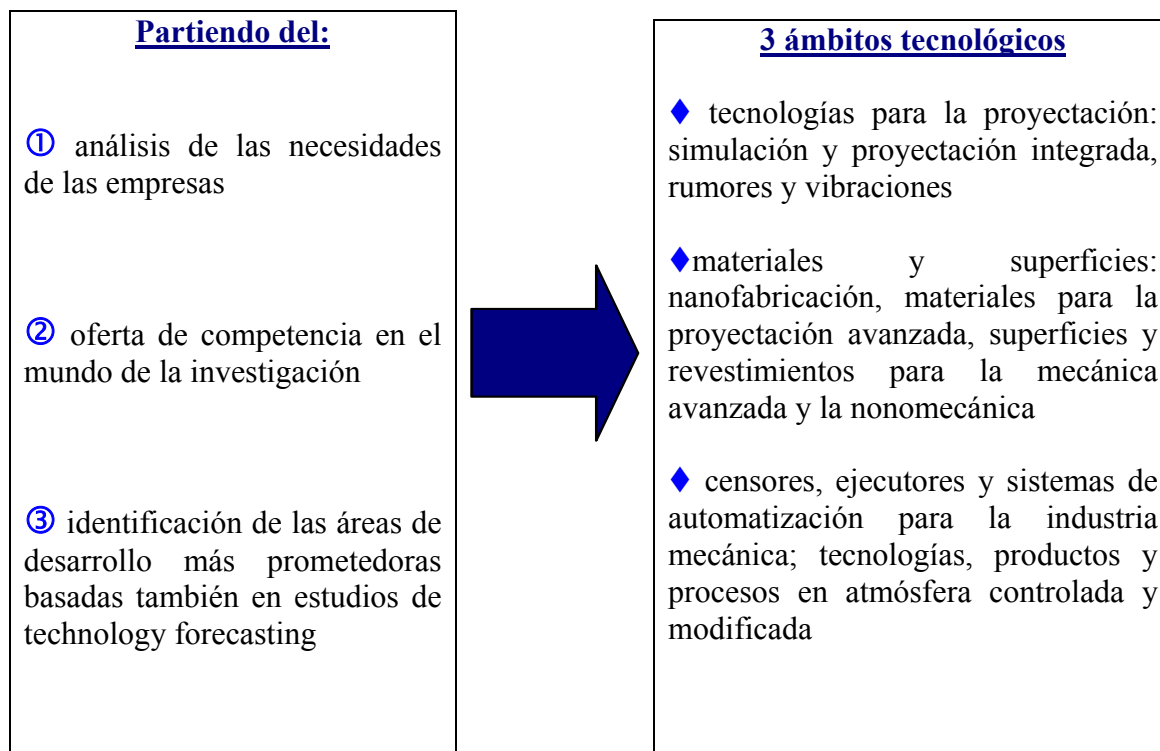
En línea con la estrategia regional sobre los tradicionales distritos industriales, el distrito tecnológico Hi-Mech no presenta una específica delimitación geográfica, y se orienta a la integración de competencias tecnológicas complementarias localizadas en todo el territorio regional.

---

<sup>94</sup> Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca

Con el fin de obtener eficaces efectos de externalidad sobre el tejido industrial local y regional de las competencias distintivas ya localizadas, el distrito tecnológico a “bajado” tres específicos ámbitos productivos. Gráfico 15.

Gráfico 15 – El diseño del distrito Hi-Mech



Fuente: [www.hi-mech.it](http://www.hi-mech.it)

El distrito se configura como una red de excelencia interdisciplinaria a través de la cual las instituciones y las empresas comprometidas entienden lograr los siguientes macro-objetivos:

- Reorganizar el sistema regional de la investigación con particular referencia al macro-sector de la mecánica
- Aumentar la masa crítica de recursos humanos y tecnológicos disponibles localmente
- Introducir una visión investigación/empresa de tipo concertado
- Favorecer la creación de un efectivo “sistema de red”

Con particular referencia a la innovación industrial de las empresas pertenecientes al distrito se esperan los siguientes resultados:

- Aceleración de los tiempos de desarrollo de las ideas emprenditoriales y del *time-to-market*
- Desarrollo y mejora del *training* y del *tutoring* como apoyo al crecimiento de las empresas
- Desarrollo de un ambiente pluri disciplinario que gobierne la creciente complejidad de materias, procesos y productos

Las actividades que se prevén interesan al distrito industrial son esquematizadas en los siguientes puntos:

- elaboración de las líneas estratégicas – guías sobre la base de *Technology foresight*
- promoción y apoyo de programas y proyectos de estudio y de investigación de intereses de las pequeñas y medianas empresas
- activación de iniciativas de “aceleración” que tiendan a favorecer el nacimiento, el crecimiento y el desarrollo de nuevas empresas tecnológicas

En particular, la función de aceleración se realiza en diferentes planes de intervención:

- soporte económico y financiero
- soporte de gestión y de estrategia
- gestión de los recursos humanos
- *tutorials* científico y *property rights*
- proyectación de una comunidad virtual de la mecánica avanzada

El distrito Hi-Mech está distribuido en el territorio regional y se configura como una red de excelencia interdisciplinaria focalizada en la mecánica avanzada, que prevé como instrumento operativo los laboratorios de red o Net-Lab. Cada Net-Lab recoge y organiza las mejores competencias en un único y específico sector de investigación, desarrolla masa crítica en grado de obtener excelencia en la investigación industrial y en la transferencia tecnológica.

Los Net-Lab ponen en red laboratorios, dan instrumentos facilitadores, desarrollan nuevas de investigaciones y transferencias tecnológicas, forma talentos, atraen nuevos recursos humanos de elevado perfil científico y tecnológico, y elaboran un programa de creación de nuevas empresas hi-tech con referencia al sector mecánico.

En los 3 ámbitos tecnológicos se han identificado 8 áreas de investigación a las cuales corresponden los 8 Net-Lab. Cuadro 15.

---

Cuadro 15 – Laboratorios, Centros y Parques

Mecatrónica y Automatización

- LARER – DEIS UniBO (BO) Lab. di Automazione Regione Emilia-Romagna
- MECTRON – REI UniMORE (RE) Lab. di Meccatronica
- MISTER – IMM CNR (BO) Lab. di Micro e Submicro Tecnologie abilitanti

Proyectación y simulación

- LAV – EnDIF UniFE (FE) Lab. di Acustica e Vibrazioni
- SIMECH – DIMeC UniMORE (MO) Lab. Simulazione e Progettazione Integrata

Nuevos materiales, superficies y nanofabricación

- MATMEC – DIEM UniBO (BO) Lab. Materiali per la progettazione Meccanica
- NANOFABER – ISMN CNR (BO) Lab. di Nanofabbricazione
- SUPERMAN – INFN – UniMORE (MO) Superfici e Ricoprimenti per Meccanica Avanzata e Nanomeccanica

Centros para la innovación

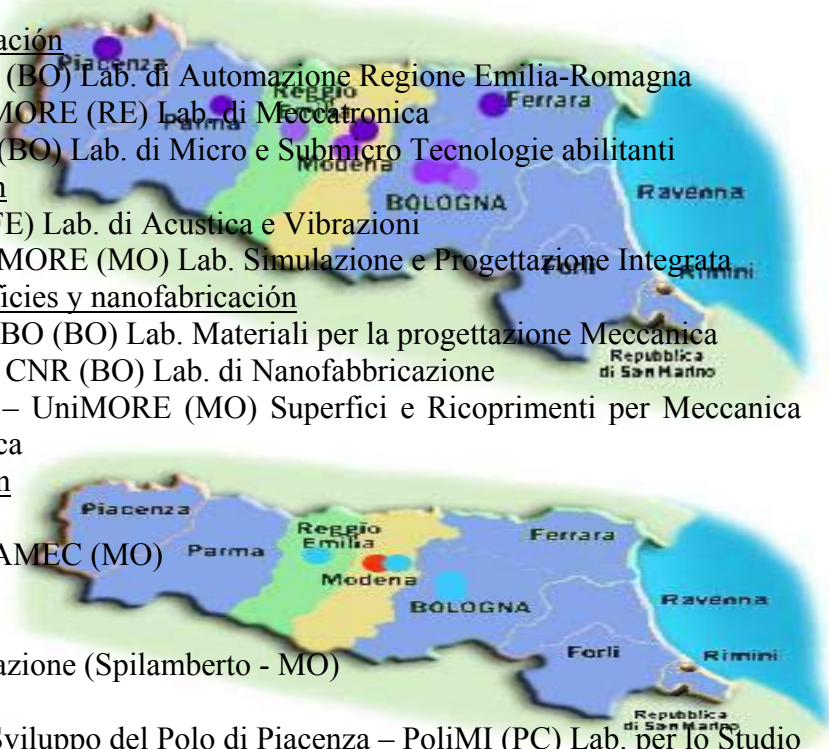
- CERMET CALL (BO)
- DEMOCENTER-CITTAMEC (MO)
- REIUP (RE)
- T3LAB (BO)
- SIPE: parco per l'innovazione (Spilamberto - MO)

Otros:

- MUSP – Centro per lo Sviluppo del Polo di Piacenza – PoliMI (PC) Lab. per lo Studio delle Macchine Utensili e Sistemi di Produzione
- TECAL – DII – UniPR (PR) Tecnologie e Impianti per industria Alimentare

Fuente: [www.hi-mech.it](http://www.hi-mech.it)

---



## Capítulo 4

### Análisis específico de la Provincia de Modena

#### 1 - Estructura socio-económica de la Provincia de Modena

Las transformaciones de la ciudad de Modena en los últimos cuarenta años han sido muy importantes, de zona agrícola entre las más pobres de Europa, a pasado a ser, una de las zonas más ricas e industrializadas. Nunca se ha asistido a un empeño tan claro y consciente en garantizar que el creciente desarrollo económico vaya a la par de una mejoría en la vida para de todos. Parecería que la economía social modenese haya encontrado un equilibrio entre las exigencias de los ciudadanos y las fuerzas competitivas del mercado mundial.

Según un grupo de expertos<sup>95</sup> que ha analizado la situación social y económica del áreas modenese, se dice que la principal riqueza de la ciudad está constituida por la industria manufacturera, que hace de Modena “un centro mundial de máquinas y herramientas, industria cerámica, automóviles de carrera e indumentaria”

El excelente desarrollo de la zona ha contribuido en forma determinante a la riqueza del capital social que caracteriza Modena, donde una serie de reglas y convenciones, sean explícitas que implícitas, han permitido a muchos obtener una unión tangible entre el trabajo duro y las recompensas materiales, entre una familia solidaria y una empresa que funciona. La riqueza del capital social es en parte patrimonio del pasado agrícola; y el resultado de una larga tradición de instituciones de ayuda, cooperativas y otras asociaciones, aunque también de una serie de iniciativas de política local basadas en el empeño conjunto del sector público y privado.

En lo que sigue, haremos una breve descripción de las características de Modena, para luego adentrarnos en lo específico del sector metalmecánico y de las políticas de apoyo que permitieron a esta zona ser una de las más competitivas de Europa.

#### 1.1 - Características geográficas

Modena es una provincia de la Región Emilia-Romagna. Su actual orden territorial e institucional deriva de lejanos orígenes y sucesivas fases históricas.

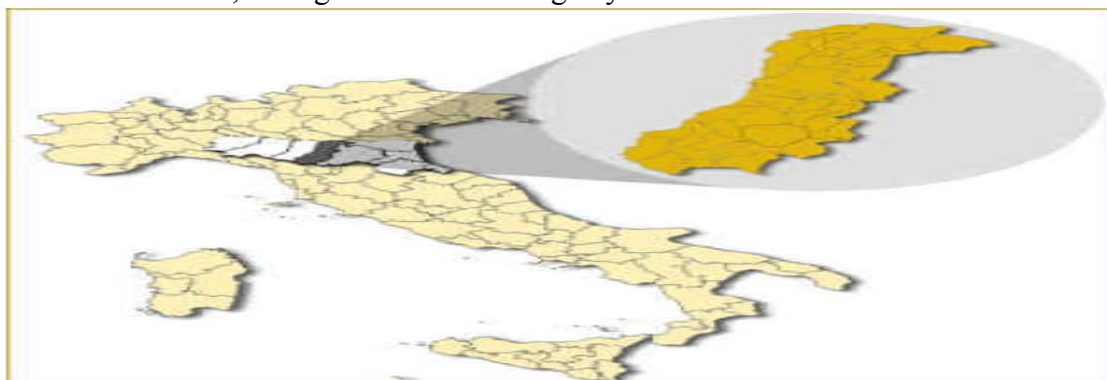
La provincia de Modena se extiende como una tira de territorio limitando al norte con la provincia de Mantova, al este con la provincia de Bologna, al sur con las provincias de Lucca y Pistoia y al oeste con la provincia de Reggio-Emilia.

Administrativamente está subdividida en 47 comunes: 23 localizados en la llanura (47,5% del territorio), 10 situados en las colinas (17,2% del territorio) y los restantes 14 en las zonas montañosas del apenino.

---

<sup>95</sup> Estudio OCSE 1997

Gráfico 16 – Italia, la Región Emilia-Romagna y la Provincia de Modena



Fuente: Modena in cifre Pubblicazione informativa sulle caratteristiche istituzionali, socio-economiche ed ambientali della provincia di Modena.

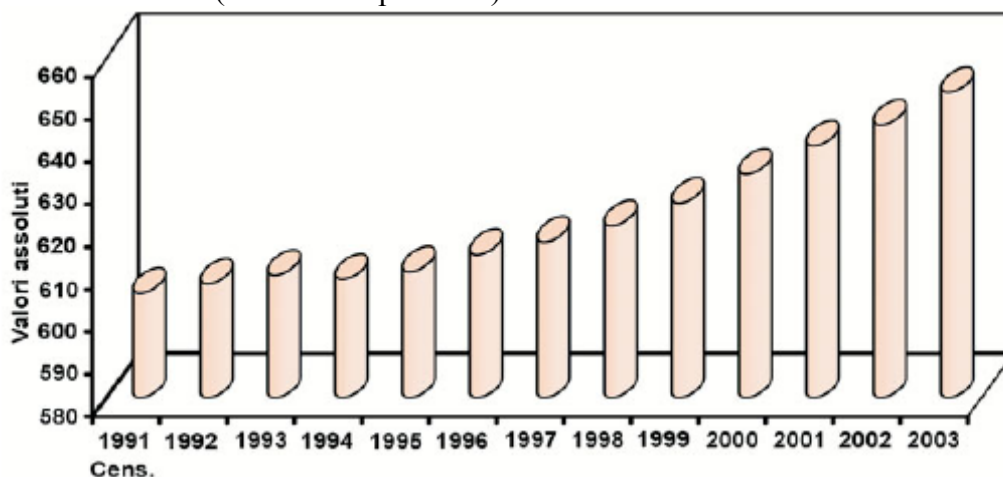
## 1.2 - Población

Al 31 de diciembre del 2003 la población residente en provincia de Modena era de 651.920 persona, registrando un incremento de 7600 residentes respecto a la registraci3n del 2002 (+1,2%). En el transcurso de la 3ltima d3cada, el crecimiento de los residentes resulta superior al 7%.

As3, se confirman las capacidades atractivas del territorio modenese ligadas a las buenas condiciones de vida, a la calidad del sistema de desarrollo del sistema econ3mico-productivo y del vivir social.

El 76% de la poblaci3n modenese reside en 3reas metropolitanas en las cuales encontramos todos los municipios de la provincia que superan los 20.000 habitantes: Modena, Carpi, Sassuolo, Formigine, Castelfranco Emilia y Vignola.

Gráfico 17 – Poblaci3n residente en provincia de Modena al 31 de diciembre de los a3os 1991-2003. (en miles de personas)



Fuente: Provincia de Modena – Registro municipales

## 1.3 - Nivel de ocupaci3n

Los indicadores del mercado de trabajo de provincia de Modena confirman, en el a3o 2003, una situaci3n de plena ocupaci3n. La tasa de ocupaci3n est3 por sobre la media nacional y regional.



En referencia a la estructura ocupacional, el sector que absorbe el mayor número de ocupados es el de los servicios (53,1%), seguido de una significativa presencia de ocupados en el sector industrial (44,5%) y finalmente de la agricultura que absorbe una pequeña franja de ocupados (2,4%). Estos datos, confrontados con la media nacional muestra una cuota proporcionalmente mayor de trabajadores en la industria modenese (el 44,5% contra el 36% de la media nacional), por otra parte se reconoce una notable disparidad en la agricultura ya que la cuota de ocupados modenese en este sector es inferior a la mitad de la correspondiente cuota del contexto regional y nacional.

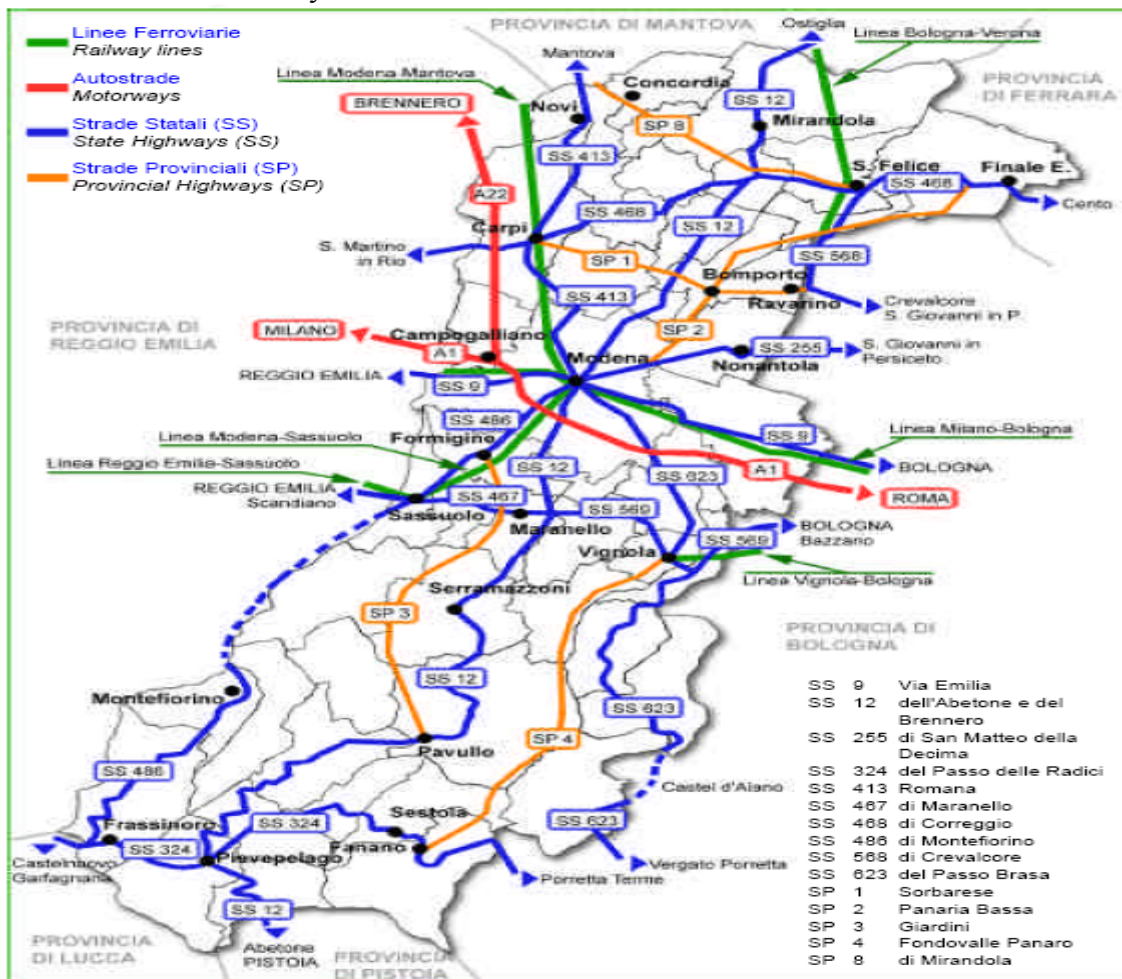
### 1.4 - Infraestructura y los servicios

El **sistema carretero** de la provincia de Modena comprende 52 Km. de autopista, 469 Km. de rutas estatales, 746 Km. de rutas provinciales y cerca de 7400 Km. de calles municipales y de uso público.

La **red ferroviaria** está constituida por líneas ferroviarias estatales y líneas en conexión. En el ámbito de la red ferroviaria provincial la estación Modena es la más frecuentada.

Además de administrar la conexión ferroviaria Modena-Sassuolo, la empresa pública consorcial ATC; efectúa la totalidad de las rutas urbanas y provinciales.

Gráfico 18 – Carreteras y líneas ferroviarias.

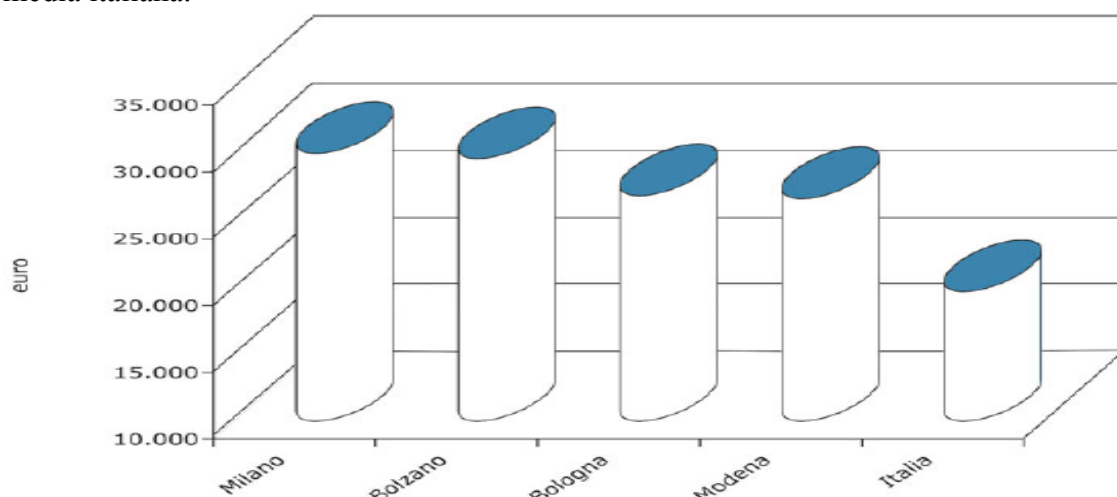


Fuente: Modena in cifre Pubblicazione informativa sulle caratteristiche istituzionali, socio-economiche ed ambientali della provincia di Modena.

## 1.5 - Economía

La provincia de Modena esta notoriamente caracterizada por una buena economía. Esto es confirmado por el rédito per capita elaborado por el Instituto Tagliacarne sobre la base de datos regionales Istat. El gráfico 19 muestra las primeras cuatro provincias italianas ordenadas según el valor agregado per capita del año 2002. Allí se puede notar que Modena aparece en el cuarto puesto con 26.640 euros, además en la seria histórica completa, está presente en las primeras diez provincias desde 1991.

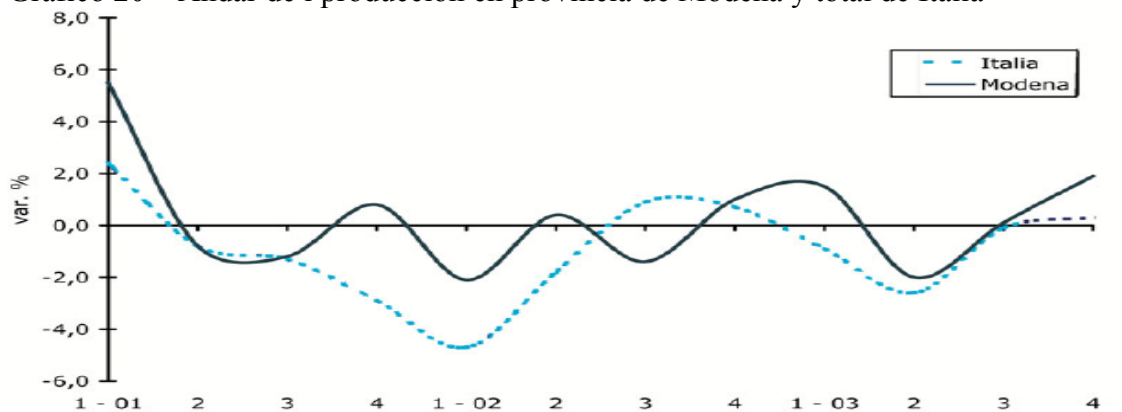
Gráfico 19 – Valor agregado per capita en las primeras cuatro provincias italianas y la media italiana.



Fuente: Oficina Estadística CCIAA de Modena – elaboración de datos Instituto Tagliacarne

El gráfico 20 muestra el andar de la producción de la provincia de Modena en comparación con el andar nacional. La provincia de Modena realiza una mejor performance, ya que asume valores menos negativos que el total de Italia. Además, en los últimos años de crisis, en el cuarto trimestre del 2003 la recuperación de Modena es más decidida.

Gráfico 20 – Andar de l producción en provincia de Modena y total de Italia



Fuente: Istat

Las exportaciones del año 2003 ven a Modena en los primeros 10 puestos. Gráfico 21.

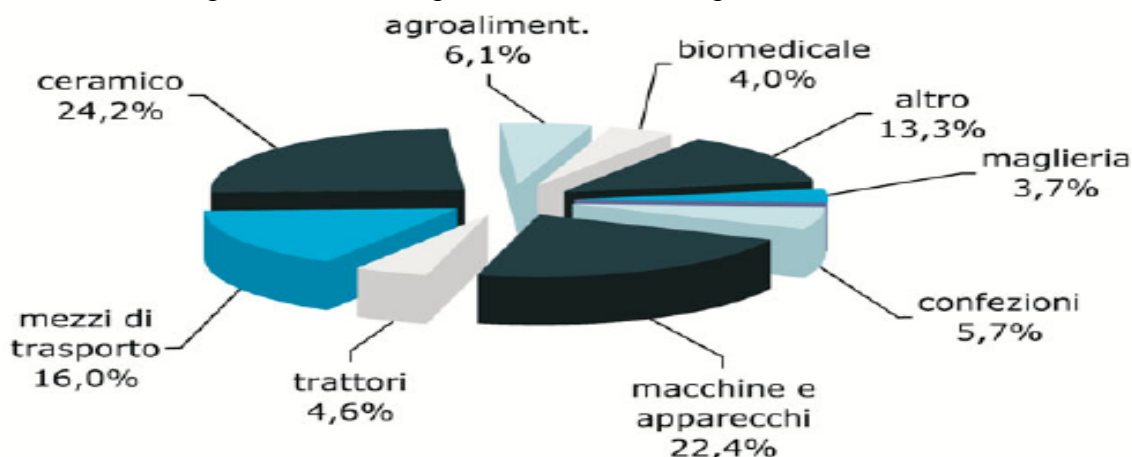
Gráfico 21 – Exportaciones de las primeras 10 provincias italianas



Fuente: Oficina Estadística CCIAA de Modena – elaboración datos Istat.

Más en detalle, las exportaciones de la provincia de Modena por sector de actividad están distribuidas según muestra el gráfico 22.

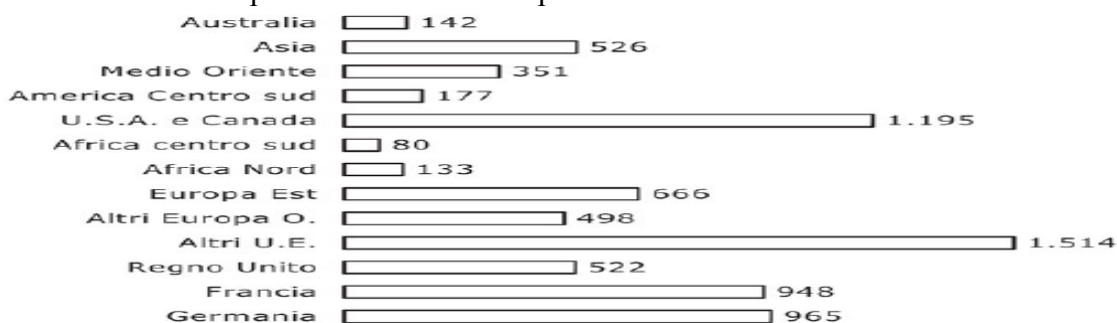
Gráfico 22 – Exportaciones de la provincia de Modena por sectores de actividad



Fuente: Oficina Estadística CCIAA de Modena – elaboración datos Istat.

El gráfico 23 muestra los principales mercados de los productos modenenses: los países que absorben la mayor parte de las exportaciones son Alemania (12,5%), Francia (12,3%) y Reino Unido (6,8%). Mientras que las áreas más significativas son la Unión Europea (51,2%) seguida de USA y Canadá (15,5%)

Gráfico 23 – Principales mercados de los productos modenenses



Fuente: Oficina Estadística CCIAA de Modena – elaboración datos Istat.

## 1.6 - Agricultura

El fuerte desarrollo del sector agrícola coloca a Modena al décimo puesto entre las provincias italianas en la producción fruta vendible, en progresivo contraste con el territorio destinado a la actividad primaria.

El compartido como más impulso es el zootécnico, caracterizado por la cría de cerdos y bovinos. El sector agrícola modenese presenta fuerte relación con, la local y relevante, industria alimenticia de transformación y de conservación de productos.

Los compartidos más importantes son el lácteo-caserío, cuyo producto principal es el queso Parmeggino-Reggiano, la elaboración de la carne, actividad en la cual están presentes en el territorio empresas artesanas y empresas de los más grandes grupos italianos. Se elaboran típicos productos como el *zampone*, salame, mortadela y el Jamón de Modena con denominación de origen controlada.

La mayor parte de la superficie cultivable se destina al forraje para la alimentación del ganado y a la cultivación de cereales, sobre todo trigo y maíz.

Importante también es la cultivación de la vid con la producción d.o.c. del Lambrusco, vino conocido y apreciado en todo el mundo. De gran interés es la producción del Aceto Balsámico Tradicional de Modena, producto particular y de vieja tradición, utilizado difusamente en la cocina típica modenese.

## 1.7 - Industria

Los principales sectores manufactureros que caracterizan el tejido industrial de la provincia de Modena son: metalmecánico, cerámico, textil-indumentaria y el biomedical, los cuales se organizan en forma de distrito industrial.

El sector metalmecánico, con cerca 4.400 empresas y con más de 41 mil ocupados, ha alcanzado una gran importancia internacional en una amplia gama de productos: automóviles deportivos (Ferrari, Maseratti, etc.), máquinas agrícolas, carrocerías para autobuses, máquinas y herramientas para la oleodinámica, la automatización en el sector cerámico, construcción, elaboración de la madera y la industria alimenticia.

En Sassuolo se desarrolla el distrito más importante a nivel nacional para la producción de pisos y revestimientos. El sector cerámico ve activas 300 empresas con más de 16 mil ocupados. Un proceso de reestructuración empresarial, con unificaciones y adquisiciones a partir de la segunda mitad de los años 70, ha determinado el nacimiento de grandes grupos de empresas, alguno de los cuales ha alcanzado posiciones de liderato a nivel mundial.

El sector textil-indumentaria, si bien esta pasando por un proceso de reposicionamiento y redimensionamiento, representa aún, uno de los sectores de la economía modenese de mayor relieve. La *maglieria* es el compartido más consistente y que tradicionalmente a destacado la producción modenese, hacemos referencia al área de Carpi.

Menos consistentes por número de empresas y trabajadores es el compartido piel, cuero y calzado. Sin embargo, la producción modenese del sector direcciona aproximadamente el 30% al exterior, a través de las diversas modalidades distributivas, confirmando la calidad del producto.

La estructura productiva industrial modenese también se caracteriza por el compartido biomedical, constituido por un número relevante de empresas, que han nacido y se han desarrollado en el área de Mirandola. La producción tiene un fuerte contenido

innovativo. Actualmente el distrito biomedical cuenta con cerca 80 empresas con más de 3.200 trabajadores.

### 1.8 - Los servicios

Las actividades terciarias han tenido un desarrollo de gran relevancia en los últimos 15 años. Han aumentado en particular las actividades profesionales y emprenditoriales de servicios a las empresas y a los ciudadanos. Al propio interno, resulta relevante la expansión de las actividades inmobiliarias.

Modena se caracteriza por un sólido sistema bancario, como también lo es el sector financiero-asegurativo.

El comercio al *dettaglio* y las reparaciones, como también el comercio al *minuto* están viviendo una fase de reducción y reestructuración frente a la competencia dada por las grandes distribuciones (hipermercados, grandes centros de ventas, etc.)

Fuera de estos compartos, el comercio a groso modo, está creciendo.

### 1.9 - El turismo

Los flujos turísticos de la provincia de Modena son generados por las específicas connotaciones económico-productivas, por los itinerarios culturales, por los monumentos, por los lugares de interés histórico y artístico, por las características físicas y geográficas, en particular, por las montañas modenese, que atraen turismo vacacional tanto en invierno como en verano.

En los últimos años se ha difundido el agroturismo y junto a ello se ha puesto en funcionamiento una vasta infraestructura especializada para recibir a este flujo de visitantes.

Cabe recordar, que las instituciones invernales y la amplia red de pistas de esquí alpino y de fondo, hacen del Apenino modenese, una de las más importantes y famosas localidades italianas fuera de las Alpes.

## **2 - El sector mecánico. Características del sector a nivel nacional, regional y provincial.**

### 2.1 - El sector metalmecánico en Italia

La industria metalmecánica italiana siempre ha tenido una posición estratégica en la economía del país, contribuyendo a la producción de riqueza y a la realización de una performance elevada, sobre todo en los mercados externos. Las empresas del sector se han distinguido por la capacidad de producir calidad e innovación, aspectos que han consentido de poder competir a nivel internacional con resultados generalmente positivos.

El sector metalmecánico nacional está compuesto por aproximadamente 267.000 empresas que representan el 5% del total de las empresas italianas; allí encuentran trabajo el 41% de los ocupados en el sector industrial.

Observando la distribución de las empresas en el territorio nacional, podemos ver que el sector metalmecánico está presente en todas las regiones con una incidencia que varía entre el 22,3% en Toscana y el 47,4% en Piemonte. En general, el peso

relativo del sector es predominantemente importante en Piemonte, Lombardia y Emilia-Romagna con valores superiores al 40% (47,4; 44,8 y 42,8 respectivamente)<sup>96</sup>

En lo que respecta a los datos relativos al valor agregado, se puede recordar que en el 2001, el sector metalmeccánico ha contribuido a la producción con el 40,6% del valor agregado de la entera industria manufacturera italiana.<sup>97</sup>

Desde el punto de vista del intercambio comercial, el sector metalmeccánico confirma su importancia en la economía italiana. De hecho, en el 2001, las exportaciones de productos metalmeccánicos han representado el 46,9% de las exportaciones totales del país, y en el 2002, no obstante el curso coyuntural negativo, tal valor aumentó al 48% del total de las exportaciones.

Finalmente, es importante remarcar, que el andar del sector metalmeccánico no es inmune al curso coyuntural general. En este contexto, también el sector metalmeccánico sufre la disminución de la demanda mundial y de la disminución de la demanda interna directa de bienes de capital en máquinas y equipos. De todos modos, el sector metalmeccánico ha continuado a ser un sector crucial para Italia, como se deduce fácilmente de la cuota de exportación de la propia producción.

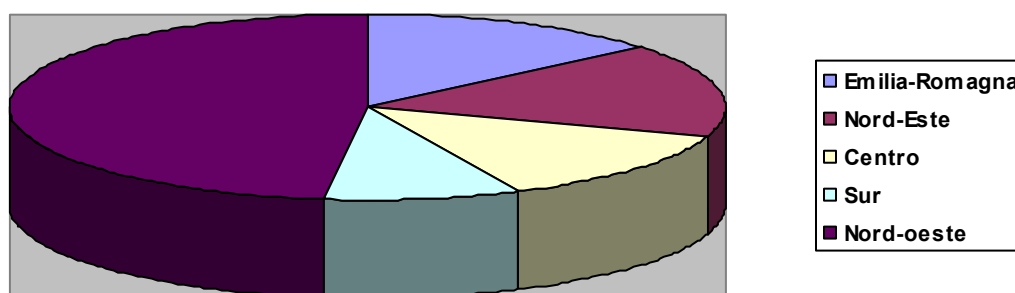
## 2.2 - El sector metalmeccánico en la Región Emilia-Romagna

Como podemos observar a lo largo de este trabajo, la Emilia-Romagna es una región donde la competitividad de las empresas ha crecido gracias a una combinación de factores fundamentales.

De acuerdo al grado de difusión de las empresas metalmeccánicas en el territorio nacional en términos de incidencia sobre la población, la Región Emilia-Romagna se posiciona inmediatamente después de Lombardia y antes del Veneto y Piemonte, confirmando el peso del sector metalmeccánico al interior del tejido socio-económico regional.<sup>98</sup>

El elevado nivel de competitividad de las empresas de la región se confirma al ver el crecimiento de las exportaciones de la Emilia-Romagna en el período 1997-2002, una tasa levemente superior a la italiana: 5,48% contra el 4,84%. Además, la región ha visto crecer el propio peso porcentual en las exportaciones italianas pasando del 11,5% en 1997 al 11,9% en el 2002.<sup>99</sup>

Gráfico 24 – Exportaciones del sector metalmeccánico por área geográfica



Fuente: elaboración Aster sobre datos Unioncamere/Istat, 2002.

<sup>96</sup> Datos Movimpresa, 2002.

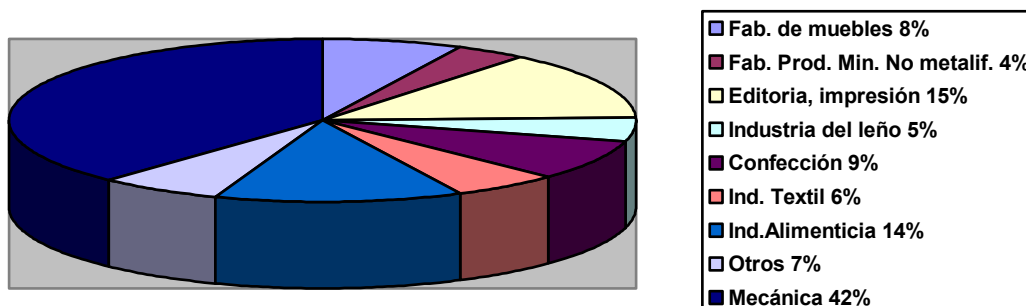
<sup>97</sup> 4° Report de la industria metalmeccánica de Federmeccanica.

<sup>98</sup> Datos elaborados por ASTER sobre fuentes del Istat y Movimprese

<sup>99</sup> Datos Unioncamere/Istat

El sector metalmecánico incide el 42% en la composición del sector manufacturero de la Región Emilia-Romagna, produciendo bienes de capital utilizados por otros sectores líderes de la región (Ej. cerámico y alimenticio)

Gráfico 25 – Repartición de las empresas manufactureras en Emilia-Romagna



Fuente: Unioncamere, Movimprese, 2002.

Las empresas del sector, generalmente organizadas en concentraciones caracterizadas de especializaciones productivas y localizadas en áreas territorialmente delimitadas, se distribuyen sobre todo el territorio regional. Se puede observar que todas las provincias de la región “alojan” al interior del propio comparto manufacturero una cuota de empresas mecánicas siempre superior al 30% (Rimini 32%), en la mayoría de los casos (6 de 9 provincias) superior al 40% al interior de las cuales Bologna y Parma alcanzan cerca del 50%.

La especialización productiva de las empresas y la concentración en áreas territoriales delimitadas ha contribuido al nacimiento, en el transcurso del tiempo, de algunos distritos industriales. Con la evolución de las tecnologías y del mercado, progresivamente se han modificado haciendo difícil la propia determinación. A continuación se presentan algunos distritos de la región que tienen vinculación al sector mecánico:

- El distrito de las máquinas automáticas de embalaje (packaging): en la región se concentra más del 80% de las empresas nacionales del comparto, particularmente en provincia de Bologna y **Modena**.
- El distrito de las máquinas y herramientas, robot, sistemas de automatización: la región se coloca en el tercer puesto en la producción nacional total, tanto de máquinas y herramientas y de automatización industrial con una cuota del 17,3%, como en la robótica con una cuota de 6,1%. Esta industria tiene una buena presencia en la región, sobre todo en el área de Piacenza.
- El distrito de las máquinas agrícolas: el mayor número de empresas empeñadas en la construcción y montaje de máquinas y herramientas agrícolas están localizadas en la provincia de Reggio-Emilia. Le siguen en orden de importancia, la provincia de **Modena** y Bologna. Estas tres provincias concentran más del 69% de las empresas productivas. El sector está constituido por tres compartos: tractores, pequeñas máquinas motoras y el de la componentística. La industria regional produce cerca el 2/3 del facturado de la industria italiana.
- El distrito de las máquinas para el trabajo con la madera: la Emilia-Romagna es la segunda región en número de empresas y en facturación, sucediendo a la región Lombardia. Las empresas se concentran en la provincia de **Modena**, en

- modo particular en Carpi, y en la provincia de Rimini, donde tiene sede el polo italiano de las industrias productivas de máquinas para el trabajo con la madera.
- El distrito de las máquinas de la industria alimenticia: el distrito comprende todas las empresas que construyen máquinas e instalaciones de transformación en la industria alimenticia. Las empresas están presentes en todo el territorio regional, con un punto de excelencia en el área de Parma. Allí se localizan cerca de 1/3 de las empresas nacionales que trabajan en la industria de las conservas vegetales, de la carne y de los lácteos.
  - El distrito de las máquinas de la industria cerámica: la región Emilia-Romagna es líder mundial en el sector mecánico-cerámico. De hecho, la mayor parte de la producción de máquinas para esta industria esta concentrada en el área comprendida entre Scandino (RE), Sassuolo (**MO**) e Imola (BO). La producción regional abarca el 80% de la producción nacional.
  - La industria automovilística y motociclistica: la producción motorística de las empresas de la región (cerca de 9000) comprende empresas de importancia mundial y de antigua tradición entre las que se destacan Ferrari, Maseratti, Pagani (**Modena**), Ducati y Lamborghini (Bologna), VM Motori (Ferrara).
  - La industria de la mecánica de precisión medical: este compartó está constituido por empresas de fabricación de aparatos medicales, de aparatos de precisión, de aparatos de diagnóstico, de instrumentos ópticos los cuales tienen una gran importancia a nivel nacional. Casi el 60% de los ocupados nacionales están en la región Emilia-Romagna. En este sentido se destaca el distrito de Mirandola en **Modena**.

Esta significativa presencia metalmecánica en toda la región, organizada no sólo en distritos, constituye un tejido industrial variado y en continua evolución. En áreas regionales en donde prevalece la industria metalmecánica, la densa presencia de empresas pertenecientes a diferentes sectores es amplia, y el difuso sistema de relaciones de *subfornitura*, hace cada vez más difícil identificar distritos metalmecánicos territorialmente definidos con un único sector predominante.

En efecto, el entero territorio regional se configura como un “gran distrito metalmecánico” multisectorial, caracterizado de compartos industriales siempre más integrados e interdependientes.

Tratando de definir las características del sector metalmecánico regional a través las especializaciones del sector presentes en el territorio, se puede observar que en Emilia-Romagna están presentes todos los compartos del sector metalmecánico, índice de un disponibilidad de competencias y tecnologías de tipo horizontal que se materializa en la vasta red de distritos ubicados en todo el territorio regional.

Así, una organización por distritos ha constituido un punto de fuerza de la economía regional. Una de las razones a la base de la fuerza del sector metalmecánico regional reside en la dimensión relativamente pequeña de las empresas que, en general, ha consentido un elevada flexibilidad de procesos productivos y también una mayor facilidad de adecuarse rápidamente a las nuevas exigencias del mercado. Las empresas regionales han orientado una política exitosa hacia la satisfacción del cliente, el dinamismo y la capacidad de adaptación de las pequeñas y medianas empresas.

Sin embargo hoy, y como venimos apreciando a lo largo del trabajo, los distritos industriales regionales deben continuar afrontando los nuevos desafíos de la globalización de los mercados y la creciente integración entre actividad económica, mercado local y estructuras productivas.



Resulta evidente que las empresas del sector mecánico deban conservar e incrementar el propio *know-how*, manteniendo bajo control las fases más importantes de la cadena de producción, aquellas estratégicas y de más alto valor agregado, como la proyectación y la distribución. Asume así siempre mayor relevancia, la necesidad de continuar potenciando la proyectación y la investigación, con el fin de adecuarse rápidamente a las exigencias de los mercados y de los clientes, haciendo hincapié en la innovación y en el mantenimiento de altos niveles cualitativos, trabajando además en la eficiencia de la estructura comercial y en los servicios post-venta, garantizando así la máxima personalización del producto-servicio.

La atención en la calidad del producto, la innovación y la asistencia técnica constituyen los ejes principales sobre los cuales se dirige la capacidad competitiva de la empresa mecánica. Junto a la producción personalizada, el sistema industrial mecánico emiliano-romagnolo debe estar en grado de innovar, potenciar el nivel cualitativo de la propia producción y de proveer asistencia al cliente. Para ello, y como veremos más adelante, es fundamental la *partnership* institucional y emprenditorial a nivel local, regional, nacional e internacional.

### 2.3 - El sector metalmecánico en la Provincia de Modena

Las características, la historia y las dimensiones: la mecánica es el sistema productivo local más importante del área modenese, y representa un polo de excelencia a nivel internacional como lo demuestran las prestigiosas marcas automovilísticas locales: Ferrari, Maseratti y De Tomaso.

Modena tiene una vocación mecánica con raíces lejanas en el tiempo, que se pueden ubicar en el período precedente a la Segunda Guerra Mundial cuando se da inicio a los primeros tentativos de mecanizar la agricultura. Desde allí se ha desarrollado una “cultura mecánica” alimentada por la presencia de las grandes fundiciones, de grandes fábricas del grupo Fiat y de un sobresaliente interés por el sector motorístico.

La pasión por los motores, que ha llevado al desarrollo de una industria local de autos deportivos entre los más prestigiosos del mundo, ha determinado un fuerte crecimiento cultural hacia la mecánica y sus aplicaciones.

Las empresas metalmecánicas de la provincia son aproximadamente 3900 con 47000 empleados, un facturado mayor a 6900 millones de euros y un volumen de exportación que en 1998 superaba los 2800 millones de euros. El pivote del distrito mecánico esta constituido por la capital de la provincia y por el cinturón de comunes que lo rodean, que en el conjunto concentran más de la mitad de los empleados metalmecánicos de toda la provincia.

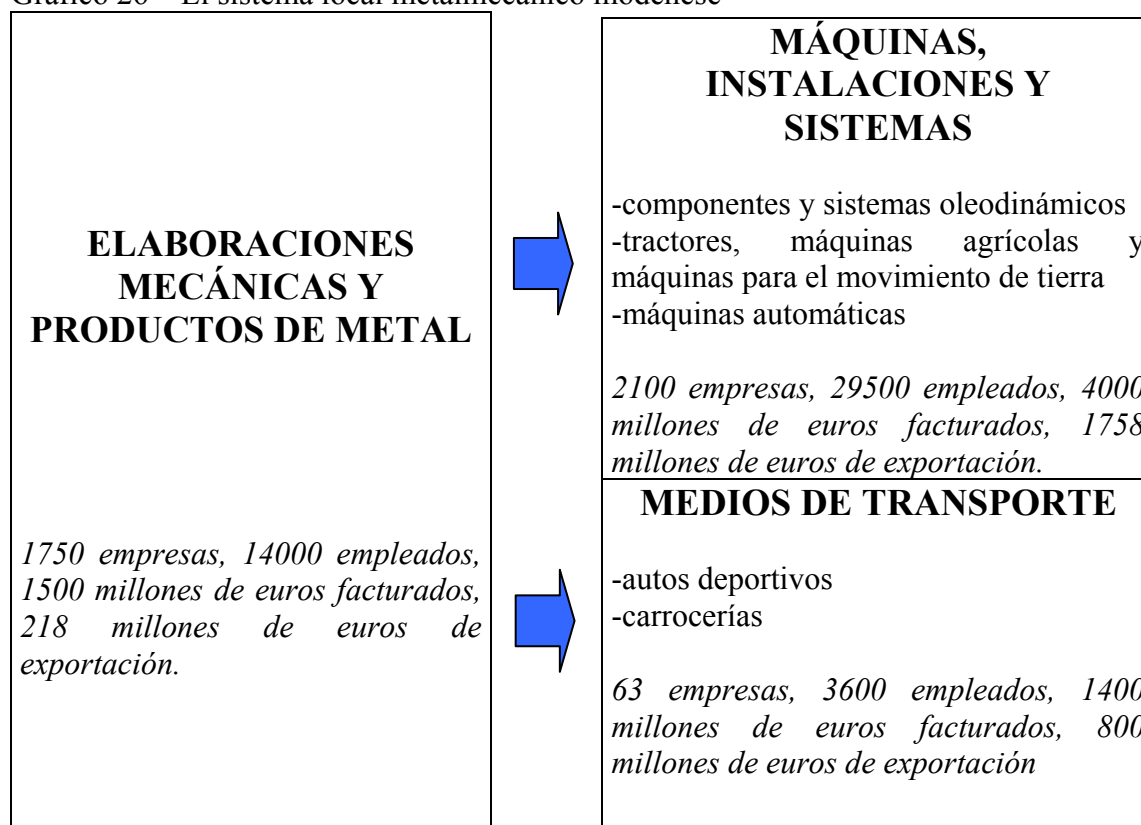
La especialización productiva: la mecánica modenese se articula en tres principales compartos de especialización:

- *Elaboraciones mecánicas y productos de metal:* se trata prevalentemente de elaboración de bienes intermedios a disposición de sectores de la mecánica que realizan productos terminados; comprende más de 1700 empresas y aproximadamente 14000 empleados que constituyen una de las más ricas redes europeas de proveedores del sector. Este compartó puede ser considerado como un grande depósito de capacidades y competencias a disposición de cualquiera que quiera realizar un producto mecánico en el área modenese.

- *Máquinas, instalaciones y sistemas*: este compartó, que comprende más de 2000 empresas y más de 29000 ocupados, es un gran abanico de posibilidades de producción que pueden ser sintetizados en tres áreas:
  - componentes y sistemas oleodinámicos
  - tractores, máquinas agrícolas y máquinas para el movimiento de tierra
  - máquinas automáticas
- *Medios de transporte*: el área de Modena ha tenido siempre un fuerte interés por la motorística y la aplicación relativa a los medios de transporte. Los principales sectores de desarrollo están representados por: autos deportivos y carrocerías industriales, donde operan más de 60 empresas que ocupan a más de 3600 personas.

La organización del sistema productivo: el rol de los proveedores. Desde el punto de vista de la organización del sistema productivo, los dos compartos *Máquinas, instalaciones y sistemas*, y *Medios de transporte* junto al el entero sistema de la metalmecánica modenese, con su amplia articulación productiva, se apoyan y se basan en el gran sector de *Elaboraciones mecánicas y productos de metal*, que comprende gran parte de los proveedores mecánicos y constituye una autentica riqueza para la industria local. El abanico de competencias de las empresas locales de *subfornitura* mecánica es muy amplio, y al mismo tiempo especializado, que hacen del área modenese única en el panorama europeo.

Gráfico 26 – El sistema local metalmecánico modenese

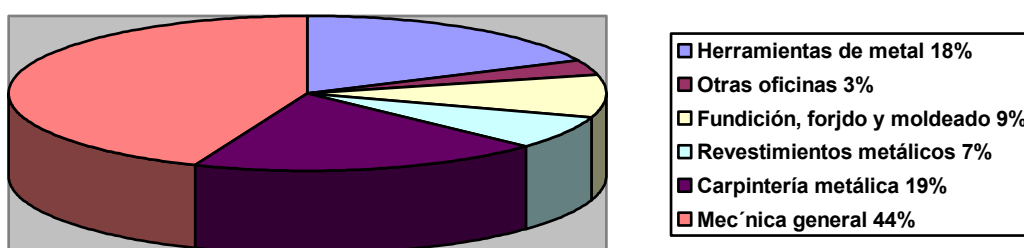


Fuente: Istat y Cámara de Comercio de Modena

Las empresas proveedoras están en grado de desarrollar trabajos de todo tipo: torneado, fresado, rectificación, deformación, elaboración superficial de materiales, realización de prototipos, etc.

Estas prestaciones son llevadas a cabo por empresas artesanas muy especializadas, en grado de garantizar elevados estándares cualitativos, y dotadas de gran capacidad de interactuar con el cliente en las fases de proyectación para obtener un producto altamente personalizado. La pequeña dimensión de estas empresas no impide de estar a la vanguardia de la tecnología empleada: de hecho estas empresas realizan elevadas inversiones en capital fijo y utilizan generalmente mano de obra calificada ya que la calidad del producto es una de los principales instrumentos de competición. La elaboración casi exclusiva de pequeñas series confiere flexibilidad productiva y tiempos breves en la entrega del producto.

Gráfico 27 – Tipos de elaboración mecánica presente en Modena  
(% sobre el total de dependientes del sector)



Fuente: Inps

#### Los principales productos de la metalmecánica modenense:

*Componentes y sistemas oleodinámicos:* Modena, junto a Bologna y Reggio-Emilia, constituyen el eje de la oleodinámica regional. La oleodinámica es fundamental para la movilización de muchos sectores mecánicos, y es en grado de contribuir en manera fundamental en la competitividad de sectores que la utilizan para la mejora de las prestaciones de las máquinas.

Por otra parte, este sector constituye un banco de prueba muy importante para mejorar la calidad de productos mecánicos que están por debajo *-a monte-* y para empujar a productores de partes mecánicas hacia precisiones siempre mayores.

La producción de las empresas modenenses se está moviendo desde la oferta de simples componentes oleodinámicos a sistemas completos y complejos, en respuesta a la competencia externa que tiene a ofrecer soluciones completas, además van aumentando los productos que integran mecánica y electrónica (Mecatrónica).

*Tractores, máquinas agrícolas y máquinas para el movimiento de la tierra:* Modena, junto a Reggio-Emilia, es uno de los principales centros de producción de máquinas agrícolas en Italia: aproximadamente 167 empresas de las cuales 45 producen tractores.

La gama de oferta de la industria de los tractores y de las máquinas agrícolas de la provincia es muy amplia y va desde la producción de tractores para un uso general a las máquinas más especializadas. Las principales características de la producción local es la elevada capacidad de personalización de las máquinas, debido a la presencia de

empresas, que realizan accesorios que permiten hacer un producto final muy diversificado que se adapta perfectamente a las necesidades del cliente.

Entre las marcas líderes presentes en Modena se encuentran New Holland del grupo Fiat que produce tractores de grandes dimensiones; Goldoni en el segmento de las máquinas agrícolas; Muratori en el segmento de equipos para el trabajo de la tierra. Entre las marcas más importantes que producen máquinas para el movimiento de la tierra, un sector cercano desde el punto de vista tecnológico al de las máquinas agrícolas, se destaca Fitgeotech.

*Máquinas automáticas:* el comparto de las máquinas automáticas presenta en Modena una gran variedad de productos destinados prevalentemente a la industria manufacturera. Además de los constructores de máquinas automáticas, es relevante la presencia de empresas que operan como “integradores del sistema”, existiendo competencias transversales únicas y específicas que integran la mecánica, la electrónica, la informática, etc.

Otra característica que distingue a las empresas modenenses del sector es la capacidad de adaptación. Esta capacidad, determina la posibilidad de personalizar los productos y dar soluciones alternativas, lo que constituye un punto de fuerza de la industria metalmeccánica local.

En la provincia se han creado algunos polos geográficos donde se han desarrollado aplicaciones destinadas a sectores específicos: la zona de Carpi constituye el segundo polo nacional en la producción de máquinas para el trabajo de la madera. La oferta local comprende no solo la producción individual de máquinas, sino también el desarrollo de sofisticados sistemas para el trabajo de la madera: por ejemplo allí se realizan sistemas para apilar la madera, gestión del depósito, transporte, manipulación, seccionamiento y el sucesivo redireccionamiento del material cortado. El sector es un ejemplo de la gran capacidad local de integrar partes mecánicas, la electrónica, la parte informática y de comunicación que se denomina “mecatrónica”. Las principales marcas de la zona son: Sicar, Steton, O.m.g.a, Centauro, Suero.

En la zona de Soliera se ha desarrollado la producción de máquinas que cortan el aluminio que se usa para hacer estructuras de metal. En esta aplicación, el aporte de la electrónica es fundamental, y la presencia de controles sofisticados se ha transformado un elemento de competitividad indispensable. Seguido a esta necesidad, en la zona se ha desarrollado empresas locales que proveen el control numérico y la parte del cálculo necesario para el funcionamiento de las máquinas cortadoras. En este segmento de mercado la empresa más importante es Emmegi, uno de los líderes mundiales del sector.

En la zona de Sassuolo-Fiorano, se concentra la producción de máquinas y sistemas para la industria cerámica. Los productores locales son líderes mundiales del sector y se caracterizan por una fuerte capacidad de innovación tecnológica. Entre las marcas más importantes se encuentran Barbieri y Tarozzi, System y Sir.

En el sector de la movilización, junto a la especialización de la industria cerámica, un importante rol lo tienen las empresas que realizan depósitos automáticos y sistemas robotizados de carga y descarga.

El comparto de las máquinas de embalar está presente en nuestra área de análisis con aplicaciones muy diversificadas, que van desde el embalaje de pisos hasta packaging de productos alimenticios. Estos últimos necesitan de máquinas muy sofisticadas ya que además de las exigencias habituales, se suman otras ligadas a los materiales empleados, esterilidad y cuestiones ambientales. Es muy importante resaltar, que junto a las necesidades de embalaje alimenticio, se han desarrollado tecnologías específicas que permiten cubrir plenamente con estas necesidades, como por ejemplo el

Tetra Pack que no sólo es un constructor de máquinas, sino que también desarrolla materiales para el embalaje de vanguardia.

Existen en la provincia de Modena otros nichos de mercado, muy especializados, como el de las máquinas para el trabajo en vidrio, el de máquinas para el trabajo del mármol, el de las máquinas para el corte de tejidos, etc.

*Autos deportivos:* el compartó medios de transporte en Modena tiene una gran tradición en la producción de autos de alta prestación, de lujo y carrocerías especiales. Entre las marcas más prestigiosas que se han sucedido en la zona se destacan Ferrari, Maserati, De Tomaso, Bugatti, sin olvidar otras empresas que producen prototipos como CZ Motors, que trabajan en la personalización de autos de alta prestación en la franja más alta del mercado. Estas empresas, explotan las ventajas de un tejido tecnológico particularmente rico y de una rica red de proveedores presentes en el área modenese.

El compartó de los autos deportivos conjuga la utilización de materiales avanzados y de tecnología de punta en lo que se refiere a la motorística, con una gran capacidad artesanal de terminar manualmente las piezas o de modificar ciertas partes siguiendo la exigencia de los clientes.

Ferrari, por ejemplo, hace un uso exhaustivo de máquinas automáticas para la producción de ciertas partes y al mismo tiempo dirige un gran número de proveedores externos, los cuales participan no sólo a la construcción, sino que también a la proyectación.

La producción automovilística en la Provincia de Modena ha siempre empujado el desarrollo de otros sectores. Por ejemplo los autos deportivos se nutren de la experiencia que deriva de los equipos de carrera que operan en la zona y que utilizan vehículos de prestaciones extremas. Soluciones y tecnologías desarrolladas por los equipos de carrera son materializadas al interior del sector de las máquinas de alta prestación de producción local y sucesivamente al interior de las máquinas de serie.

Este traslado de experiencias y de conocimientos interesa en general también al sector de materiales y de otras aplicaciones. Por ejemplo los materiales en fibra de carbono, las carrocerías en aluminio, los sistemas de pintura, los sistemas de control electrónico avanzado que se aplican al interior de estas máquinas derivan normalmente de aplicaciones provenientes del ámbito militar o del ámbito aeronáutico pasando luego al interior de la producción en serie.

*Carrocerías para autobuses y carrocerías para vehículos industriales y especiales:* las empresas modenese que operan en este sector se caracterizan por la capacidad de realizar aplicaciones fuertemente personalizadas. Una vez más, las tecnologías utilizadas provienen de otros sectores productivos, sobre todo en lo que respecta a las carrocerías de vehículos industriales que se utilizan para transportar cosas particulares, como frigoríficos o materiales étlicos.

La zona de Modena ha sabido explotar desde hace varias décadas una notable capacidad de tipo estético, tecnológico, y en medio de un alto número de competidores provenientes en particular del norte europeo, ha sabido proveer productos adecuados a las necesidades personalizadas. Entre las marcas más importantes se encuentran Orlando y Carrozzerie Autodromo Modena.

### **3 - Entes locales, política industrial y consenso social**

En esta parte del trabajo trataremos de ilustrar en detalle tres iniciativas de política industrial adoptada a nivel local en Modena, que como hemos visto, es una de las provincias centrales de la Región Emilia-Romagna.

Tres tipos de intervención serán tenidos en consideración: el primero hace referencia a la puesta a disposición a las empresas el terreno necesario para su desarrollo; el segundo se concentra en garantizar a las empresas canales particulares de financiamiento; el tercero pone en pie instituciones que proveen información sobre tecnologías y sobre el mercado, específicamente a un sector y a un territorio. En este caso analizaremos el centro servicios Democenter.

#### **3.1 - El terreno y los servicios**

La intervención de los entes locales en el mercado de las áreas o de los terrenos está fuertemente condicionada por las leyes que regulan la materia. En 1971, una ley ha radicalmente cambiado los poderes de los entes locales. El análisis que sigue distingue dos períodos: el primero desde la posguerra a 1971, y el segundo desde 1971 a 1985.

El objetivo del municipio en el primer período es simplemente el de ofrecer a las empresas la posibilidad de crecer en sedes idóneas, dotadas de los servicios necesarios a costos inferiores de los que ofrece el mercado.

A partir de 1971, se aprueba la ley 865 que conciente a los municipios, con el fin de urbanizar, expropiar terrenos privados. Los poderes del municipio son notablemente aumentados.

El *comune* –municipio- de Modena, una vez más, elige un acercamiento pragmático. El consenso de los privados a la propuesta de expropiación se daba a través de un sobre precio de las áreas, o dejando al privado una parte del terreno que podía vender por su cuenta. De hecho, desde 1971 a 1985, sólo el 5% de los propietarios se opusieron a la propuesta de expropiación del *comune*.

Para gestionar la política de la compra de terrenos por parte de las grandes empresas, el *comune* de Modena se asoció a diez *comunes* cercanos, dando vida a un consorcio *intercomunale*.

Uno de los problemas más complejos que el *comune* ha tenido que afrontar en esta fase, ha sido el de la selección de los compradores de los terrenos. El objetivo de esta selección era evitar que alguna empresa compre al *comune* terrenos a bajo precio y luego los revenda al precio de mercado, obteniendo así una clara diferencia. Para evitar esto, en el contrato de sucesión de los derechos de la superficie, existía una cláusula que especificaba que en el caso de venta del terreno a un tercero, el *comune* tendría la prioridad de compra, y el precio sería igual al de compra más el índice de inflación general de los precios de la construcción.

En el período 1955-1984 el *comune* ha puesto a disposición de las empresas industriales y artesanas 301 hectáreas, allí encontraron su sede 584 empresas con al menos 3 empleados, aproximadamente el 30% de las empresas instaladas en el *comune* hasta 1984.

La construcción de las fábricas no era realizada directamente por el *comune*, se confiaba a una empresa constructora que se ponía de acuerdo con el *comune* sobre la manera de construir en regla de acuerdo al proyecto acordado.

Las ventajas de construir en áreas comunales estaban dadas, en primer término, del hecho que la oferta de los servicios eran mayores en las reas privadas: calles, iluminación, agua. En segundo lugar, las áreas comunales costaban el 25% menos de las

públicas, y la construcción de fábricas de grandes dimensiones, consentía a los pequeños artesanos de gozar de economías de escala. Como resultado, el área cubierta costaba entre el 35 y el 50% menos de aquella construida en áreas privadas.

### 3.2 - Los consorcios fidi

Este es un instrumento de carácter local que favorece el crecimiento de las empresas menores. Veremos en detalle la experiencia modenese, la cual es representativa de otras experiencias similares en la región.

Desde el punto de vista jurídico, el consorcio fidi, denominado “Cooperativa de garantía” fundado en Modena en 1974, es una sociedad cooperativa de responsabilidad limitada, a la cual los artesanos de Modena pueden asociarse con una cuota mínima.

Como todos los consorcios fidi, la “Cooperativa de garantía” realiza dos actividades. Principalmente es garante del crédito que una empresa toma. Si un artesano ha tomado un crédito del banco y no está en condiciones de pagarlo, la cooperativa restituye el crédito al banco y luego intenta de recuperar la suma con el artesano, algunas veces tomando acciones legales. Este mecanismo es una garantía para el banco, lo que permite agilizar los trámites para la obtención de un préstamo.

En segundo lugar, la cooperativa acuerda con los bancos de la zona tasas de interés menor a las que puede obtener una empresa de manera individual, y además, ayuda a la empresa en todo lo que respecta a la gestión del crédito.

Para entender este mecanismo, es necesario tener presente que los artesanos socios de la cooperativa son todos socios de una asociación de categoría. Existe entre todos los socios de la asociación una fuerte solidaridad política, en la gran mayoría adhieren al Partido comunista italiano o al Partido socialista. La cooperativa de garantía a la que hacemos referencia opera en estricto contacto con las asociaciones que reúnen a los artesanos. Para el caso de la región Emilia-Romagna en general y en Modena en particular, la más importante es el CNA, como lo es el Confartigianato para las regiones de ideología vecina a los demócratas cristianos.

El punto central de todo el mecanismo, y que diferencia profundamente las cooperativas de garantía de los institutos de crédito, es que la primera institución, basa la propia decisión en la seriedad, en la profesionalidad, y en la capacidad del artesano de mantener la palabra. El instituto de crédito, en cambio, basa sus decisiones en la consistencia patrimonial del artesano.

El hecho es que la cooperativa dispone, a muy bajo costo, la capacidad de evaluar la calidad personal del solicitante del préstamo: el director de la CNA conoce su empresa desde años por haber tenido sus libros contables, sabe la estima que le tienen sus colegas, sabe como interviene en las asambleas de artesanos, etc. Además, por lo menos uno del Consejo de Administración es en grado de dar un juicio técnico de la empresa, de sus clientes, proveedores y máquinas.

Como alguno ha dicho *“chi prende un prestito dalla cooperativa resta sveglio la notte per trovare il modo di restituire il mutuo; chi obtiene il prestito da una banca resta sveglio la notte per trovare il modo de non restituirlo”*.<sup>100</sup>

Existe, en sustancia, una presión social fuerte a respetar los propios compromisos. Esto es lo que permite a la Cooperativa fidi de Modena haber prestado millones de liras/euros y tener una mora casi nula.

---

<sup>100</sup> Brusco, S.: “Enti locali, politica per l’industria e consenso sociale: l’esperienza di Modena”, en *Piccole imprese e distretti industriali: una raccolta di saggi*, Rosenberg & Sellier, 1989, p. 446.

### 3.3 - Los centros de servicios

Una posterior intervención de política industrial a nivel local está representada por los centros de servicios.

Una primera cuestión que se debió afrontar en el tentativo de proyectar medidas de política industrial a nivel regional a sido la siguiente: ¿Una política de intervención que se refiera a las pequeñas y medianas empresas, debe mirar a cambiar las características del aparato industrial emiliano-romagnolo, o debe respetar estas características? ¿Se debe apoyar el proceso de concentración de las empresas, o se debe fragmentar el aparato productivo?

Todos los análisis llevados a cabo han demostrado que una estructura productiva articulada en distritos industriales era, en ciertas condiciones, capas de producir a costos competitivos para los mercados internacionales. La decisión fue la de apoyarse en los puntos de fuerza del distrito, respetando la estructura productiva, e intervenir a través de los centros, par dotar a las empresas del distrito y al distrito en si, la competencias que se crían faltaban. El centro debería proveer a las empresas, las capacidades que por si solas no estaban en condiciones adquirir.

La segunda cuestión a afrontar era de diversa naturaleza. ¿Un plano de intervención basado en centros servicios debería proveer una subdivisión de las tareas por sector o por función empresarial? Se debería construir un centro para el textil, para las maquinarias agrícolas, etc., o un centro de marketing, otro de exportaciones, de finanzas, etc.? ¿O sería mejor que el centro sea una consultora empresarial completa?

La solución en Emilia-Romagna, ha sido, como es costumbre en esta región, una mediación entre todas las exigencias. En la formación managerial se ha dejado un amplio espacio a los privados y a las asociaciones de productores. La Región ha instituido una agencia que pondrá a disposición de todos los empresarios de la región un cierto número de bancos de datos.

El empeño más fuerte ha sido puesto en la constitución de siete u ocho centros de sector, o de distrito industrial. En estos centros, que representaban hasta hace unos años la experiencia más original llevada a cabo en la región, convendrá prestar atención.

El problema central es el siguiente: las pequeñas empresas, que en colaboración entre ellas, logran usar y en alguna producir innovación, no están en condiciones, por sus dimensiones reducidas, de desarrollar algunas funciones empresariales que son esenciales para tener éxito. Hacer frente a los gastos en una investigación aplicada; obtener información sobre las nuevas soluciones que la investigación ofrece al proceso productivo; medir con precisión las variaciones del mercado; individuar las ocasiones ofrecidas por los mercados potenciales; comprender las ventajas y desventajas de ciertas maquinarias altamente sofisticadas; controlar los mecanismos de acceso y gestión a las exposiciones; informarse sobre normas de calidad; aranceles etc., son todas actividades –que tienen diversa relevancia dependiendo del sector- no son accesibles, por su costo, a las empresas menores.

Además, el mercado no puede proveer estas exigencias, sea por una cuestión de costos, sea por una cuestión de especificidad del sector. De aquí, que deriva la necesidad de la intervención pública.

De esta línea de análisis y de propuesta se ha desarrollado la estructura de los centros servicios. Los centros servicios prevén un financiamiento público limitado en el tiempo, por un período cercano a 5 años, y prevén que el empresario pague por los servicios que utiliza: la lógica es que el ente local soporte una parte importante de la inversión inicial, pero que se mueva hacia un progresivo autofinanciamiento.



Los centros que se han instalado no tienen el mismo objetivo. Algunos proveen solo servicios técnicos específicos, como puede ser el Centro cerámico. Otros, en vez, tienen un campo de acción más grande, y sus posibilidades de iniciativas se extienden desde una función proyectual y productiva al marketing. En general, este segundo tipo de centros servicios concentra su atención en pocos problemas, y se especializan en actividades específicas que tienen que ver con las empresas y el sector locomotor del territorio.

Una observación es importante al perfil descrito de los centros servicios: el centro no interviene nunca en una empresa individual. El deber principal es obtener y difundir información, y la responsabilidad de traducir tal información en elecciones empresariales es responsabilidad de cada empresario.

Las iniciativas descritas tienen algunas características en común, que conviene subrayar para poner en evidencia la filosofía que conduce las intervenciones de los entes locales.

Principalmente, estas medidas muestran una gran atención a las pequeñas y medianas empresas. La estructura productiva a la cual estas intervenciones se destinan es al distrito industrial. Es decir, la política industrial practicada a nivel local se dirige al sistema de empresas, y tiene a dar a las empresas del territorio ciertas capacidades que a través del mercado no son capaces de procurarse.

Además, estas intervenciones son siempre realizadas a un costo relativamente bajo. La parte pública se reserva la función de iniciativa, la proyectación y las inversiones iniciales. Seguido a ello, sigue siendo el público quien dirige y controla, pero la gestión la realizan las asociaciones de producción y los privados. Esta colaboración entre público y privado es muy fatigosa, y algunas veces da origen a lentitud y dificultad de decisión, pero es la garantía de un fuerte consenso social en derredor a las iniciativas de los entes locales. Por ello, estas iniciativas de política industrial a nivel local necesitan de un fuerte consenso por parte de la comunidad interesada.

Si bien hoy, los centros servicios están buscando la manera de reposicionarse y brindar servicios útiles a la empresa –como veremos al analizar DemoCenter- no cabe ninguna duda que este tipo de intervención han influenciado en modo decisivo la calidad del desarrollo. Podemos afirmar que si son dadas algunas estructuras de soporte a las pequeñas y medianas empresas, se obtiene la capacidad de ser competitivo en el mercado internacional: en el plano del precio, de la calidad y de la atención a los mercados.

Prácticas que vendrían muy bien en zonas argentinas que cuentan con ambientes de crecimiento, ya que se reforzaría el tejido industrial argentino, y a la vez, permitiría dar señales al empresariado italiano que quiere competir en otros mercados, que en Argentina se encuentran redes de confianza similares a las que puede encontrar en su país de origen, favoreciendo la *partnership* a nivel empresarial.

En lo que sigue, y para dar una idea de cómo un centro realiza sus actividades, describiremos el funcionamiento de DemoCenter, que opera en el distrito industrial de la metalmecánica en Modena.

### 3.3.1 - Innovación y transferencia tecnológica en Emilia-Romagna: el caso DemoCenter<sup>101</sup>

DemoCenter<sup>102</sup> ha iniciado sus actividades en 1993 por iniciativa de las principales asociaciones empresariales y de los entes públicos de Emilia-Romagna. Los socios fundadores de DemoCenter han sido Ervet, ProMo, Cna, MAPAM, Unionapi, Api, Lega Cooperative y Confindustria regional. A los socios fundadores también se han acercado socios privados, como empresas industriales activas en el sector mecánico, electromecánico, electrónico y de otros sectores que presentan problemáticas similares referidas a la introducción de nuevas tecnologías de producción, automatización e información tecnológica.

La composición societaria, a lo largo de los años, ha tenido algunos cambios y hoy es diversa.<sup>103</sup> Además hoy, DemoCenter esta viviendo un período de transición, debido al cambio de la figura dirigenial y a la fusión con otro centro presente en el territorio provincial, al cual haremos referencia más adelante.

El centro está dotado de amplios espacios, aulas didácticas equipadas, espacios para conferencias y laboratorios. En el mismo edificio tiene sede también ProMo<sup>104</sup>, la agencia de marketing territorial de la Provincia de Modena.

El objetivo del centro es poner a disposición de las pequeñas y medianas empresas de la provincia de Modena y de Emilia-Romagna un conjunto de competencias y de soporte técnico para utilizar las nuevas tecnologías y favorecer la transferencia de tecnología.

#### Los sectores de DemoCenter: actividades y servicios

##### **1- Investigación aplicada e innovación tecnológica**

DemoCenter elabora, gestiona y participa, en calidad de promotor y de partner, a numerosos proyectos de investigación co-financiados por entes diversos, como la Comisión Europea, el Ministero dell'Istruzione, de las Universidades, y de otros entes e instituciones locales.

A través una intensa actividad, DemoCenter experimenta soluciones innovativas a los problemas dados por la empresa, trabajando junto a otros actores italianos e internacionales: universidad, asociaciones de categoría, centros de investigación italianos y extranjeros.

Informática industrial: una de las actividades más importantes está representado por la Informática industrial, entendida como tecnologías e instrumentos informáticos que apoyan la colaboración de las empresas: las llamadas “redes de empresas”, entendidas como grupos de empresas autónomas que operan en pos del desarrollo y de la producción de bienes complejos, y que cada vez tienen más difusión en el territorio.

---

<sup>101</sup> Información obtenida en la entrevista realizada al Ing. Paolo Onesti y del material provisto por el mismo.

<sup>102</sup> DemoCenter Centro Servizi per l'Innovazione s.c.a.r.l.

<sup>103</sup> La composición societaria de DemoCenter en abril del 2005 reúne: Comune de Modena, Provincia de Modena, Cámara de Comercio de Modena, Universidad de Modena y Reggio-Emilia, Cna-Comitato Regionale Emili-Romagna, Confartigianato Lapam-Licom, Confindustria Emilia-Romagna, Lega Coop Emilia-Romagna, Lega Coop Modena, Unionapi Emilia-Romagna, Unione Industriali di Modena; a estos se le suman numerosos sujetos privados y la Banca Popolare dell'Emilia-Romagna.

<sup>104</sup> ProMo: Società di Promozione dell'Economia Modenese

Investigación aplicada: en 1999 DemoCenter ha obtenido la acreditación MIUR como laboratorio calificado para desarrollar actividades de investigación aplicada por cuenta de las empresas que tienen necesidad de soluciones a las propias exigencias de innovación tecnológica.

Acceso a financiamientos para investigación: DemoCenter provee también de servicios de orientación, consultoría y proyectación en el ámbito de diversos instrumentos de financiamiento conveniente y disponible para el apoyo de actividades de investigación industrial e innovación tecnológica para las empresas, con particular atención en las pequeñas y medianas empresas. Como vemos, son todas actividades que la pequeña y medianas empresa local no puede, no quiere o no logra desarrollar por su cuenta.

## **2- Laboratorios**

En el transcurso de los últimos años, DemoCenter ha activado diversos laboratorios, en colaboración con la universidad, centros de investigación institucional y territorial.

El objetivo de los laboratorios es el de ofrecer a las empresas servicios difícilmente localizables en el territorio. La actividad del laboratorio, trata de poner a disposición las tecnologías más innovativas e interesantes para un territorio, pero que todavía no han tenido la posibilidad de ser colocadas en el mercado o de ser adquiridas por un empresa.

Los laboratorios ofrecen los propios servicios a todas las empresas, con condiciones más favorables a las empresas del “Club D” de DemoCenter, el cual es un club de empresas y estudios de consultoría que, en base a un abono, reciben servicios en exclusiva por parte del Centro.

Los laboratorios son: i) Informática de Producción; ii) Oleodinámica; iii) Domótica; iv) *Reverse Engineering*; v) *Rapad Prototyping* e *Rapad Tooling*.

## **3- Formación**

DemoCenter opera en el sector de formación activando cursos innovativos en base a las indicaciones que surgen del análisis de las necesidades de formación del sector de la innovación tecnológica, con particular referencia a la automatización industrial y a las tecnologías informáticas y de telecomunicaciones de las empresas en el territorio.

En este ámbito, el objetivo de DemoCenter es, una vez más, realizar formas de integración entre el mundo de la formación y la realidad de las empresas. Con este fin, se han desarrollado extensas colaboraciones con la Universidad, en particular con las facultades de ingeniería de la Universidad de Modena y de Bologna, y con los más importantes centros de formación de la región.<sup>105</sup>

Democenter participa también al Consorcio FIT –Formación e Innovación Tecnológica- constituido en el ámbito del programa comunitario ADAPT J/100 Regiones, coordinado por la Región Emilia-Romagna.

Desde 1998, el centro es ente acreditado de la Región Emilia-Romagna por la gestión de actividades formativas con certificación ISO 9001.

---

<sup>105</sup> Como por ejemplo ENEA y CNR.

#### 4- Demostración

Como hemos visto, el objetivo fundamental de DemoCenter es el de favorecer la difusión del conocimiento en el campo de los sistemas productivos, en particular para las empresas manufactureras. Según la misión del Centro, particular relevancia en tal sentido asume las actividades de carácter demostrativo, que tienen un fuerte corte práctico-operativo. En este ámbito, DemoCenter puede reproducir al propio interno, enteras partes de un determinado proceso productivo.

Las actividades de demostración llevan siempre a tener un claro análisis de las necesidades de las empresas y de los *trend* innovativos, y una gran contribución de expertos de sector y de proveedores de tecnologías.

Las actividades de demostración son apoyadas por una rica serie de convenios, seminarios, encuentros, jornadas de trabajo, en donde las empresas pueden conocer directamente los productores de tecnologías innovativas. No obstante las actividades del centro, probablemente es propiamente ésta la más relevante.

##### Las relaciones en Italia y en el extranjero

Los clientes más importantes y más consistentes del centro provienen de la provincia de Modena y en general de la región. El centro, también ha desarrollado relaciones con clientes de otras provincias, regiones y países. Otros centros similares comparten experiencias con DemoCenter enriqueciendo de esta manera el trabajo y la ayuda a las empresas.

En lo que respecta a las relaciones con el extranjero, estas se han desarrollado gracias a la *partnership* necesaria para realizar proyectos europeos de investigación y desarrollo. A estas relaciones, se le suman otras de tipo institucional, también con países menos desarrollados, con el fin de transferir las *best practice*, es decir replicar en otros contextos centros que tengan las características de DemoCenter.

##### La agregación con el Consorcio SIPE

El tema del momento para el centro, es la futura agregación entre DemoCenter y el Consorcio Sipe. Este consorcio focaliza la propia actividad y los propios servicios en algunos sectores específicos: tecnología de los materiales, mecánica avanzada, automatización, ambiente y tecnologías de la información.

DemoCenter y el Consorcio Sipe son dos realidades importantes del territorio local, que se encuentran a 20 kilómetros uno de otro, y que tienen situaciones de dimensión bastante diversas, siendo el Consorcio Sipe una estructura nueva y con espacios sumamente grandes.

La agregación entre los dos centros, sería indudablemente auspiciable, ya que representaría una obra de racionalización de recursos financieros e intelectuales. La agregación es vista como una oportunidad importante para las empresas del territorio. Un claro ejemplo de asociatividad, elemento que deja enseñanza para la situación argentina.

En conclusión, el deber fundamental de un centro de transferencia tecnológica como DemoCenter es muy importante: de un lado, dar apoyo a las empresas más importantes, más grandes, que podemos definir como “locomotoras”, el motor del tejido productivo local; del otro lado, se revela indispensable ofrecer un apoyo a aquellas

empresas más pequeñas que no disponen de recursos internos, y que corren ciertos riesgos, si no individuaban oportunos instrumentos en temas innovativos.

Como hemos visto, en la provincia de Modena es una tierra de distritos industriales muy importantes. En el pasado este tipo de organización distrital permitía un suerte de “recaudación automática” hacia todo el territorio de los procesos de innovación que realizaban las empresas más importantes. Esto era factible por la cercanía física y tecnológica que permitía una “contaminación inmediata”.

Hoy la situación ha cambiado ya que las empresas líderes no garantizan más esta contaminación, porque algunas empresas van a buscar sus proveedores donde es más conveniente, fuera del distrito, fuera de la región, fuera del país.

Por este motivo, se revela necesario, por parte de un centro de transferencias tecnológicas, poner en condiciones las pequeñas y medianas empresas del distrito para que continúen a ser competitivas. Las empresas pequeñas y medianas deben contar con el apoyo a nivel de innovación que sea a la propia medida.

No obstante, a pesar de una fuerte necesidad de calidad, de competitividad y de innovación, es también verdad que las empresas pequeñas no van automáticamente a tocar la puerta de centros como DemoCenter, y menos van a buscar ayuda o consejos en la universidad. Todavía existe mucha distancia entre el mundo productivo y el mundo de la investigación.

En este marco, emerge la necesidad de desarrollar un rol a nivel cultural para las pequeñas y medianas empresas: informarles, estimularlas y apoyarlas.

### 3.4 - La red de servicios a las empresas en Provincia de Modena

Desde años, en el territorio de Modena opera un eficiente sistema de asociaciones empresariales, consorcios y centros servicios a las empresas, que colaboran con la Administración pública, la Universidad y los centros de investigación para asegurar la competitividad del sistema económico.

El **Consorcio Attività produttive** formado por iniciativa del *Comune* de Modena, está actualmente compuesto por 12 *comunes*. Se ocupa de la cesión de las áreas PIP (*Piani per gli Insediamenti Produttivi*) a las empresas a precios particularmente ventajosos respecto a los normales precios de mercado.

**Democenter**, como hemos visto, es un centro para la difusión tecnológica, en particular en el campo de la automatización automática industrial. Eroga servicios de formación, demostración e investigación aplicada.

El **Citer** en Carpi, da servicios de información especializada, formación e internacionalización en el sector textil-indumentaria.

El **Centro cerámico** de Sassuolo desarrolla investigación, organiza seminarios técnicos y ayuda a la obtención de la certificación de calidad de las empresas del sector cerámico.

**Promo**, sociedad para la promoción de la economía de Modena, representa todas las fuerzas económicas locales tanto públicas como privadas.

La Cámara de Comercio ha dado vida a una sociedad específica llamada **Promec** para ayudar a la internacionalización de las empresas del territorio.

Las asociaciones de categoría: **CNA**, **Confartigianato** y **API** que además de tener representación política sindical, brindan un importante abanico de servicios a las empresas.

A todo esto se suma “**Gli sportelli unici per l’impresa**” que son activados a través de la medida 6.1 del Plan trienal con el fin de activar redes telemáticas territoriales.

#### **4 - Posicionamiento de la provincia de Modena a nivel nacional y europeo**

Modena ha evidenciado en el pasado una fuerte capacidad de adaptación y de reacción a los desafíos impuestos por el mercado, que le han permitido reposicionar el sistema productivo respondiendo a los mutamientos de naturaleza más profunda.

Se puede afirmar, que el período actual, representa una fase delicada. Desde hace ya varios años se está asistiendo a una aceleración de la integración de la economía mundial, que ve consolidar procesos de internacionalización y de globalización, lo que significa niveles de competición más constantes y costosos para los sistemas locales. En el mismo momento, se está atravesando en los últimos tiempos un proceso de retraso de la economía mundial, que ha puesto en dificultad también a sistemas robustos, como el de Modena.

Al interior de este cuadro general bastante complicado, están emergiendo nuevos países industrializados (China y otros países emergentes) introduciéndose también el proceso de formación de un gran mercado continental.

En perspectiva, también sobre la base de una creciente integración política y económica de los países miembros, la dimensión europea es decisiva de analizar.

La comparación de la provincia de Modena con los sistemas locales europeos se realiza sobre la base de indicadores territoriales de fuente Eurostat referidas a los años 1995 y 2000. Además de los 25 países que forman la Unión Europea, se incluyen también unidades territoriales como Suiza y Noruega, en modo de completar el cuadro geográfico europeo.<sup>106</sup>

El grado de desarrollo económico: Modena se coloca entre los sistemas territoriales más desarrollados. El producto interno por habitante, que mide el grado de desarrollo económico, es superior al 25% respecto a la media europea. La dinámica de crecimiento a llevado a Modena al vértice de la graduatoria nacional, y cercana a unidades territoriales europeas con un elevado grado de desarrollo, que en muchas ocasiones, presentan un peso significativo de actividad industrial, como por ejemplo, Esslinger, Krefeld, Starnberg en Alemania, Leeds, Warwickshire, West Sussex en Reino Unido.

El nivel tecnológico: Los indicadores utilizados del análisis tecnológico, constituido por el número de patentes por millones de habitantes, evidencia un situación favorable en Modena, ya que está en un posición superior a la media europea, además de a la media italiana. Es importante señalar, como elemento de fuerza del sistema el significativo incremento del número de patentes por millones de habitantes que pasa de 94 a 217 entre 1995 y el 2000. El incremento de Modena es superior al que registra Europa y representa sin duda una señal de la capacidad de innovación tecnológica por parte del sistema local.

Sin embargo, emerge del posicionamiento de Modena el bajo número de patentes en el sector de alta tecnología. El número de patentes de alta tecnología por millones de habitantes resulta por debajo de la media europea. No se trata de un elemento de debilidad que se registra solo en Modena, ya que tal condición es común al sistema nacional que no produce un nivel de innovación significativo en el campo de la alta tecnología, contrariamente a como sucede en Alemania o Reino Unido.

---

<sup>106</sup> Provincia de Modena. Assessorato Intervente Economici: “Scenari di previsione e dinamiche competitive per l’economia modenese, 2004.

El mercado del trabajo: En el contexto italiano Modena se coloca entre las provincias más avanzadas, mientras en el contexto europeo presenta niveles similares a la media y no se coloca junto a otras provincias europeas que presentan niveles de participación en el mercado de trabajo más elevados.

La tasa de desocupación es un indicador relevante, y Modena representa una de las realidades más fuertes a nivel europeo, con un nivel de desocupación entre los más bajos.

Accesibilidad: Según informaciones que derivan del proyecto EPSO (*European Spatial Planning, Observation Network*) que ha elaborado algunos indicadores sobre la dotación de infraestructuras de transporte y accesibilidad del territorio, Modena se coloca con una accesibilidad vial por sobre la media europea, al igual que la accesibilidad ferroviaria y aérea. Sin embargo, Modena no presenta niveles máximos de accesibilidad como lo tienen áreas continentales con grandes dotaciones de infraestructura y transporte, pero al mismo tiempo no vive una situación desfavorable como otras áreas periféricas del continente.

El grado de urbanización: Como ya hemos mencionado en este trabajo, Modena está caracterizada por una estructura urbanística policéntrica, articulada más que sobre la capital de provincia, sobre otros centros de dimensiones menores con alta actividad económica. En consecuencia, el índice de urbanización de Modena es más bajo respecto a la media Europea en la cual se observan un mayor grado de concentración de la población en las áreas urbanas principales.

De este posicionamiento emergen elementos favorables en Modena, condividiendo con otros sistemas locales, un elevado nivel de desarrollo, una significativa propensión a la innovación tecnológica y un mercado de trabajo sólido. Los cambios internacionales obligan a Modena a competir y compararse con otros sistemas locales.

## **5 - Análisis FODA del sistema económico de la provincia de Modena**

El objetivo ahora es proponer una reflexión más profunda de los determinantes fundamentales que influyen en la economía modenese. El análisis FODA permite describir la situación del sistema local, relevando los puntos de fuerza y debilidad que lo caracterizan. Al mismo tiempo es necesario individualizar las oportunidades y las amenazas, ya que representan los factores externos que pueden favorecer o comprometer el futuro desarrollo económico de la provincia.

La principal ventaja que ofrece este instrumento es la posibilidad de combinar varios elementos de información que provienen de los diferentes análisis y puntos de observación disponible para la realidad de Modena. Además, para el objetivo de este trabajo, este análisis es fundamental ya que permite individualizar las debilidades y las amenazas, para luego estudiar la forma de resolverlas a través del partenariado a nivel institucional y empresarial con Argentina.

La siguiente tabla reporta los elementos individuados del análisis FODA de la realidad modenese.

<b>ANÁLISIS FODA</b>	
<b>Puntos de Fuerza</b>	<b>Puntos de debilidad</b>
-Elevada propensión a la exportación -Elevado grado de desarrollo -Diversificación sectorial -Elevada calidad del producto -Orientación a mercados externos -Difusión de las empresas en el territorio -Elevada profesionalidad de la fuerza de trabajo -Patentes en crecimiento	-Vulnerabilidad de ciertas partes del sistema -Dimensión reducida de las empresas -Crisis de la estructura logística -Elevado costo de los factores de producción -Especialización de las exportaciones en sectores de bajo crecimiento o maduros -Escasas patentes en alta tecnología
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
-Los grupos de empresas - El partenariado internacional -La Universidad -La transferencia tecnológica -El sector de servicios a las empresas -Las infraestructuras de transportes -Las infraestructuras de la red telemática	-Inestabilidad de los mercados internacionales -Debilidad de la demanda de países de la Unión Europea -La tasa de cambio euro dólar -Demografía e impacto sobre la fuerza de trabajo -Las dificultades de reproducir las capacidades profesionales del sistema

Los puntos de fuerza: el elevado grado de desarrollo económico alcanzado y la propensión hacia la exportación representan dos aspectos fuertemente interdependientes, en cuanto Modena ha experimentado un crecimiento en gran parte dado por la capacidad de penetración en los mercados externos.

En cuanto respecta el comercio exterior se pueden sacar algunas conclusiones importantes que surgen del análisis de la dinámica de las exportaciones modenenses.<sup>107</sup>

Dos son los aspectos particularmente interesantes:

- Las exportaciones modenenses muestran una significativa capacidad de reorientarse hacia los mercados externos, adaptándose a los factores favorables de la demanda mundial (cuadro 15). Se puede observar como durante las fases de desaceleración de los intercambios con los países la Unión Europea (años 2001 y 2002), Modena ha modificado la orientación geográfica de las propias exportaciones, aumentando el propio comercio exterior hacia Estados Unidos, condición favorecida por la debilidad del euro con respecto al dólar. En el curso del 2003 se verifica un proceso opuesto que dado por la reevaluación del euro con respecto al dólar y las consecuentes dificultades de exportar hacia Estados Unidos.

<sup>107</sup> Cámara de Comercio de Módena, Rapporto sulla provincia di Modena 2003.



Cuadro 16 – Las exportaciones de Modena por países y regiones principales.  
(en millones de euros)

<b>País-Región/Año</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2002(*)</b>	<b>2003(*)</b>
Francia	806,1	899,6	937,0	946,7	735,1	712,1
Germania	1.149,7	1.158,6	1.116,9	1.041,2	786,0	716,6
Regno Unito	484,4	504,3	546,8	583,6	432,1	387,1
Spagna	372,2	424,5	435,0	433,7	321,3	317,0
<i>UEM</i>	<i>3.003,1</i>	<i>3.223,9</i>	<i>3.397,5</i>	<i>3.353,9</i>	<i>2.561,6</i>	<i>2.428,4</i>
<i>Unione Europea</i>	<i>3.758,5</i>	<i>4.037,7</i>	<i>4.095,3</i>	<i>4.084,2</i>	<i>3.104,2</i>	<i>2.922,4</i>
<i>Europa Centro-Orientale</i>	<i>395,0</i>	<i>503,3</i>	<i>652,8</i>	<i>683,4</i>	<i>523,0</i>	<i>488,1</i>
<i>America</i>	<i>1.033,7</i>	<i>1.365,4</i>	<i>1.432,1</i>	<i>1.548,6</i>	<i>1.180,7</i>	<i>1.039,2</i>
Stati Uniti	755,0	982,9	1.061,5	1.220,5	924,6	839,7
Asia	687,9	956,8	1.002,2	980,0	725,4	620,4
<i>Medio Oriente</i>	<i>248,1</i>	<i>330,5</i>	<i>349,7</i>	<i>364,3</i>	<i>265,0</i>	<i>232,9</i>
<i>Asia Orientale</i>	<i>417,4</i>	<i>572,9</i>	<i>606,0</i>	<i>579,5</i>	<i>434,6</i>	<i>358,5</i>
Cina	29,0	41,3	49,1	53,3	39,2	37,9
Corea del Sud	26,2	43,5	57,0	106,7	85,7	45,2
Giappone	141,1	177,4	190,6	165,1	125,6	125,3
<i>Africa</i>	<i>201,8</i>	<i>213,4</i>	<i>223,5</i>	<i>208,1</i>	<i>154,0</i>	<i>156,3</i>
<i>Oceania</i>	<i>116,4</i>	<i>137,4</i>	<i>124,8</i>	<i>146,0</i>	<i>107,0</i>	<i>103,8</i>
<b>Total</b>	<b>6466,0</b>	<b>7536,3</b>	<b>7850,8</b>	<b>8003,0</b>	<b>6055,2</b>	<b>5689,5</b>

(\*) los primeros 9 meses del año

Fuente: Istat

- La especialización sectorial por sector de las exportaciones provinciales parecen ser un factor que no aventajan a Modena. Tal afirmación surge si se compara la performance de los principales sectores del comercio exterior de Modena con el crecimiento de la demanda mundial que registra por los mismos sectores en el período 1996-2001. (Cuadro 16)

Cuadro 17 – Variación media anual de las exportaciones de Modena y del comercio mundial (en dólares)

Sectores de actividad económica	Exportaciones de Modena		Comercio	
	96-01	01-02	96-01	01-02
Industrie alimentari	2,6	10,3	-0,2	3,8
Industrie tessili	-5,0	0,1	0,8	3,0
Industrie dell'abbigliamento	4,1	16,8	1,7	2,2
Piastrelle e lastre in ceramica	-0,5	4,0	1,2	9,5
Fabbric.di macchine ed apparecchi	0,1	1,0	0,6	2,6
Fabbric.di prodotti biomedicali	4,9	17,0	5,5	8,9
Fabbric. Di autoveicoli, rimorchi e	2,9	17,4	3,5	0,0
<b>Total</b>	<b>0,7</b>	<b>7,1</b>	<b>2,4</b>	<b>4,3</b>

Fuente: Oficina de estudios Cámara de Comercio de Modena sobre datos Istat y ONU

En síntesis, el comercio exterior de Modena parece tener capacidad de reacción a las fases cíclicas negativas, aunque sus especializaciones sectoriales parecen no ser del todo ventajosas respecto a la dinámica del comercio mundial.

En lo que respecta a las características del sistema productivo, emergen los siguientes puntos de fuerza:

- Modena es un sistema productivo articulado que se presenta de un lado un modelo de especialización sectorial más bien diversificado y del otro lado, la difusión de varias tipologías de organización empresarial. Junto a las pequeñas y medianas empresas organizadas en distritos, se encuentran empresas de dimensiones mayores y empresas multinacionales presentes en varios sectores.
- La calidad del producto es una característica transversal a todos los compartos de la economía: pisos, indumentaria, productos mecánicos y agroalimentarios se posicionan en una fase de calidad elevada. La elevada calidad unida a la flexibilidad del sistema de dar respuesta a las necesidades del mercado, constituye un elemento clave en la competitividad del sistema.
- El nivel de profesionalidad y de competencia técnica de la fuerza de trabajo es elevado y ha soportado los procesos de innovación tecnológica, garantizando las condiciones necesarias para alcanzar el standard de calidad que caracteriza al sistema de Modena.

Los puntos de debilidad: los puntos de debilidad del sistema productivo de Modena pueden ser así sintetizados:

- En Modena las pequeñas y medianas empresas presentan un peso significativo, pudiendo representar una ventaja, en la medida en que la reducida dimensión da flexibilidad e interacción. Sin embargo, se pueden presentar algunas desventajas, como por ejemplo la dificultad para acceder al crédito y la debilidad en la comercialización. Es sobre todo en la comercialización hacia el exterior donde se presentan los mayores elementos de debilidad.

- Modena tiene también empresas que están aún más en desventaja y son más vulnerables a la competencia de nuevos países con industria manufacturera. Se trata de empresas que continúan a operar en segmentos productivos de calidad medio-baja, por lo cual es inevitable que en poco tiempo –sino ahora- se encuentren en problemas ya que no podrán competir con empresas que pueden aprovechar de un costo de trabajo más bajo.
- El estado de las infraestructuras de transporte al interior de la provincia, las cuales deben ser adecuadas a las exigencias del sistema productivo. Al mismo tiempo, los costos elevados de algunos factores de producción, sobre todo la energía, determinan una desventaja competitiva para las empresas locales.

La innovación tecnológica es otro factor determinante para el sistema local, que necesita adecuarse si se quiere defender los niveles de competitividad. A este propósito, se pueden mencionar dos puntos de fuerza que testimonian la capacidad de Modena de perseguir procesos de innovación tecnológica:

- El sistema productivo de Modena ha sabido introducir la innovación tecnológica necesaria para adecuar y mejorar los procesos productivos, gracias también a procesos de imitación por parte de las empresas.
- El crecimiento en los últimos años del número de patentes, y la propensión de las empresas locales a utilizar financiamientos para innovación tecnológica ofrecidos por la Región Emilia-Romagna representan señales de la capacidad de Modena de perseguir objetivos de innovación tecnológica.

Entre los puntos de debilidad se señalan:

- El número reducido de patentes en el campo de la alta tecnología
- La dimensión reducida de las empresas, problema ya señalado, puede resultar un elemento de desventaja también para los procesos de innovación, ya que estos no solo necesitan de inversiones financieras importantes, sino también de la disponibilidad de recursos humanos calificados, además de la capacidad empresarial y organizativa de gestionar procesos complejos.

Las oportunidades y las amenazas: las oportunidades y las amenazas individualizadas en la provincia de Modena dependen tanto de los procesos de globalización de los mercados internacionales como de factores de tipo local.

Los elementos que pueden constituir una oportunidad para la provincia de Modena son:

- El fenómeno de la formación de grupos de empresas puede traducirse en un instrumento que permite obtener una dimensión adecuada a las necesidades del mercado. Las empresas, se encuentran en la necesidad de tener una dimensión más amplia, en modo de acrecentar la propia eficiencia y competitividad en los mercados globales. Es además posible, que en algunos casos la organización en grupos más que una oportunidad represente un camino obligatorio.
- El partenariado internacional: permite conocer cuales son las necesidades de los diversos mercados y es la manera de explotar mercados que se van desarrollando. Permite crear la “red larga” de conocimientos que hoy es fundamental para aquellas empresas que quieren competir en el mercado global. Como venimos afirmando a lo largo del trabajo se puede iniciar a través del partenariado institucional que cree la confianza para generar más de un partenariado

empresarial. Para materializarlo es necesario individualizar las instituciones, las necesidades y un plan a seguir con objetivos claros y realizables.

- El desarrollo de los servicios es un elemento clave. Está comprobado que los servicios a las empresas permiten fortalecer el tejido industrial. Para la erogación de ciertos servicios van de la mano con el partenariado.
- El rol de la Universidad es un elemento de gran importancia para el sistema productivo de Modena. El Ateneo de Modena junto a otros Ateneos de la región, ya apoyan al sistema económico local a través de la relación con el mundo de las empresas que favorecen la transferencia tecnológica. Hay que seguir en este camino.
- Además de la Universidad, es importante el rol de los centros servicios como canal de transferencia tecnológica a favor de las pequeñas y medianas empresas. Estas instituciones son fundamentales aunque ahora experimentan algunas dificultades referidas a la gestión de procesos de innovación tecnológica, sobre todo cuando se trata de proyectos de investigación a largo plazo.

En lo que respecta a las amenazas, se puede afirmar que la inestabilidad de los mercados internacionales experimentada en los últimos años exige a los sistemas locales abiertos al exterior como Modena una fuerte capacidad de adaptación. Entre el 2001 y el 2003, por ejemplo, la desaceleración de la economía de los países de la Unión Europea y la revaluación del euro con respecto al dólar ah representado dos elementos de desventaja para el sistema local.

Otras amenazas se refieren a la situación demográfica y a las características del mercado de trabajo provincial:

- El mercado de trabajo de Modena presenta desde hace años características sólidas, con un bajo nivel de desocupación y una elevada participación en el mercado de trabajo por parte de la población. Esto puede generar por un lado, una oferta de trabajo cada vez más limitada, o por otro –y de acuerdo a los posibles cambios como por ejemplo la delocalización- un aumento de la desocupación que puede poner en peligro la economía y el bienestar de Modena.
- Los flujos migratorios desde Italia y desde el exterior han jugado un rol importante como factor de reequilibrio para mantener un nivel de oferta de trabajo adecuado a las exigencias de la provincia y del sistema productivo. La presencia de una significativa y creciente masa de mano de obra inmigrada principalmente de países geográficamente y culturalmente lejanos, pone al sistema local diversos problemas relativos a la inserción e integración económica y social de los inmigrados. Se le suma la necesaria calificación profesional de la mano de obra inmigrada en modo de facilitarle la inserción en el circuito productivo.
- La calificación y la disponibilidad de recursos humanos adecuados a las exigencias del sistema productivo puede constituir otro factor de riesgo para Modena. La competición y los procesos de innovación tecnológica exigen figuras profesionales preparadas con perfil técnico y científico, y otras con una formación adecuada para entablar relaciones con el extranjero.

Algunas consideraciones conclusivas: Se puede afirmar que el análisis FODA confirma en Modena la relevancia de varios puntos de fuerza que pueden contribuir en la evolución futura del sistema económico local. No obstante, se reflejan elementos de

preocupación y de incerteza impuestos por los desafíos de la globalización y de la inestabilidad de los mercados.

El problema principal que emerge del debate que deriva de la evolución de los mercados internacionales, que en los últimos años ha expuesto a la industria manufacturera europea a un doble ataque competitivo: de un lado Estados Unidos y Japón ejercitan la *leadership* en el campo del desarrollo de productos de alta tecnología, del otro lado, países emergentes de Asia y de América Latina son actores importantes del comercio mundial en segmentos de producción de calidad más baja donde es determinante la ventaja dada por los costos de producción, sobre todo del costo del trabajo.

De aquí emerge, que el sistema industrial de Modena debe mantener y consolidar la calidad del producto, debe continuar en la formación de agregaciones productivas y de partenariado internacional. Este último punto es vital para responder a las exigencias de dar nuevos servicios, entre los que se destacan: vigilar los mercados externos, la relación con la clientela y la asistencia técnica y comercial.

Todo esto debe estar enmarcado en la importancia estratégica que asume el sistema educativo en la promoción del conocimiento y en la formación del capital humano.

## **6 - Entrevistas a actores locales**

---

### **1) Entrevista a la Dott.ssa Daniela Bigarelli – 27 de Julio 2005.-**

Investigadora: R&I s.r.l. Ricerche e Interventi di politica industriale e del lavoro  
Via C. Marx n. 95 - 41012 - Carpi (Mo) Italy

tel. 0039-059-695848  
fax 0039-059-641945

website: [www.r-i.it](http://www.r-i.it)

---

La Dott.ssa. Daniela Bigarelli es Investigadora del Centro de Investigaciones e Intervenciones en política industrial. Este Observatorio que nació en 1993 y que se ubica en la ciudad de Carpi, se dedica casi exclusivamente a hacer relevamientos en el sectores textil-indumentaria (aunque también ha hecho y hace estudios en otros sectores como el metalmecánico, electrónico, cerámico, calzado, alimentario, biomedical, muebles, construcción, etc.).

El instituto trabaja a nivel local y nacional para Entes públicos, Asociaciones de categoría, Organizaciones sindicales y tiene relaciones de colaboración con Universidades e Instituciones Italiana.

Vale la pena recalcar que la Dott.ssa. fue “discípulo” de Sebastiano Brusco, quién fue un reconocido profesor e investigador de Economía y política industrial, uno de los fundadores de la Universidad de Modena, y una de las referencias bibliográficas claves a la cual este trabajo se refiere.

El objetivo de la entrevista fue conocer la operatividad y metodología del Observatorio, comenzar a tener referencias sobre el sector metalmecánico y finalmente probar nuestra hipótesis. Es decir, de acuerdo a la transformación del distrito italiano, como veía la Dott.ssa. Bigarelli una transferencia de *best practice* del distrito modenese en el sector metalmecánico, hacia zonas de nueva industrialización y en vías de industrialización en el Centro de la Provincia de Buenos Aires, con el objetivo de crear y fortalecer el partenariado ítalo-argentino a nivel institucional y empresarial.

---

La Provincia de Modena cuenta actualmente con tres observatorios funcionando y uno en etapa de lanzamiento. Los mismos se refieren a:

- 1) Observatorio de Carpi: textil-indumentaria, con carácter distritual.
- 2) Observatorio de Mirándola: biomedical, con carácter distritual.
- 3) Observatorio de Modena: agroalimentario, con carácter distritual.
- 4) Observatorio Metalmecánico con carácter provincial. (En lanzamiento)

Los Observatorios obtienen financiamiento público y un pequeño contributo de la Cámara de Comercio y de la Provincia. Para el sector textil-indumentaria se efectúan relevamientos de las empresas cada dos años y para el resto de los sectores cada tres años. Cada sector que se monitorea tiene como referencia un grupo de trabajo que está formado por instituciones públicas y privadas, las cuales se encuentran antes de comenzar una relevación para discutir las necesidades, problemas, etc. La Dott.ssa. Bigarelli hizo mucho hincapié en esto, ya que es de gran importancia que el estudio que

se va a llevar a cabo sea apoyado por todos los actores locales para que los resultados se vuelquen positivamente a la práctica. Esta mesa de trabajo es permanente, y existe desde hace muchos años con encuentros frecuentes. Para el caso puntual de la metalmecánica, está formado por las Asociaciones de categoría a nivel provincial, directivos de la Provincia de Modena, directivos de la Cámara de Comercio Provincial y directivos de ASTER (Consortio para la innovación tecnológica de dimensión regional)

Metodología y encuestas en campo: La base de datos de las empresas se obtiene de la lista de empresas inscritas en la Cámara de Comercio. Es obligatorio que cada empresa se inscriba en el Registro de la Empresa. La Cámara de Comercio es quién lleva las estadísticas de natalidad y mortalidad de empresas.

Del Universo de empresas se identifica una muestra representativa del universo, y esta muestra se hace una doble diferenciación: i) dimensión empresarial en número de empleados ii) edad de la empresa. Por ejemplo, en Carpi para el sector textil-indumentaria sobre un total de aproximadamente 1600 empresas, la muestra es de 300. En Mirándola, como el Universo de empresas es de 74, el relevamiento se hace sobre el total.

A partir de aquí se hace un cuestionario, que según la Dott.ssa. es parte “vital” de la investigación, ya que aquí van a estar expuestas las preguntas precisas que finalmente van a reflejar las estrategias, necesidades, problemas, oportunidades, mutamiento del distrito, etc. Es muy importante conocer bien el sector, para que las preguntas sean precisas.

El cuestionario es principalmente de tipo cuantitativo, lo que implica responder con gran precisión. Para ello, los cuestionarios, que se acompañan de una carta de la institución que está solicitando el sondeo, son enviados por carta, vía mail o personalmente por un encuestador. La Dott.ssa. Bigarelli nos decía que nos es fácil obtener la colaboración de todas las empresas, sobre todo porque circulan en el territorio otros tipos de investigaciones y los empresarios no tienen tiempo para completar cuestionarios de tal precisión económica. Por ello, a veces, el Comune llama directamente al empresario que se rehúsa a colaborar para que así lo haga.

En cada relevamiento se contacta siempre las mismas empresas de la muestra más un número de empresas nuevas que representan al universo de empresas que han nacido en el territorio. De esta manera, el panel de encuestados se renueva constantemente y se obtienen datos *aggiornados*.

Los distritos y la globalización: el impacto de la globalización depende del sector y del producto que se hace.

Por ejemplo, en Sassuolo (distrito de la cerámica) hay grupos de empresas (grandes) que desde hace tiempo realizan Inversiones Extranjeras Directas con el objetivo de vender en el país donde está localizado el nuevo establecimiento productivo, y no para producir un determinado bien a menor costo para venderlo en Europa.

Para el caso textil-indumentaria, y sólo para el caso de medianas y grandes empresas, que tienen una gran capacidad de producción, han confiado parte de esta producción al extranjero para producirlo de manera más económica. Vale aclarar que esta operación sólo la hacen las empresas que tienen una gran producción. En el distrito de Carpi, las empresas trabajaban principalmente para el mercado interno y se dieron cuenta tarde que todo estaba cambiando, porque tenían poca relación con el ambiente externo. A esto se le suma un problema de cultura emprenditorial y de cambio de generación, con empresarios que se encuentran con poca motivación por estar casi al fin

de sus carreras. De aquí la importancia del surgimiento de nuevas empresas con empresarios preparados y motivados.

En la metalmecánica, la delocalización depende del producto que se hace. Así, podemos diferenciar:

- i) Empresas que siguen una estrategia de delocalización de un determinado producto en serie porque el costo es menor y se puede sacar una ventaja de esta estrategia.
- ii) Empresas, que al igual que para el sector cerámica, hacen inversiones directas con el fin de explotar mercados emergentes. (en este caso hablamos de una gran empresa)
- iii) Empresas que no tiene la posibilidad de hacer una inversión directa o no quieren correr elevados riesgos, hacen acuerdos de partenariado (pequeñas y medianas empresas)
- iv) Quiénes se quedan en Italia y no siguen una estrategia de delocalización. En este caso se trata de empresas que hacen un determinado producto muy específico, complejo, delicado y de gran precisión (Ejemplo: Máquinas y herramientas) que tienen poco volumen de ventas pero un alto volumen de facturado, y que seguir una estrategia de delocalización podría implicar un alto riesgo por la modificación de la red de proveedores.

Cuando parte de la producción se confía al exterior, como puede ser el caso del Este Europea, la relación es directa entre las empresas. Cuando la relación es con productores Chino, normalmente interviene un intermediario que habitualmente es italiano y conoce la ideología, el idioma, etc.

Se espera un gran cambio en el sector Máquinas Agrícolas que se encuentra en Regio-Emilia. Hoy el 80% se produce en esta zona y el 20% restante en el exterior, y se dice que de acá a 5 o 6 años estos porcentajes cambiarán totalmente, quedando solo el 20 % de producción en Italia y el 80% en el exterior. Si bien los procesos de transformación ahora no son tan visibles, si lo serán a mediano plazo. Este cambio tendrá un impacto total en los proveedores de regio-Emilia. El mismo proceso que se inició en los '80 en el textil, está comenzando ahora para ciertos sectores metalmecánicos.

Las empresas ligadas al comparto motores, maquinas para la industria, etc., lo que está formando es una *subfornitura* completa. Donde hay empresas que están en el primer nivel, proveedores en el segundo, tercer y cuarto nivel que no necesariamente se encuentran en el territorio y en algunos casos es de tipo societario. (Gráfico 7 del Capítulo 1 inciso 8.1)

La Dott.ssa. Bigarelli nos comentaba que en entrevistas que ha tenido con empresarios Emilianos, estos ven a la globalización como una oportunidad de vender sus productos a otros lugares del mundo. Ven al fenómeno como una oportunidad. En cambio, para el empresario Véneto, globalizar significa solo delocalizar. Este es un punto positivo en la visión del empresario Emiliano.

Finalmente, todos los cambios que están sucediendo a nivel global y que impactan en el distrito, puede llevar a que sólo quede la proyectación, la comercialización y la producción de ciertas fases claves del proceso productivo. Hay quién dice que yendo en esta dirección es el fin del distrito y quién dice que morirá un grupo de empresas (haciendo referencia a la teoría: las bloqueadas) y otras se reposicionarán.

Así, el distrito deberá abrirse y tomar contacto con otras zonas. Principalmente a zonas que hablen el mismo idioma del distrito italiano, sea a nivel institucional que



empresarial. Aquí, esta la necesidad de imitar las *best practice* del distrito italiano para aplicar en zonas argentinas de nueva industrialización y en vías de industrialización, que permita atraer inversiones y favorezca el partenariado.

La Dott.ssa. Bigarelli estaba de acuerdo en que cuando una empresa decide tomar contacto con el exterior, va ver con que se encuentra fuera, que hay. Cuales son las empresas, los medios de transporte, las instituciones de apoyo a las PyMEs, etc. Si institucionalmente y empresarialmente se habla el “mismo idioma” los procesos de partenariado son más mayores y más fluidos porque las relaciones y las inversiones están más protegidas. En este sentido, se podría comenzar por un partenariado entre municipios intercambiando información y prácticas, ya que esto permitiría a las empresas de ambas localidades tomar contacto con un soporte institucional.

---

## 2) Entrevista al Ing. Paolo Onesti – 02 de agosto del 2005

Direttore Centro Servizi Democenter

Viale Virgilio 55 – 41100 – Modena

Tel: 059 – 899611

Fax: 059 – 848630

[www.democenter.ir](http://www.democenter.ir)

---

El Dott. Paolo Onesti es el Director del Centro Servizi Democenter. Según palabras del Dott. Onesti este centro no se especializa en ningún sector en particular. La Región Emilia-Romagna está caracterizada por tener en su interior grandes distritos horizontales -como la metalmecánica- y albergar dentro sectores verticales, especializaciones, que dependen de estos grandes sectores horizontales. Democenter sigue la misma filosofía, su trabajo está sobre el horizontal, y se vincula al sector vertical y específico través de una red de relaciones.

En la entrevista tratamos de saber como está constituido el centro, su misión, los servicios que ofrece, como se financia y finalmente verificar nuevamente nuestra hipótesis: la posibilidad de partenariado institucional para promover el partenariado empresarial. A eso se le sumaron preguntas sobre una posible instalación de un centro servicios metalmecánico en la ciudad de Tandil, y la sobre la posibilidad que cuente con la ayuda de Democenter.

---

Democenter ha sido construido por iniciativa de las principales Asociaciones emprenditoriales y Entes públicos existentes en la Región Emilia-Romagna: Promo Sociedad de Promoción de la Economía Modenese, ERVET Emilia-Romagna, Valorización Económica Territorio S.p.A., Confindustria Emilia-Romagna, CNA Confederazione Nazionale dell'Artigianato - UNIONAPI Unione Regionale Piccole e Medie Imprese dell'Emilia Romagna - Confartigianato LAPAM - Lega Regionale delle Cooperative dell'Emilia Romagna.

La misión de Democenter es trabajar sobre la cultura empresarial. Es necesario ayudar a las empresas a saber donde están paradas y hacia donde va el mundo y el mercado. Tratamos de alinear a las empresas al movimiento del mundo actualizado para que conozcan las alternativas al cambio, sea por la posibilidad de explotar nuevos mercados emergentes, por nuevas leyes a favor de las empresas o facilitando el uso de nuevas tecnologías. “Democenter ayuda a saber pescar. Cuando las condiciones de pesca no son favorables, quién sabe pescar, tiene un conjunto de instrumentos que le permitirán pescar.”<sup>108</sup>

Democenter busca ofrecer a las empresas de Emilia-Romagna y en particular a las pequeñas y medianas empresas los instrumentos necesarios para superar las dificultades del momento, poniendo a disposición el soporte técnico y los conocimientos para utilizar la innovación con suceso. El financiamiento se realiza a través de fondos europeos, nacionales y regionales.

---

<sup>108</sup> Con esta metáfora el Dott. Onesti clarifica el objetivo de Democenter, que es ayudar a las empresas a saber identificar los cambios, a tener visión y a obtener rédito de las nuevas posibilidades. Esto es posible si las empresas tienen los instrumentos y la capacidad para hacerlo. Democenter da la enseñanza y brinda los instrumentos necesarios.

Los servicios que ofrece Democenter se los puede categorizar en:

- Demostración: se realizan 30/50 demostraciones al año para demostrar lo que se puede hacer de nuevo con la nueva tecnología. Para ello se toma una entera porción de un proceso productivo, se le aplica la nueva tecnología, y se muestran los resultados.
- Formación: en un principio, en el propio centro se realizaban cursos de especialización y master, pero con la reforma de la ley de educación, donde la enseñanza debe estar ligada a la Universidad, ahora estos cursos se realizan en la Universidad de Modena, no obstante la coordinación y los programas son los utilizados por Democenter. Este tipo de formación es muy especializada, por ejemplo master metalúrgico, master en ingeniería del vehículo, etc. Últimamente se ha realizado un Congreso sobre “Automobili e Motori High-Tech” que ha contado con el auspicio de la Universidad de Modena, Ferrari, Ducati, Lamborghini, Pagani (diseñador Argentino) y Maserati entre otros.
- Innovación: investigación aplicada con el objetivo de desarrollar nuevas soluciones a los problemas de las empresas, operando para ello junto a la Universidad, Asociaciones de categoría, centros de investigación italianos y extranjeros.
- Laboratorios: son estructuras desmontables que se encuentran dentro del centro servicios y que están a disposición de las empresas que tienen alguna necesidad en particular. Si hay una nueva tecnología, y hay que saber cual es la operatividad y a quién puede servir, en los laboratorios específicos que tiene Democenter se hace esta investigación. Hoy Democenter cuenta con cuatro laboratorios: i) Laboratorio Caratterizzazione Materiali e Polveri; ii) Laboratorio di Tecnologia di Compressione del Tempo (TCT) e Prototipazione Rapida; iii) Laboratorio di Oleodinamica; iv) Centro di Ricerca e Sviluppo per l'Informazine Industriale.

Finalmente, el Dott. Onesti estaba de acuerdo con nuestra hipótesis: que de la transferencia de best practice y de la concretización de un partenariado a nivel institucional sea más fácil el partenariado emprenditorial. Y aquí hizo referencia a la existencia de un pequeño Democenter en Minas Gerais en Brasil. Centro que tiene un discreto facturado, utiliza casi todos consultores externos y lo financia el municipio local. Este centro servicios ubicado en Brasil es de gran importancia para la transferencia hacia Italia de las nuevas posibilidades del mercado latinoamericano. El Dott. Onesti ve a América Latina en general y al Mercosur en particular con grandes posibilidades de crecimiento, ya que cree que el crecimiento que hoy se está dando en China, ser similar al que se dio en Japón el cual se caracterizó por un crecimiento muy acelerado pero que en un plazo de 10 años se estabilizó.

Cree que Argentina tiene grandes posibilidades en el futuro, y hay ciertos aspectos positivos que pueden vincular al país con Italia, como es la capacidad de trabajo e invención argentina y una cultura muy similar dada por la gran inmigración italiana a fines del 800 y primera mitad del 900.

Es este sentido el Dott. Onesti ve con gran agrado la posibilidad de colaborar con otros centros servicios argentinos, donde estos puedan adquirir las transferencias de tecnologías y puedan dar las características del mercado latinoamericano mostrando las nuevas oportunidades de mercados en desarrollo. Además, si una empresa italiana decide hacer una inversión, o hacer un acuerdo tipo joint-venture o de otro tipo, para la empresa italiana sería muy importante encontrar instituciones que encuentra en su país -

como un centro servicios- y existiría mayor confianza si un hipotético centro servicios argentino tiene un acuerdo de partenariado con Democenter.

---

### 3) Entrevista al Dott. Gian Luca Baldoni – 02 de agosto del 2005

Asistencia Técnica Objetivo 2 – Provincia di Modena

---

La entrevista con el Dott. Baldoni se focalizó en conocer cuales son las políticas de apoyo a las empresas a nivel Unión Europea, Nacional y Regional de las cuales, la Provincia de Modena, puede utilizar en beneficio de las empresas del territorio.

Además, saber cuales son las prácticas que realiza la Provincia, cuales pueden ser transferibles a la realidad Argentina, y finalmente, saber la opinión del Dott. Baldoni sobre un posible partenariado institucional entre una institución argentina que represente al municipio, empresas y universidad y cuales serían las ventajas institucionales y empresariales de concretizar el posible partenariado.

---

El financiamiento para investigación y desarrollo que proviene de la Unión Europea, opera a través de dos mecanismos:

- “Bandi” o concursos: la Unión Europea realiza concursos a través de los cuales financia proyectos de investigación y desarrollo. Estos proyectos no son de fácil aplicación –sobre todo cuando la pequeña y mediana empresa no tiene tiempo disponible y en algunos casos ni la capacidad, para presentar un proyecto y completar los formularios necesarios para acceder al concurso. Además para poder presentarse, normalmente se pide que la empresa tenga relación o vinculación con otra empresa de la Unión Europea. A tal fin, la Provincia de Modena brinda asistencia técnica para facilitar la aplicación a estos concursos.
- Fondos Estructurales: son fondos negociados entre la Unión Europea, el Estado y la Región. Cada uno aporta parte de estos fondos de los cuales el titular es la región. En el caso puntual de la Región Emilia-Romagna, estos fondos son descentrados a través de una “programación negociada”. Esta es una característica de la región, ya que en otras regiones la utilización de estos fondos es más directa y no tan descentrada.

Durante los años ‘80, en la Región Emilia-Romagna, la utilización de estos fondos se realizaban a través del financiamiento de los Centros Servicios, los cuales intervenían con el objetivo de suplir las carencias que tenían las pequeñas y medianas empresas (marketing, innovación, gestión, etc.) favoreciendo así el desarrollo de un mercado privado. Durante los años ‘90 las empresas han cambiado, ya que han incorporado en su interior muchas de estas capacidades. Además hoy, no sólo las empresas, si no también las instituciones de apoyo deben *aggiornarse* a las demandas del mercado global. Así, es que en los últimos años se ha modificado el destinos de los fondos y los objetivos institucionales.

La Región ha puesto en práctica lo que se denomina “*Piano Triennale*”, que es la reestructuración del soporte a las pequeñas y medianas empresas de la región, de los cuales uno ya terminó y a su fin se puso en práctica un sucesivo. Este piano que está coordinado por ASTER tiene como fin brindar incentivos coordinados para el desarrollo de la empresa.

Según el entrevistado, el 50% del presupuesto del *piano triennale* se utiliza en innovación, y el siguiente ítem en el cual se invierte más es el sostén internacionalización. Estos dos objetivos son los prioritarios a nivel regional. En cuanto al primero, la idea es: i) reforzar la colaboración con la Universidad para hacer

innovación a través de la investigación; ii) reorganización de los Centros Servicios; iii) realización de concursos de incentivo los cuales premian proyectos que incluyan a centros de investigación (Universidad, Centros Servicios) con el objeto fortalecer la relación empresas – Universidad – Centro Servicios.

La Provincia de Modena es quién más a usufructuado estos contributos a nivel regional, y esto se comprueba ya que es quién más a aplicado y quién más a tenido proyectos aceptados. Lleva el liderato de esta estadística el sector metalmeccánico (columna vertebral de la región) y el biomedical (de gran innovación). Esta característica demuestra la importante densidad de pequeñas, medias y grandes empresas industriales.

En cuanto respecta al apoyo para la internacionalización, el fin es tener mayor seguridad comercial, apoyar inversiones extranjeras, incentivar misiones y campañas. En este caso, la institución que lleva a cabo este trabajo para la Provincia de Modena es PROMEC.

La Provincia de Modena utiliza los fondos de dos maneras:

- i) “Gestione in delega”: es una transferencia un poco burocrática y rígida y que se realiza a través de concursos. Es una administración de fondos dependiente.
- ii) Con instrumentos que son propios y locales como por ejemplo: “pactos territoriales” -que significa una programación negociada entre los actores- y los fondos rotativos En el momento hay dos pactos territoriales en la Provincia y que se ubican en el área “apeninica” y que se especifican en el sector agroindustria e industria y turismo.

Ante mi idea que de transferir “*best practice*” del distrito Modenese a zonas argentinas de nueva industrialización y en vías de industrialización como puede ser zonas del Centro de la Provincia de Buenos Aires –muy similar en sectores industriales a la Provincia de Modena- el Dott. Baldoni se mostró de acuerdo en que crear un partenariado institucional que incluya acuerdos de cooperación, intercambio de visitas a nivel público y empresarial, formación a distancia, intercambio de datos públicos y empresariales, etc., sin duda favorecería el partenariado empresarial.

Además, un partenariado empresarial normalmente se da entre un grupo reducido de empresas –a veces no más de dos- y se da o por casualidad o luego de recorrer un largo camino donde se va creando la confianza paso a paso. De existir un partenariado institucional, donde el empresario italiano encuentra instituciones de apoyo como las encuentra en Italia, es decir, ve que se “habla el mismo idioma”, se crearía una mayor confianza y se disminuiría la incertidumbre local, favoreciendo así, más de un partenariado empresarial. Este es un camino más largo de partenariado, que con trabajo y compromiso generaría mayores resultados cualitativos y cuantitativos.

Finalmente, quedó abierta la posibilidad de formalizar la idea, siendo para ello necesario entender los mecanismos de coordinación local, individualizar los partners argentinos, los puntos importantes en los cuales trabajar, individualizar a donde se quiere llegar y como hacerlo.

Por último, le comente al Dott. Baldoni la experiencia de pactos territoriales que se están llevando a cabo en la Argentina a través del trabajo de la Fundación Observatorio y del Centro de Investigaciones de la Universidad de Bologna –sede Buenos Aires- y también creía –al igual que yo- sobre la buena posibilidad de un acuerdo institucional en este nivel. Ya que estos observatorios regionales son el fruto de pactos territoriales entre municipios, universidades locales y líderes empresarios y bien

representan los intereses de todos los actores locales. Además, que el soporte de esta acción/investigación sea la sede Argentina de la Universidad de Bologna le da aún más valor, más proyección y seriedad a un partenariado con la Provincia de Modena.

En este sentido, quedó abierta la idea de diseñar un acuerdo entre el Observatorio Regional del Centro de la Provincia de Buenos Aires y la Provincia de Modena, que como ya hemos mencionado antes, ambas realidades tienen una similitud importante en cuanto a los sectores de producción -metalmecánico, agro-industria y cerámica- y un partenariado institucional podría beneficiar a ambas realidades.

---

#### **4) Entrevista al Dott. Sergio Garuti – 03 de agosto del 2005.-** Amministratore delegato – Modena Esposizioni

---

El Dott. Garuti estuvo siempre vinculado al ámbito fierístico. Es así, que su carrera laboral se inicia con la vinculación a una manifestación fierística en la ciudad de Carpi en los años '63/'64. En estos años, la ciudad de Carpi comienza a asumir las características que son propias a un centro de producción importante.

Comenzó explicándonos el “fenómeno del textil en Carpi”. Ciudad que vivió un momento en el cual quién tenía el espíritu, la iniciativa y la voluntad de hacer, en poco tiempo se encontraba en una situación de pleno trabajo y con importantes réditos. Este es un ejemplo válido para otras regiones donde todo se genera en un sistema donde no se necesita de gran inversión, ni de un gran capital de trabajo, como por ejemplo la metalmecánica y la cerámica. En el fenómeno Carpi, nacen además otras empresa ligadas al sector textil. Nuevos “nichos” como la tintorería, el planchado, etc.

Este sistema se dio en Carpi porque ya desde los 1500 tenía una organización artesanal, y cuando llegó la oportunidad de producción textil, supieron organizarse rápida y eficientemente.

Es con este boom textil, que nace la manifestación fierística de Carpi en los años 1963/64. Año a año, esta manifestación fue tomando mayor importancia.

Por su parte Bologna que contaba con dos manifestaciones fierísticas de importancia, dentro de la cual se destaca la del calzado que se hacía en el Palacia Enzo Re desde el año 1944, proyecta construir un barrio fierístico, del cual se pone la primera piedra en mayo de 1964 y en junio de 1965 se inaugura.

Surge así, una clara competencia con Milán, y surgía la necesidad de llenar este predio ferial. De esta manera, y después de dos años de negociación con Carpi, se acepta el transferencia de la manifestación de Carpi a Bologna. La manifestación de Carpi año a año tomaba mayor impulso, y la transferencia a Bologna fue también por motivos de infraestructura y comunicación.

En 1971 se hace la primera manifestación de “maglieria” en Bologna y por 10 años será el encuentro indiscutido de Europa.

A todo este fenómeno, hoy se vive una situación de crisis, la cual según el Dott. Garuti el problema recae en que fue todo muy fácil, el bienestar se generó muy rápido, y hoy la 2° y 3° generación no tienen el “hambre” y el impulso de la primera, que salió de la guerra con ansias de bienestar económico y libertad. Se pensó también que el bienestar iba a durar eternamente. Hoy se es casi tarde, y la recuperación es más difícil que si se hubiese anticipado el problema.

En lo que respecta al sector metalmecánico, el Dott. Garuti nos hizo una breve introducción histórica de cómo se posiciona este sector: después de la Segunda Guerra Mundial la empresa Fiat, que fabricaba tractores en Reggio-Emilia -aún lo hace así- estimuló a los operarios a establecer sus propios talleres haciendo de proveedores de Fiat.

Esto dio a los operarios mayor libertad, pero a la vez mayor responsabilidad. Estos ex-operarios de Fiat empezaron a realizar sus trabajos en el sector de la oleodinámica y transmisión de potencia –que viene de la experiencia en el sector maquinarias agrícolas-. Así la metalmecánica se posiciona horizontalmente siendo el eje de otros nichos y especializaciones que van surgiendo.



Otro sector importante es el dedicado a la fabricación de maquinarias para el sector cerámica. El sector de la cerámica está caracterizado por tener grandes instalaciones, y por ser un sector que ha invertido mucho en investigación, logística y robotización. Si hoy se visita una fábrica de este tipo, son grandes instalaciones con un largo proceso y donde se ve muy poco personal.

En cuanto al rol que tiene la Feria en pos del desarrollo del territorio, el Dott. Garuti destaca que:

- La Feria es la primera red de venta para toda la masa de pequeñas y medianas empresas que desean encontrar o reforzar su red de venta
- es la ocasión de una “contacto” físico entre el comprador y el vendedor
- el costo de participar sigue siendo muy económico, se encarece cuando se le suma el viaje, el alojamiento, las comidas, etc.<sup>109</sup>

Por último, y refiriéndonos a las instituciones de apoyo a las pequeñas y medianas empresas, el Dott. Garuti subrayó como de gran importancia:

- Asociaciones de categoría: dan servicios y formación.
- Instituciones de Administración Pública: Municipio y Provincia
- Bancos: han sido de gran importancia para el financiamiento
- Centros Servicios
- Universidades

Son instituciones que respondieron a las necesidades del momento, y que ante las dificultades actuales están reposicionado sus servicios y sus herramientas de apoyo.

Refiriéndonos a las posibilidades de partenariado, el Dott. Garuti está de acuerdo con nuestra hipótesis, la cual se basa en que una relación institucional entre países da mayor confianza a la relación empresarial. También nos dijo que hay que tener cuidado con el partenariado en no crear mucha ilusión y falsas expectativas y que después se transforme el partenariado en una gran desilusión.

Por otra parte ve con gran gratitud la posibilidad de recibir una delegación Argentina a la Feria en Modena y viceversa, sobre todo cuando hay una relación institucional entre municipios o provincias, ya que esto le da mayor seriedad y confianza al intercambio.

Finalmente, la idea de encontrar, en un país en desarrollo como Argentina:

- instituciones similares a las de un país desarrollado, como Italia
- ofrecer un mercado de venta
- mano de obra barata

pueden ser elementos positivos, que generen confianza, que lleven al empresario Italiano a invertir y a generar nuevos negocios para su propio beneficio, de la red de empresas a las que está vinculado y en beneficio del territorio en desarrollo. Las dos últimas características y se encuentran en la Argentina, la primera, se puede lograr más fácilmente a través de un partenariado institucional. Para ello, la clave es identificar a los actores y hacer una hoja de ruta de los compromisos y de las acciones a llevar a cabo.

---

<sup>109</sup> Para mayor información ver estudio de la Universidad Bocconi sobre el costo de la participación en Feria.

---

## 5) Entrevista a Dott. Gian Carlo Omoboni – 05 de septiembre 2005.-

Via Morgagni 6 - 40122 – Bologna - Italia

tel. 0039-051.6450411

fax 0039-051.6450310

website: [www.ervet.it](http://www.ervet.it)

---

El Dott. Gian Carlo es responsable de la Unidad de iniciativas especiales de ERVET –Emilia-Romagna Valorizzazione Economica Territorio- tiene una gran experiencia en el desarrollo local de la región. Según nos comentaba en la entrevista, también ha vivido una importancia experiencia en la Argentina.

En la entrevista intentamos interiorizarnos del funcionamiento de ERVET antes y después de la Ley de reforma n. 5/2003, sobre el futuro de la región, y finalmente, sobre las posibilidades de realizar un partenariado a nivel institucional.

---

ERVET ha sido fundado en 1974 con el objetivo de ser una agencia de desarrollo que favorezca al nacimiento, desarrollo y calificación de las pequeñas y medianas empresas. Hasta el año 1998, constitucionalmente no se podía hacer política industrial en la región, es por eso que si bien se pensó en llamar a esta agencia de desarrollo ERVIT (por el contenido industrial) se termino denominando ERVET (por el contenido más bien económico).

Desde sus inicios, ERVET, ha sido un instrumento de puente entre lo público y lo privado. Para ello, lo primero que se hizo fue analizar el sistema industrial de la región, es decir hacer una fotografía de la región (esto es lo que hoy están haciendo los Observatorios Regionales Pyme en Argentina). A partir de allí, se estudió sector por sector de la región, para poder comprobar y analizar la competitividad del sistema a nivel regional, nacional e internacional.

Se obtienen así los puntos de fortaleza y debilidad de cada sector y de cada territorio local a los cuales orientar las políticas públicas. Se realizan propuestas de intervención de acuerdo al análisis que surge de leer las realidades locales y sectoriales.

De allí, es que surge la necesidad a inicios de los años 80 de crear centros servicios que guíen la producción específicamente a un territorio y un sector. También, del análisis del territorio, de la lectura de la fotografía territorial es que se hace una planificación a largo plazo, se trazan objetivos, se establecen los competidores, las fuentes de financiamiento, etc.

Como ha cambiado la realidad regional: después de la 2° Guerra Mundial, la producción de la región era un 80% agrícola y un 20% industrial. Desde los años 60/70 hasta finales de los 90, esta cifra se invirtió, siendo la producción regional un 20% agrícola y un 80% industrial. Según el Dott. Omoboni, desde hace unos pocos años y en el futuro, sólo quedará en Italia la “cabeza” del sistema industrial italiano como un todo, porque las empresas producen donde el trabajo es más barato, por lo tanto en Italia y en el resto de los países industrializados, sólo quedarán los sectores de excelencia, el

diseño, la distribución, el financiamiento, la innovación, el estudio de los niveles de competitividad y otro tipo de servicios. Es decir, quedará sólo la mente del sistema industrial que ha caracterizado el desarrollo de los países avanzados. En Italia habrá una revalorización de la agricultura, con una producción agrícola de altísimo nivel (con producción orgánica o biológica) que será acompañada por el desarrollo del turismo, del arte y la cultura.

Este cambio lo ha llevado cabo Inglaterra durante el gobierno de Thatcher, convirtiendo a un país que ha sido impulsor de las primeras dos revoluciones industriales, en un país que diseña y distribuye dentro, pero que produce fuera. Todo acompañado de una moneda fuerte, más fuerte que el euro, lo que permite comprar los productos que no se producen al interno a valores más económicos.

Por otra parte, todo el desarrollo productivo en los países hoy desarrollados a partir de los años 70 se está direccionando a algunos países en desarrollo, como es el caso de China, India y el mismo Brasil. Por ello, para que Argentina pueda ser parte de este conjunto de países que reciben inversiones directas del extranjero, se construyan nuevas fábricas, se cree empleo etc., es fundamental que Argentina pueda brindar un sistema institucional que genera confianza.

El Dott. Omoboni, comparte mi idea que, cuando una empresa decide producir en el exterior por una cuestión de costos o con la idea de explotar mercados en vías de desarrollo, vea que en Argentina existe una infraestructura de apoyo a las pequeñas y medianas empresas similar a la que encuentra en su país. La clave es hacer marketing territorial favoreciendo el desarrollo local, ofreciendo lo que las empresas necesitan. En este sentido, el partenariado acelera los tiempos.

Como desde hace dos años esta parte el rol de ERVET se ha visto modificado, siendo ahora una especie de consultor de la administración pública a favor del desarrollo local, es que concordamos con el Dott. Omoboni en materializar un posible partenariado entre el Municipio de Tandil y ERVET. Para ello, deberé identificar las exigencias y necesidades del Municipio de Tandil (por ejemplo en referencia al Parque Industrial de Tandil) y proponer al municipio el partenariado con ERVET para que este actúe, dada su propia experiencia, como consultor internacional para que sugiera las medidas que puedan ser practicadas de acuerdo al contexto local.

De concretarse el partenariado, por un lado, se tendrá una opinión de gran importancia para el desarrollo local de la ciudad y de la región, de una institución como ERVET, que ya a vivido el desarrollo industrial y sabe por su experiencia cual es la mejor forma de organizarlo. Por otro lado, si Argentina es uno de los países donde los empresarios italianos delocalizan su producción, que mejor para estos que encuentren una administración pública que opera y crea instituciones similares a las que se pueden encontrar en Italia. El partenariado a nivel institucional, creará la confianza para construir más de un partenariado a nivel emprenditorial.

Finalmente, el Dott. Omoboni nos hizo referencia a un acuerdo de asistencia técnica y formación de técnicos a distancia, que se está llevando a cabo entre el INTA y la Universidad de Parma -del cual ERVET fue el puente de encuentro-. Esta es la manera de acortar los plazos de adecuación a la nueva realidad Argentina e Italiana, y la forma de crear “redes largas de conocimiento” a las cuales hemos hecho referencia a lo largo del trabajo.

---

## 6) Entrevista a la Ing. Leda Bogni – 06 de septiembre 2005.-

Via Gobetti 101 - 40129 – Bologna - Italia

tel. 0039-051.6398099

fax 0039-051.6398131

website: [www.aster.it](http://www.aster.it)

---

La Ing. Leda Bogni es la directora de Aster. La entrevista fue focalizada principalmente en cual es la función de Aster en la Región Emilia-Romagna y en como se puede generar innovación en las pequeñas y medianas empresas.

---

El sostén a las empresas ha ido cambiando desde los años 70 a hoy, y esto ha sido determinado de acuerdo a las características propias de la Región Emilia-Romagna. El apoyo en lo que respecta a innovación se ha iniciado a través de los centros servicios, los cuales han sido de gran importancia para el desarrollo del tejido territorial.

Sin embargo, si antes era importante que las empresas estén cercas y colaboren, la tecnología de hoy ha cambiado un poco las cosas, y el horizonte se ha ampliado.

Es así, que de acuerdo a estos cambios, se han ido creando nuevos mecanismos de apoyo a las empresas. La tarea principal es la de empujar a las empresas hacia la innovación de conocimientos y a la investigación.

De esta manera, la política regional se realiza bajo tres ejes, tratando de evitar la sobreposición y el dejar espacios libres de acción:

- 1) Política regional bajo el paraguas de la política nacional como es el distrito High-Mech al cual ya hemos referencia en el capítulo anterior.
- 2) Política regional bajo el paraguas de la misma región: es el caso del “*Programma Regionale per la Recerca Industriale, l’Innovazione e il Trasferimento Tecnologico*” (PRRIIT)
- 3) Política regional bajo el paraguas de la política internacional de la Unión Europea, utilizando fondos comunitarios como son los Fondos Estructurales

Los objetivos generales de la Investigación y el Desarrollo son:

- 1) Contribuir a consolidar la comunidad regional del conocimiento y de la innovación entre industria, sistema de investigación y mundo profesional
- 2) Favorecer el desarrollo de la red entre sujetos del sistema regional de la investigación y de la innovación (Universidad, Centros de investigación, Empresas y Centros de Tecnología)

Aster es el puente de conexión para:

- 1) Estimular las inversiones en Investigación y Desarrollo y el aumento de recursos humanos en las empresas
- 2) Promover el desarrollo de nuevas empresas y actividades profesionales de alto contenido tecnológico, que favorezca la valorización económica.

- 3) Promover relaciones intensas entre investigación y empresas
- 4) Promover actividades de investigación industrial y transferencia tecnológica en la Universidad y en los Centros de investigación
- 5) Desarrollar una red regional de investigación y transferencia tecnológica y de centros para la innovación.

Ante mi pregunta de si era posible desarrollar innovación “desde abajo”, es decir desde la pequeña y mediana empresa<sup>110</sup>, la Ing. me respondió que Europa, e Italia en particular, al no contar con una industria bélica, y al tener un tejido industrial caracterizado por pequeñas y medianas empresas, la única manera de generar innovación, es a través de estas. Además hizo hincapié que la región tiene un modelo de desarrollo económico que es acompañado por el desarrollo social. Por lo tanto, la región a través de Aster da la posibilidad por medio de concursos, a que las pequeñas y medianas empresas presenten proyectos de investigación e innovación. Sobre los proyectos aceptados, la región envía un investigador a la empresa, a bajo costo, para que se dedique exclusivamente a este proyecto.

Finalmente, es dar la empresa la posibilidad de tener un investigador preparado, con contactos universitarios, etc., el cual realiza la tarea que por si sola la empresa no logra hacer. A la vez se general puestos de trabajo y se genera una conexión entre universidad y empresa.

---

<sup>110</sup> En comparación con la innovación que por ejemplo hace EE.UU. dando millones de dólares en financiamiento para la innovación a la industria militar, la cual realiza las investigaciones y luego los resultados bajan al resto de la industria.

---

## 7) Entrevista al Dott. Stefano Colletta – 7 de septiembre 2005

Responsabile Provinciale Assomecanica

CNA: Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa

Via Malavolti, 27 – 41100 – Modena

Tel: 059 – 418111

Fax: 059 – 418598

---

La Confederazione Nazionale dell'Artigianato nace en 1945 como una fuerza sindical que tutela los intereses entre el sindicato del trabajador y el interés del empresario. La dirección general se encuentra en Roma. Existen departamentos a nivel regional, los cuales incluyen departamentos a nivel provincial y estos a su vez, son la sede de referencia de las diversas sedes territoriales. El CNA representa a todas las categorías.

El CNA Modena tiene 15000 empresas asociadas del total de 65000 que hay en la Provincia. La otra presencia fuerte es la del Confartigianato Modena con 10000 empresas asociadas.

El CNA ofrece a las empresas todo lo que las empresas, por falta de recursos, información o desinterés, no pueden hacer al interior. Es decir, se ofrece un abanico de servicios a bajo costo para que el empresario se dedique 100% a lo que realmente sabe hacer. Según el Dott. Coletta: “Sería una especie de economía de escala, cada uno se dedica a lo que mejor sabe hacer, y de esta forma el provecho es mayor”

Podemos decir, que el CNA tiene tres ejes de acción:

- 1) Como Asociación de categoría, tiene poder sindical. Al mismo tiempo se incluyen 14 empresas S.r.l. que forman parte del CNA y que nacen por acción del CNA. Los servicios que ofrecen estas empresas al interno del CNA pueden ser utilizados por empresas que no necesariamente sean socias del CNA.
- 2) Un segundo eje corresponde a dar servicios contables y administrativos, como por ejemplo, la liquidación de sueldos, pensiones, etc.
- 3) Finalmente, dentro del CNA existen subdivisiones por sector, por ejemplo, ASSOMECÁNICA. Sector que se encarga de todas las empresas del sector mecánico (aproximadamente 1500 asociadas).

Al CNA puede asociarse cualquier tipo de empresas, pequeñas y grandes de cualquier sector.

Ante nuestra inquietud en saber como el CNA se ha ido reposicionando frente a los cambios que los últimos años (como hemos visto a lo largo del trabajo), el Dott. Coletta nos contesto que hoy el CNA está tratando de responder a las nuevas exigencias, entre las cuales se destaca la internacionalización. Para ello, el CNA tiene una oficina en Bruselas, tiene un actualizado conocimiento del nivel de las exposiciones que se realizan a nivel mundial, está continuamente actualizando la información arancelaria, puede dar información legal de otros países y finalmente, están tratando de abrir una oficina dedicada exclusivamente a *joint-ventures*. Es decir, hoy se debe agrandar aún más el abanico de servicios que se brindan a las pequeñas y medianas empresas, ya que las necesidades han cambiando con respecto a pocos años atrás. Hoy es fundamental la

presencia de las empresas en el mercado mundial, lo cual no es tarea fácil para una pequeña y mediana empresa.

En éste ámbito se han puesto en marcha diversas iniciativas de partenariado, como por ejemplo con una Región de en Alemania. Según el Dott. Coletta “este tipo de partenariado institucionales permiten cambiar datos, experiencias, **best-practice** y plantear una estrategia en común” (lo que confirma la hipótesis que venimos desarrollando en el trabajo).

“Desde ahora en adelante, partirán colaboraciones con regiones y ciudades, porque la situación está cambiando. Hasta hace 5 años atrás las empresas de Modena no tenían necesidad de mostrarse para vender al exterior, no había prácticamente desocupación...” hoy la crisis de las grandes empresas como Fiat y Parmalat, más empresas líderes de distritos y sectores que han delocalizado su producción al exterior, más la desaceleración del crecimiento económico a nivel mundial ha hecho que reduzca el trabajo, las ventas y por ende el facturado”.

“Antes, se trabajaba con una previsión anual o de 6 meses, hoy esta previsión es de 20 días, surgió así una incertidumbre empresarial y de gestión que hasta hace unos años no se encontraba. Ante esta situación las empresas tienen la necesidad de ir en busca de clientes, y el CNA tiene la misión de ayudar a encontrarlos en el mercado global.”

Finalmente, y de acuerdo al marco actual, quisimos saber que posibilidades y que prioridades existen para el CNA tomar contacto institucional y empresarial con mercados más lejanos, como por ejemplo Argentina.

“Trabajar con mercados que están a 13 horas de avión no es fácil. Sobre todo porque hoy es importante no sólo el precio, sino también la calidad y los tiempos de entrega. Pero seguramente que de todas las empresas que están asociadas al CNA hay algunas que ven como una buena posibilidad entrar en competencia en el mercado latinoamericano, aunque la mayoría ve más posibilidades en el Este Europeo (por una cuestión de vecindad).”

“Por otra parte, las empresas italianas no están acostumbradas a ir a buscar clientes al exterior, en este sentido, el partenariado institucional y empresarial sirve para hacer limpieza de información, crear las bases, las estructuras y los conocimientos que den confianza a la inversión y al trabajo a gran distancia.”

---

**8) Entrevista al Dott. Vittorio Ferrari y Dott.ssa Anna Maria Martinelli – 7 de septiembre 2005**

API: Associazione Piccola e Media Industria di Modena e Provincia

Via Corassori, 24 – 41100 – Modena

Tel: 059 – 299811

Fax: 059 – 340802

---

API Modena trabaja al servicio de la pequeña y mediana empresa desde más de 40 años. Hoy cuenta con más de 800 empresas asociadas distribuidas en todos los ámbitos productivos.

Como el CNA, nace como poder sindical como defensor del empresario y con el correr del tiempo van incorporando diversos tipos de servicios para sus asociados.

La entrevista estuvo focalizada en como apoyan a la pequeña y mediana empresa y los servicios que brindan.

Se paga una cuota anual que es superior a la cuota que paga una empresa asociada al CNA. El monto de la cuota depende de la magnitud de la empresa.

Los servicios que da la asociación va desde la representación sindical, pasando por tareas administrativas/contables, incluyendo también servicios fiscales, formación, medio ambiente, investigación, internacionalización, informática, etc. Además realizan análisis coyunturales.

Ha sido una entrevista corta, pero que ha dejado una buena base para futuras consultas. En este sentido, antes de finalizar el trabajo, la Dott.ssa. Martinelli nos ha enviado el análisis coyuntural de la Provincia, como para hacer una comparación con la coyuntura Argentina.



## **Capítulo 5**

### **Argentina, la Provincia de Buenos Aires y la Ciudad de Tandil -en particular – Análisis micro y macroeconómicos. Análisis institucional.**

#### **1 - Datos básicos sobre la Argentina**

- Nombre oficial: República Argentina
- Superficie: (incluye el sector continental e insular) 2,8 millones de km<sup>2</sup>. El segundo país de América Latina por extensión territorial y el octavo a nivel mundial.
- Costas: 4 986 Km.
- Límites: Noroeste: Bolivia; Noreste: Paraguay y Brasil; Oeste: Chile; Este: Uruguay y el Océano Atlántico; Sur: Canal de Beagle.
- Límites marítimos: 12 millas de mar territorial; 200 millas de zona económica exclusiva.
- División política: 23 provincias y el distrito federal (ciudad de Buenos Aires)
- Capital: Ciudad autónoma de Buenos Aires (3 millones de habitantes) - Total área metropolitana o Gran Buenos Aires: 11,5 millones de habitantes
- Unidad monetaria: peso (\$), dividido en 100 centavos
- Idioma: (oficial): castellano
- Fiesta Nacional: 25 de mayo, Primer Gobierno Patrio y 9 de julio, Declaración de la Independencia
- Hora oficial: GMT -3 horas (normal/verano)
- Religión: católicos 89,9 %; protestantes 3,0 %; no religiosos 2,4 %; judíos 2,0 %; otros 1,9 %.

#### **1.1 - Gobierno**

- Gobierno: Republicano, representativo y federal
- Forma de estado: República federal
- Sistema de gobierno: presidencialista
- Constitución vigente: 1853 (reformada en 1860, 1898, 1957 y 1994)
- Sufragio: universal y obligatorio a partir de los 18 años

Poder ejecutivo: Presidente: Dr. Néstor Kirchner (elegido para un período de cuatro años por voto popular directo, en doble vuelta, y con posibilidad de ser reelegido por un solo período consecutivo; vicepresidente; jefe de Gabinete de ministros (nombrado por el presidente con acuerdo del Congreso); ocho ministros.

Poder Legislativo: Senado (tres senadores por provincia y tres por la ciudad de Buenos Aires, elegidos en forma directa y conjunta por seis años, renovable por tercios cada dos años, correspondiendo dos bancas al partido político con la mayoría de votos y la restante al partido que le siga); Cámara de Diputados (257 miembros elegidos en forma directa por cuatro años y reelegibles, renovables por mitad cada bienio).

Poder Judicial: Corte Suprema de Justicia (nueve magistrados); cámaras federales de apelación; cámara de casación penal; jueces federales

Gobiernos provinciales: cada provincia y la ciudad de Buenos Aires elige por sufragio directo su gobernador y legisladores provinciales. Asimismo, organiza y sostiene su administración de justicia.

## 1.2 - Provincias y Municipios

La Constitución argentina dispone que la República esta organizada bajo la forma de un Estado federal. Cada miembro de la Federación lleva el nombre de Provincia (o de Ciudad Autónoma en el caso de la Ciudad de Buenos Aires), pero se trata del equivalente de las Comunidades Autónomas españolas o de los Estados de los Estados Unidos.

Así como la Cámara de Diputados representa al pueblo de la Nación, el Senado argentino es una cámara de representación territorial donde se encuentran representados los miembros de la Federación. En el senado están tres representantes de cada miembro de la Federación (las 23 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires).

Dentro de cada provincia, una Constitución provincial determina, entre otras cosas, el gobierno provincial y la división territorial y administrativa interna.

Las Provincias: Componen la Argentina 23 provincias y una Ciudad Autónoma. Conviene tener presente la diferencia entre la Provincia de Buenos Aires (la más extensa y poblada del país) y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (un territorio de 200 km<sup>2</sup>, federalizado en 1880 con el nombre de Capital Federal). Son distritos distintos, y cada uno de ellos envía tres senadores al Senado de la Nación. Cuando la ciudad de Buenos Aires dejó de ser parte de la Provincia de Buenos Aires, la Provincia fundó una nueva capital provincial, creando en 1882 la ciudad de La Plata.

Las constituciones provinciales determinan la estructura de gobierno de cada provincia. Siempre existe una rama ejecutiva, desempeñada por un Gobernador (en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Jefe de Gobierno) y una rama legislativa (legislaturas provinciales, que a veces cuentan con dos cámaras y a veces con una sola).

La administración de justicia se encuentra también descentralizada (con la salvedad de la justicia federal).

Los Municipios: La división territorial y administrativa interna de cada provincia argentina se basa normalmente en el municipio, llamado más comúnmente partido. Los municipios tienen la condición de autónomos, reconocida por la misma Constitución Nacional, pero los esquemas varían ampliamente de provincia a provincia. Daremos a continuación dos ejemplos de estructuración territorial y administrativa, dos casos extremos, el de la complicada provincia de Córdoba y el de la sencilla provincia de Buenos Aires:

En la provincia de Córdoba (que con sólo el 8% de la población del país, tiene el 20% de todos los municipios del país), existen por encima del Municipio unas entidades territoriales (las Pedanías) que a su vez se reúnen en otra entidad administrativa superior (el Departamento); además, por debajo del Municipio existen entidades administrativas inferiores no internas al Municipio (las Comunas); por otra parte, en Córdoba existen varias categorías de municipios. Esta complicada estructura no evita que existan núcleos de población que no dependen de ninguna autoridad municipal.

En cambio, la provincia de Buenos Aires no tiene entes supramunicipales ni submunicipales no internos al Municipio, y tiene una sola categoría de municipios. El territorio entero de la provincia (y todos sus núcleos actuales o futuros de población) están incluidos por lo tanto en algún municipio.

Dentro de los municipios suelen encontrarse localidades, sin autoridades electas propias y normalmente asociadas más a distritos postales o a estaciones de ferrocarril que a autogobierno.

La forma más frecuente de organización del gobierno municipal es la de un departamento ejecutivo (a cargo de un Intendente, otros funcionarios por él designados, y empleados permanentes) y un departamento legislativo (Concejo Deliberante). Para el gobierno municipal se emplea normalmente el término Municipalidad (aunque a veces se refiere solamente al departamento ejecutivo).

Peso económico de cada nivel de gobierno: En cuanto a la participación de provincias y municipios en el gasto público total de la República, en el período 1980–2000 la distribución ha oscilado así:

Para el nivel nacional, entre un 75% (1980) y un 50% (2000)

Para el nivel provincial, entre un 20% (1980) y un 40% (2000)

Para el nivel municipal, entre un 5% (1980) y un 10% (2000)

A continuación se presenta una lista de todas las provincias argentinas y su estructuración en municipios. Debe hacerse la salvedad de que ciertas provincias (especialmente San Luis y Santa Cruz, pero en menor medida otras también) no tienen todo su territorio compuesto de municipios, porque en ellas los municipios abarcan solamente las zonas urbanizadas. Esto hace que los promedios sean forzosamente aproximados.

Cuadro 18 – Provincias y municipios

Provincias y municipios argentinos						
	Provincia	Superficie (km <sup>2</sup> )	Población (año 2001)	Cantidad de municipios	Promedio habitantes/municipio	Promedio km <sup>2</sup> /municipio
	<b>Sumas</b>	<b>2 791 810 km<sup>2</sup> (excluyendo Antártica)</b>	<b>36 223 947</b>	<b>2171</b>	<b>—</b>	<b>—</b>
	<b>Promedios</b>	<b>116 325 km<sup>2</sup></b>	<b>1 509 331</b>	<b>90</b>	<b>16685</b>	<b>1286</b>
	Buenos Aires	307000	13819000	134	103127	2291
	Catamarca	99800	334000	34	9824	2935
	Chaco	99000	983000	68	14456	1456
	Chubut	224000	413000	45	9178	4978
	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	200	2768000	1	2768000	200
	Córdoba	203000	3062000	428	7154	474
	Corrientes	87500	929000	66	14076	1326
	Entre Ríos	76000	1157000	265	4366	287
	Formosa	72000	486000	37	13135	1946
	Jujuy	53000	611000	60	10183	883
	La Pampa	143000	298000	79	3772	1810
	La Rioja	92000	290000	18	16111	5111
	Mendoza	168000	1577000	18	87611	9333
	Misiones	29000	964000	75	12853	387
	Neuquén	94000	473000	57	8298	1649
	Río Negro	203000	553000	75	7373	2707
	Salta	154000	1079000	59	18288	2610
	San Juan	86000	622000	19	32737	4526
	San Luis	76000	367000	64	5734	1187
	Santa Cruz	243000	197000	20	9850	12150
	Santa Fe	133000	2997000	363	8256	366
	Santiago del Estero	135000	806000	71	11352	1901
	Tierra del Fuego	20000	101000	3	33667	6667
	Tucumán	22500	1337000	112	11937	200

### 1.3 - Fuerzas Armadas y seguridad

- Ejército (41 000 efectivos)
- Marina (20.000 efectivos)
- Fuerza Aérea (12 000 efectivos)
- Gendarmería Nacional
- Prefectura Naval
- Policía Federal

### 1.4 - Demografía y datos socio-económicos

- Población: 36.223.947 (Censo 2001), población estimada a 2005: 38.592.150
- Densidad: 13,2 hab/km<sup>2</sup>

Los indicadores socio-económicos de Argentina se ubican por encima del promedio regional.

Gráfico 28 – Indicadores Socio-Económicos

<b>Indicadores Socio-Económicos</b>	<b>Argentina</b>	<b>Brasil</b>	<b>México</b>	<b>Promedio Región</b>
Índice Desarrollo Humano (IDH)	<b>0,853</b>	0,775	0,802	0,777
Expectativa de Vida al nacer (años)	<b>74,3</b>	68,6	73,6	70,7
Tasa de Mortalidad Infantil (0/00)	<b>16</b>	30	24	27
Gasto en salud (PPA en US\$ per cápita)	<b>1130</b>	573	544	567
Partos atendidos por personal especializado (%)	<b>98</b>	88	86	83
Médicos/ 1.000 Habitantes	<b>2,7</b>	1,3	1,6	1,6
Analfabetismo (% mayores 15 años)	<b>2,3</b>	13,6	9,5	11,4
Tasa bruta escolarización	<b>94</b>	92	74	81

Fuente: Banco Mundial. Informe sobre Desarrollo Humano 2004.

El IDH mide tres aspectos básicos del desarrollo humano, disfrutar de una vida larga y saludable, disponer de educación y tener un nivel de vida digno.

Expectativa de Vida al Nacer: cantidad de años que un recién nacido vivirá si prevalecen los patrones de mortalidad al momento de su nacimiento y a lo largo de su vida.

Tasa de Mortalidad Infantil: cantidad de infantes fallecidos durante el primer año de vida cada 1.000 nacidos vivos.

Gasto en salud: suma del gasto público y privado medido en paridad de poder adquisitivo en dólares per cápita.

Tasa bruta escolarización: Número de estudiantes matriculados en el nivel de enseñanza primaria, secundaria y terciaria, sin importar su edad, como porcentaje de la población en edad escolar oficial para los tres niveles.

## 1.5 - Expectativa de asistencia escolar (en años)

Gráfico 29 – Expectativas de asistencia escolar



La alta tasa relativa de años de escolarización se ve reflejada en los niveles de alfabetización y asistencia a los distintos niveles de educación desde el primario hasta el universitario. Los valores observados se encuentran entre los más altos de la Región y en consonancia con los observados en los países más desarrollados.

Fuente: ADI en base a UNESCO, 2004.

## 1.6 - Recursos naturales

- El territorio argentino tiene casi **250.000 km<sup>2</sup>** de tierras cultivables.
- Esta abundancia de tierras fértiles y una industria competitiva permiten que Argentina sea:
  - ⊗ **El 1er productor y exportador mundial de Aceite de Girasol.**
  - ⊗ **El 1er exportador y 3er productor mundial de Aceite de Soja.**
  - ⊗ **El 1er exportador y 2do productor mundial de Miel.**
  - ⊗ **El 1er exportador mundial de Carne Equina.**
  - ⊗ **El 2do exportador mundial Aceite de Maní.**
  - ⊗ **El 3er productor mundial de Porotos de Soja,**
  - ⊗ **El 3er productor mundial y 1er exportador de Limones.**
  - ⊗ **El 5to productor mundial de Carne Vacuna.**
  - ⊗ **El 6to productor mundial de Vino.**

Fuente: ADI en base a FAO (2004).

## 1.7- Comunicación y transportes

- 38.744 kms de Red Nacional de Caminos.
- 500.000 kms. sumando la red provincial y municipal
- 35.753 kms de Red Ferroviaria
- 38 puertos marítimos y 25 puertos fluviales.
- 52 aeropuertos, de los cuales 21 son internacionales.
- Más de 25 líneas áreas vuelan desde Argentina a 40 destinos internacionales en los cinco continentes.

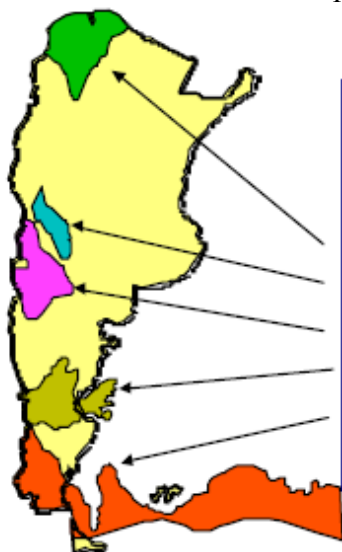
TELECOMUNICACIONES				
C/1000 Habitantes	Argentina	Brasil	México	Am. Latina & Caribe
Líneas Telefónicas	220,2	182,1	124,7	145,9
Teléfonos Celulares	168,8	136,6	142,4	70,5
PC's	91,1	62,9	68,7	59,3

Fuente: Banco Mundial (2002).

- La capacidad de generación de energía eléctrica instalada alcanza los 22.979 MW.

## 1.8 - Recursos energéticos

Gráfico 30 – Reservas comprobadas



Cuenca	Comprobadas		Probables	
	Petróleo (Mm <sup>3</sup> )	Gas (MM m <sup>3</sup> )	Petróleo (Mm <sup>3</sup> )	Gas (MM m <sup>3</sup> )
Noroeste	19.308	124.511	8.355	52.599
Cuyana	28.879	516	7.300	220
Neuquina	161.934	311.172	54.602	99.277
G. San Jorge	195.887	38.048	46.871	23.431
Austral	19.206	138.248	21.059	113.479
<b>TOTAL PAÍS</b>	<b>425.213</b>	<b>612.495</b>	<b>138.187</b>	<b>289.006</b>

Fuente: Sec. de Energía. Boletín Anual de Reservas.

## 1.9 - Economía

- PIB (estimado 2005) 162 millones de dólares
- Crecimiento PIB (estimado 2005) 6,3
- PIB por habitante 4.195 dólares
- Tipo de cambio: 2,92\$ = 1 dólar
- Inversión interna bruta fija % / PIB 18,9
- Ingreso de capitales por IED millones de dólares 23 153
- Índice de precios al consumidor % -1,5%

- Desempleo % 13,08
- Energía (índice de cobertura) % 127,1
- Gasto público en Educación % / PIB 3,5
- Gasto público en Defensa % / PIB 1,7
- Deuda pública total (1999) millón \$ 123 221
- Servicio de la deuda/Expor % 45,7

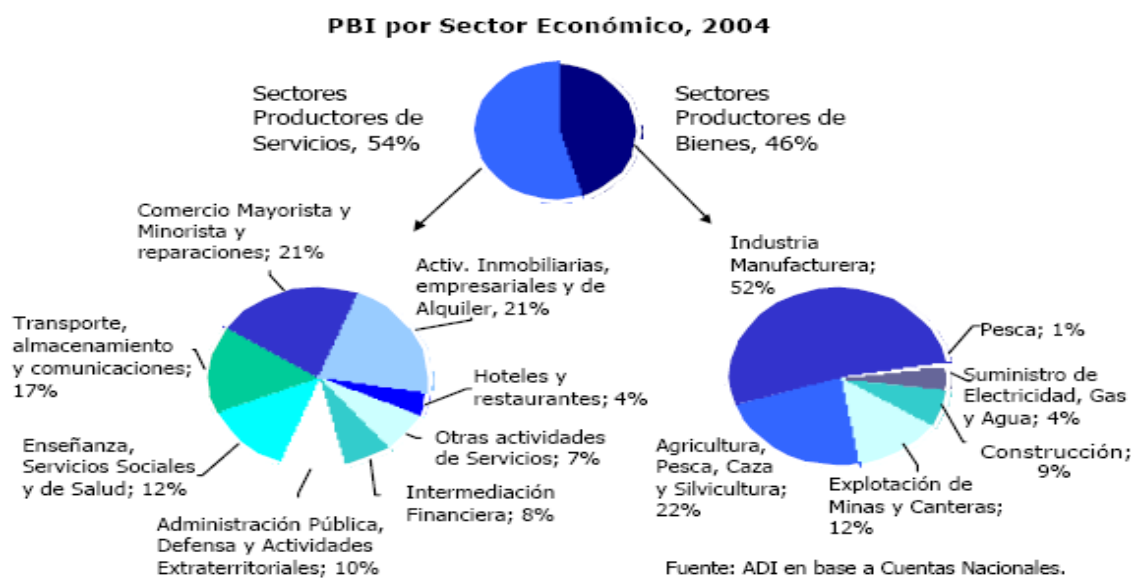
### 1.9.1 - Una economía altamente diversificada

Argentina cuenta con una estructura industrial amplia y diversificada. Existen sectores industriales altamente competitivos donde operan compañías de clase mundial. Empresas como *Exxon, Ford, Coca-Cola, Fiat, Bayer, Renault, Siemens, Nestlé, Firestone, Basf, Pirelli y Abbot* entre otras, se encuentran en Argentina desde hace más de 50 años.

La capacidad de producción anual de la industria local incluye a modo de ejemplo:

- 7 millones de toneladas de aceites vegetales y más de 20 millones en subproductos,
- 15 millones de hectolitros de vino,
- 400 mil toneladas de cuero curtido,
- 1,2 millones de toneladas de papel,
- 200 mil toneladas de PVC y más de 1,5 millones de toneladas de derivados como el propileno y polietileno,
- 275 mil toneladas de aluminio primario,
- 5 millones de toneladas de acero
- 4,15 millones de toneladas de tubos con y sin costura,
- 550 mil automóviles.

Gráfico 31 – PBI por sector económico

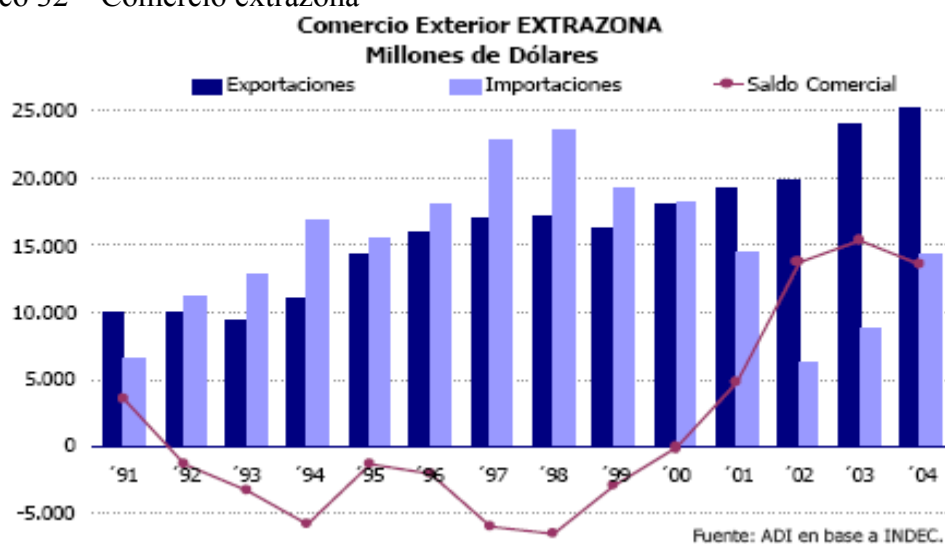




## 1.10 - Comercio Exterior

Desde fines de los '80 y de la mano de una importante reducción de las barreras arancelarias y no arancelarias, el comercio exterior observó un particular dinamismo, fenómeno no excluyente a los intercambios de la región.

Gráfico 32 – Comercio extrazona



Los flujos de inversión extranjera directa muestran, luego de la crisis de fines del 2001, numerosos proyectos de inversión extranjera directa en diferentes sectores de la actividad económica.

<b>FLUJOS DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA (IED) EN ARGENTINA -MILLONES DE US\$-</b>							
	1993-98	1999	2000	2001	2002	2003	2004 (e)
IED	5.906	23.988	10.418	2.166	2.155	1.353	4.105
IED en % PIB	2,3%	8,6%	3,8%	0,8%	2,1%	1,1%	2,8%

Fuente: ADI en base a Ministerio de Economía y FMI.

La buena *performance* del año pasado permite vislumbrar el inicio de un nuevo ciclo expansivo, en el cual Argentina se ubique entre los principales receptores de flujos de IED.

**Inversión Extranjera Directa por Sector Económico (1992-2002)**



Fuente: ADI en base a Ministerio de Economía y FMI

**1.11 - Bloque Regional**

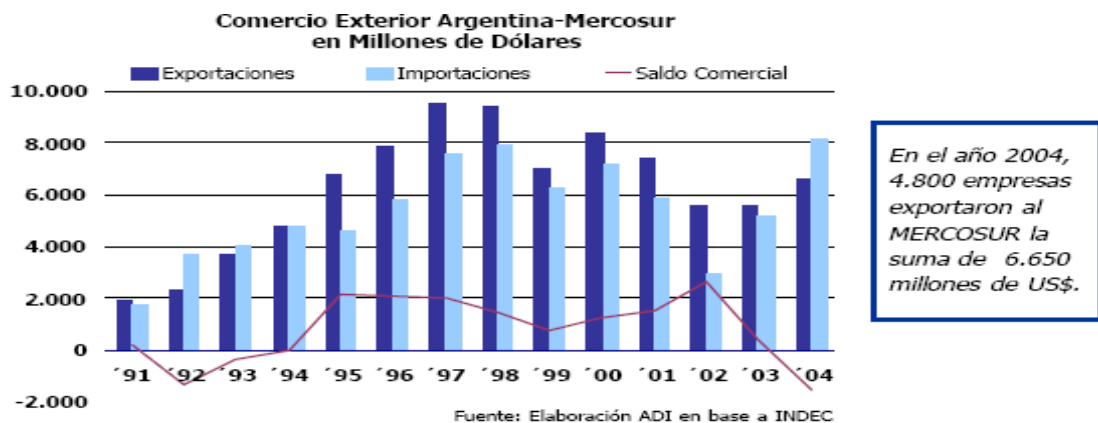
Argentina forma parte del MERCOSUR (Mercado Común del Sur) junto con Brasil, Uruguay y Paraguay, teniendo a Chile, Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela como miembros asociados. Al mismo tiempo, la agenda de negociaciones externas del MERCOSUR incluye acuerdos y negociaciones en marcha con distintos bloques regionales y países como México, India, UE.

Como estado parte del MERCOSUR tiene acceso preferencial a un mercado de 274 millones de consumidores.



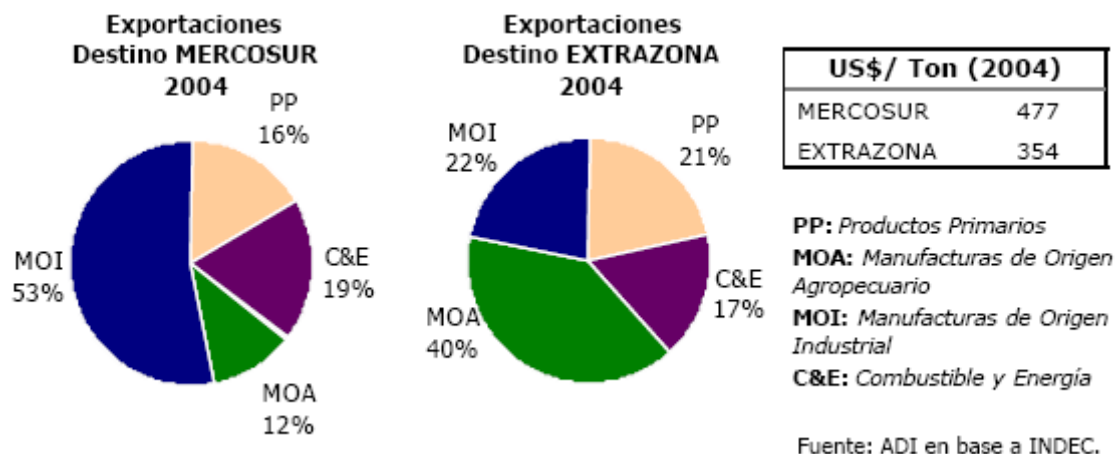
Desde la creación del MERCOSUR el comercio entre la Argentina y los demás países miembros aumentó fuertemente.

Gráfico 33 – Comercio Exterior Argentina-Mercosur



Entre 1991 y 2004, las exportaciones argentinas al bloque crecieron 236% (un 34% más que las ventas al resto del mundo). En el mismo período, las importaciones origen MERCOSUR prácticamente se quintuplicaron.

Además, año a año, se desarrolla un perfil exportador de mayor valor agregado.



## 2 - Argentina en el nuevo contexto económico

La década de los 90 ha sido un camino continuo hacia el debilitamiento de la estructura industrial Argentina, dado principalmente, por la indiscriminada apertura comercial y la rápida exposición a la competencia externa, las durísimas políticas monetarias y fiscales, los altos costos de producción, la dificultad de acceso al crédito y la poca competitividad de los productos argentinos frente a los importados. A esto se le suma un rol político que operó indiscriminadamente siguiendo las líneas dadas por el Consenso de Washington, beneficiando a los grandes capitales y en perjudicando al pequeño y mediano empresario. Todo ello se reflejó en el cierre de industrias, gran capacidad ociosa, jornadas laborales reducidas, falta de personal calificado y mayor pérdida de competitividad.

La devaluación del peso a principios del 2002 introdujo un rápido cambio en la situación de las PyMIs con respecto a los últimos años, lo cual generó nuevas condiciones para el funcionamiento de las empresas. Hoy, se está frente a una economía que se está recuperando creciendo alrededor de un 7% anual.

En este contexto, la industria local cobra protagonismo en el desarrollo económico, recuperando la actividad de importantes y tradicionales empresas locales que se abren espacio en el amplio hueco que dejaron los importados, ahora, en condiciones macroeconómicas que le son más ventajosas. En este sentido las empresas que tienen más posibilidades son aquellas que cuentan con capacidad de producción y un buen nivel de actualización tecnológica.

Por otra parte, es evidente que el impacto de la devaluación, automáticamente, ha signado la falta de competitividad de nuestra producción por acción de los costos de los bienes de capital, dificultando así, la sustitución de importaciones. Sumado a ello la falta de acción por la cual han pasado las empresas, como hemos mencionado al comienzo, dificultando aún más la vuelta al trabajo eficiente.

Hoy, y según datos de la Fundación Observatorio Pyme, la fuerte presión de los costos directos de producción sobre el margen de utilidad por unidad de producto sigue siendo, como el año pasado, el problema más difundido entre las PyMIs industriales. A

pesar de ello, las empresas tienen muy buenas expectativas sobre el futuro inmediato. Los empresarios PyMIs confían en que la caída del margen unitario, será compensada por una continua expansión de la producción, como ocurrió durante el año 2004. Con esta presunción optimista, las empresas durante el primer trimestre del 2005 siguieron invirtiendo e incorporando personal a ritmos similares a los del primer trimestre del 2004.

### El cambio macroeconómico

Durante los '90, la instauración de una caja de conversión como elemento central del plan de convertibilidad, permitió controlar la inflación, pero también dio lugar a un importante atraso cambiario que dificultó enormemente la capacidad de la producción local para competir en los mercados internacionales. A este hecho se sumó un contexto externo de elevada liquidez internacional, que favoreció el ingreso de capitales, lo cual permitió sostener el déficit de cuenta corriente durante varios años.

Bajo estas circunstancias, Argentina era marcadamente vulnerable a los vaivenes de los flujos de capitales internacionales. Cualquier reducción del ingreso de divisas externas repercutía directamente sobre el nivel de actividad económica.

Este fue el caso de la crisis mexicana de 1995, de la crisis rusa de 1998 que golpeó por el canal financiero, y de la devaluación brasileña de 1999 que deterioró la capacidad del país para competir comercialmente con su principal socio comercial. Con la economía en recesión, en el período 1999-2001 el ingreso neto de capitales se redujo más de 60% (comparado con el promedio anual del período 1996-1998 con el período 1999-2001).

El marcado desbalance externo de los 90 tuvo lugar en el marco de un fuerte crecimiento del comercio exterior argentino. El crecimiento del comercio exterior del país estuvo impulsado por aumentos tanto de las importaciones como de las exportaciones. Las primeras crecieron con el nivel de actividad económica. Multiplicaron casi siete veces y media el valor que tenían en 1989, alcanzando en 1998 cerca de 31.400 millones de dólares. Las ventas externas se expandieron, sobre todo en sectores relacionados con la explotación y procesamiento de recursos naturales, que a su vez incrementaron su productividad con la incorporación de tecnología. Sin embargo, el crecimiento de las exportaciones fue marcadamente inferior que el de las importaciones.

Consistentemente con el déficit permanente de la cuenta corriente del balance de pagos de los 90, por lo general las importaciones superaron a las exportaciones.

Tras varios años de caída del producto, hacia fines de 2002 estalló la crisis bancaria y de deuda pública que llevaron a la salida forzada de la convertibilidad a inicios de 2002. Con la modificación de la paridad cambiaria, el saldo comercial negativo se revirtió bruscamente. Primero, el superávit comercial fue el resultado de la marcada caída de las importaciones que acompañó a la fortísima retracción del nivel de actividad económica. Las exportaciones respondieron con altibajos, y recién mostraron un crecimiento importante a partir del 2003. En ese año también comenzó la recuperación de las importaciones.

El resultado positivo de la balanza comercial permitió revertir el déficit de cuenta corriente característico de todo el período de vigencia de la convertibilidad. Más aún, dado que durante 2002 y 2003 hubo salida neta de capitales, la cuenta corriente se convirtió en la principal fuente de divisas del país.

### ¿Cómo será el futuro?

Hasta el momento el Gobierno buscó mantener un tipo de cambio real “alto”, sin descuidar la estabilidad de precios. De este modo se incentivó la actividad productiva en los sectores transables y se logró, desde 2002, mantener un importante superávit de cuenta corriente, aunque decreciente en el tiempo a raíz de la fuerte recuperación de las importaciones, que acompañaron el crecimiento económico.

El mantenimiento de esta política será cada vez más difícil en la medida en que el ingreso de capitales vaya aumentando tras la reestructuración de la deuda pública en default. En todo caso el grado de dificultad dependerá de cuán fuerte sea la recuperación del ingreso de capitales y de qué medidas se tomen para “administrarlo”.

Si el flujo neto de capitales hacia Argentina es importante, las presiones a la apreciación del tipo de cambio serán mucho mayores que las que existen en la actualidad y al Banco Central le resultará más difícil mantener el nivel del precio del dólar sin generar un incremento de la inflación.

De hecho, durante el segundo trimestre ha habido un ingreso neto de capitales acompañado por un proceso de apreciación cambiaria, aún a pesar de las medidas de control de capitales que ha implementado el gobierno.

Por otra parte, el crecimiento económico esperado para 2005 se ubica en torno al 6,8%. Como hasta ahora, todos los componentes de la demanda agregada impulsarán la expansión del producto.

El consumo interno y las exportaciones serán los dinamizadores de la actividad productiva y la inversión deberá tener un rol cada vez más destacado a partir de la continua reducción de la brecha entre producto real y producto potencial.

Las ventas externas crecerán estimuladas por los precios internacionales y por un tipo de cambio real que será “alto” pero que tenderá a caer, ya sea por suba de precios internos, por apreciación cambiaria o por ambas.

La inversión viene evidenciando un destacado desempeño desde fines de 2002. Una parte de lo que se invierte corresponde a la actividad de la construcción y la otra parte a la ampliación y modernización de la capacidad instalada de aquellos sectores productivos (tanto industriales como agropecuarios) que enfrentan restricciones de capacidad.

La inversión tiene un papel fundamental para mantener un crecimiento sostenido, ya que permite aflojar las restricciones por el lado de la oferta y, con ello, morigerar las presiones inflacionarias, a la vez que aporta ganancias de productividad a la economía. Por ello se vuelve relevante promoverla.

No obstante, resulta necesario dar una solución de fondo a los problemas del sector para evitar futuros cuellos de botella que puedan erosionar el crecimiento económico.

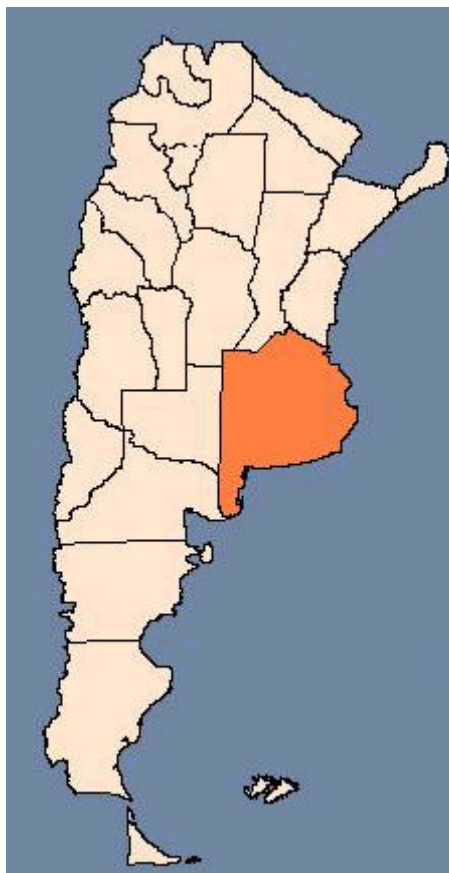
Para exportar sostenidamente y en volúmenes importantes no es suficiente sólo con precios internacionales competitivos. También se requiere una política comercial entendida en sentido amplio, que incluya el conjunto de factores que intervienen en el proceso exportador.

Aún con un tipo de cambio favorable, es necesario un gran esfuerzo público y privado para lograr afianzar una estructura exportadora sólida, y de alta calidad y diversificación. Se requieren factores tales como el acceso al crédito, la disponibilidad de infraestructura de transporte, la posibilidad de ingresar en mercados externos protegidos y la difusión internacional de la producción local.

Para ello, creemos fundamental el partenariado institucional que sirva de guía para tomar medidas institucionales coherentes con las necesidades no sólo del país, sino también de los actores externos –instituciones, empresas, inversores-.

### **3 - Características y aspectos socio-económicos de la Provincia de Buenos Aires<sup>111</sup>**

La Provincia de Buenos Aires se encuentra ubicada en la región pampeana, tiene una superficie de 307.571 km<sup>2</sup> similar a la que en Europa poseen países como Italia o Alemania. Representa el 11% del territorio nacional y es la provincia de mayor espacio geográfico del país. Está dividida jurisdiccionalmente en 134 partidos con poderes políticos y administrativos propios, la capital provincial es La Plata. El Gran Buenos Aires o Conurbano Bonaerense, formado por 24 Partidos comprende menos del 2% del territorio provincial pero concentra el 60% de su población y el 70% de la producción industrial. La buena calidad de sus suelos, su clima benigno, y su estratégica ubicación hicieron de Buenos Aires el área más importante en cuanto a actividad económica y asentamiento humano de la Argentina.



La provincia puede ser subdividida en cuatro áreas geográficas bien diferenciadas. Ellas son, la pampa deprimida caracterizada por ser extremadamente chata, luego la pampa ondulada con lomadas que resultan del modelamiento que impone a la zona la gran

cantidad de ríos y arroyos de trazo zigzagueante que la atraviesan, la pampa medanosa que es una planicie con lagunas y bañados alimentados por lluvias irregulares y cercados por médanos, y por último la pampa interserrana que está integrada por sierras y una planicie interpuesta. Al este de esta área se ubican las sierras del sistema de Tandilia y al oeste, las del sistema de Ventania, con relieves más elevados.

El clima en la provincia de Buenos Aires se caracteriza por ser templado. Las temperaturas promedio son más bajas hacia el sur y en las proximidades del mar, elevándose hacia el noroeste. Las variaciones térmicas promedio oscilan entre 20 y 25°C en verano y 7 y 11°C en invierno. El clima es caluroso y seco en verano mientras que los inviernos son frescos aunque no rigurosos. En otoño y primavera se advierte un aumento en los índices de humedad. Debido a que en toda la región predomina la llanura, durante las lluvias el suelo recibe agua en forma pareja. El promedio de precipitaciones oscila entre los 500 y 1.000 milímetros anuales.

De acuerdo al último Censo Nacional de Población y Vivienda (año 2001) habitan Buenos Aires 13.827.203 personas siendo así la provincia más poblada de Argentina (representa el 38,1% de la población nacional). Los centros urbanos que conforman el Gran Buenos Aires concentran el 62,8% de la población bonaerense, destacándose Partidos como La Matanza, Lomas de Zamora, Quilmes y Almirante Brown. Fuera del Conurbano los Partidos más poblados son La Plata y General Pueyrredón cada uno de ellos con alrededor de 550 mil habitantes.

---

<sup>111</sup> Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa ADI - AGENCIA DE DESARROLLO DE INVERSIONES. Información Socioeconómica 2004.

La esperanza de vida al nacer es de 74,1 años y la tasa de crecimiento poblacional es de 1,2% equivalente al valor presente en Estados Unidos y muy por encima de la Unión Europea (0,2%). Con respecto a la distribución de la población por grupos de edad, el 35,3% tiene menos de 20 años, un 46,2% tiene entre 20 y 55 años, mientras que los que tiene más de 55 años representan el restante 18,5%.

Los indicadores educativos presentes en la provincia se ubican entre los más elevados de Latinoamérica. La provincia cuenta con algo más de 4 millones de estudiantes desde el nivel inicial hasta el superior. El analfabetismo es del 1,6% (el promedio de Latinoamérica es del 11,1%) y la tasa neta de escolarización combinada entre nivel primario y secundario es del 89,5%. La amplia oferta de carreras universitarias y de posgrado, desde humanísticas hasta técnicas, permite la capacitación tanto en Universidades estatales como privadas distribuidas en todo el territorio provincial. Entre la población ocupada el 44,5% posee estudios secundarios completos.

Buenos Aires es la jurisdicción de mayor peso relativo de Argentina respecto de la actividad económica (33% del producto nacional), siendo al mismo tiempo la provincia con mayor grado de diversificación productiva. La provincia es la principal productora de carnes y granos al tiempo que cuenta con un alto nivel de tecnología en la industria transformadora de materias primas, que constituye la mayor parte de su producto. Cerca de la mitad del valor de la producción industrial nacional se genera en Buenos Aires, sobresaliendo entre otras ramas de actividad la elaboración de alimentos y bebidas, refinación de petróleo, industria automotriz, plástica y química. Diversas empresas transnacionales de primera línea tienen una larga trayectoria en la provincia operando tanto en el sector primario como en la industrialización de productos y la provisión de servicios.

### 3.1 - Características de la economía provincial

El producto bruto geográfico (PBG) alcanzó en Buenos Aires durante el 2000 los 85.141 millones de dólares representando el 33,1% del producto nacional. En la composición del producto provincial sobresalen dentro del sector primario las actividades relacionadas con la agricultura, ganadería y silvicultura que representan el 4,5% del PBG, en el sector secundario las actividades industriales (21,3%) y en el sector terciario las actividades más importantes son las relacionadas con el comercio, restaurantes y hoteles (18,1%) y la intermediación financiera (20,5%). Todas estas actividades en conjunto conforman el 64,4% del producto provincial.

Buenos Aires es la primer provincia exportadora en cuanto a volumen de ventas. Durante el 2002 sus exportaciones alcanzaron los 9.229 millones de dólares (35,9% de las ventas externas totales de Argentina). Las estimaciones preliminares para el 2003 muestran una recuperación de las mismas luego de la caída registrada durante el 2002, aunque todavía estaría por debajo de los niveles registrados en 2001.

La composición de las exportaciones por grandes rubros se divide entre manufacturas de origen industrial (MOI) 49,9%, manufacturas de origen agropecuario (MOA) 22,0%, productos primarios 14,8% y combustibles 13,2%. Durante los últimos años se observa un incremento en la participación de las manufacturas en detrimento de los productos primarios.

La canasta de productos exportados es diversificada, se destacan por su participación los siguientes productos: naftas, butanos y propanos, productos químicos y conexos, trigo, materias plásticas artificiales, vehículos automotores de carga y transporte, tubos sin costura de hierro o acero, aceite de girasol, laminados planos de

hierro o acero, maíz en grano, cueros curtidos, porotos de soja y carne bovina fresca o congelada. Estos bienes representan en conjunto el 63,1% del total exportado.

Repsol YPF, Polisor S.A. de Dow Chemical, ESSO, Shell, Petrobras, Solvay Indupa del complejo petrolero-petroquímico, Ford Argentina, Peugeot Citroën, Volkswagen Argentina y Toyota del complejo automotriz, Siderca y Siderar (tubos de acero sin costura y chapas de acero laminadas), Seton, Curtiembres Fonseca, Arlei y Curtarsa (cueros curtidos y sus manufacturas), Cargill, Glencore y Nidera (grasas y aceites vegetales), Mastellone Hermanos (productos lácteos). son algunos de los principales exportadores provinciales.

Las exportaciones bonaerenses se distribuyen en un grupo amplio de países que incluye más de 140 destinos diferentes. Quienes tienen mayor participación son Brasil, Estados Unidos, Chile, México, Países Bajos y China, en ese orden, que representan en conjunto el 59,9% de las exportaciones totales.

Si se considera el destino de las exportaciones de acuerdo por región económica sobresale el Mercosur con el 35% de las ventas totales. La composición de las exportaciones por bloque económico de destino se ha mantenido relativamente estable a lo largo de los últimos años a diferencia de lo que ocurrió en la mayor parte de las provincias argentinas. Los mayores cambios que se observan corresponden a una disminución en los envíos a los países miembros del Mercosur que es compensada por mayores exportaciones al resto de América, tanto a países miembros del NAFTA como a los países que conforman la ALADI no incluidos en el Mercosur (Chile, Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela).

### 3.2 - Sectores con mayor desarrollo

*Sector Agropecuario:* Buenos Aires, cuenta de acuerdo a los datos del último Censo Nacional Agropecuario (CNA año 2002) con 50.620 explotaciones agropecuarias que cubren una superficie total de 25.337.252 hectáreas (has), de las cuales el 42,5% se encuentran implantadas con diversos cultivos. La mayor parte de la superficie implantada corresponde a oleaginosas como la soja y girasol y cereales como maíz y trigo que representan en conjunto el 61,6% de la superficie cultivada. Con respecto a la ganadería cuenta con un rodeo de poco más de 16 millones de cabezas de ganado bovino, dando cuenta del 34,5% del stock nacional de este tipo de ganado.

El número de explotaciones se contrajo sustancialmente durante los últimos años. Si se lo comprara con respecto al anterior censo (año 1988) registra un descenso del 33,0%. Sin embargo, la superficie total comprendida por las mismas y la superficie implantada si bien decreció lo hizo en menor medida (cayeron 7,1% y 3,5% respectivamente). Esto implica una mayor concentración en torno a explotaciones de mayor superficie.

*Agricultura:* La provincia cuenta con la llamada zona núcleo de transformación agrícola, una de las regiones con mejores condiciones agroecológicas del mundo. Durante las últimas 3 décadas la actividad agrícola aumentó su participación relativa en el producto global del sector primario. La producción de granos durante la década del 70 creció 12,7%, en los '80 registró un incremento del 54,7% y en los '90 42,3%. Este incremento fue desigual entre cereales y oleaginosas, llevando a que se redujese la participación de los primeros en el total regional. También se modificó sensiblemente la participación de cada cultivo respecto al total.

*Cereales:* Entre este tipo de cultivos sobresalen el maíz y trigo, aunque también hay una importante producción de avena, cebada, mijo, sorgo, centeno y alpiste. Los rendimientos de maíz son, en promedio, 50% superiores a los nacionales, situación que



se ha puesto de manifiesto durante el último cuarto de siglo y demuestra la aptitud regional para este tipo de cultivo. Con respecto al trigo, la producción durante la campaña 2003/04 fue de 9.167.076 toneladas, con un rendimiento promedio de 2.889 kilogramos por hectárea. Los cambios tecnológicos incorporados a su explotación permitieron la expansión de los volúmenes de producción al tiempo que los rendimientos son un 30% superiores al promedio nacional. La producción está mayoritariamente destinada a consumo interno, ya que se trata de trigos semiduros utilizables básicamente para la elaboración de pan. Su industrialización se realiza en gran proporción en la misma zona, y la exportación está principalmente constituida por trigo a granel y variedades de importante contenido proteico.

**Oleaginosas:** En la actualidad la producción más importante es la de soja, a la cual le sigue en importancia el girasol. La producción de soja se ha expandido fuertemente durante los últimos 20 años, alcanzando en las últimas campañas los valores históricos más elevados. La superficie sembrada es de 2,4 millones de hectáreas de las cuales se obtienen más de 7 millones de toneladas. Los rindes medios obtenidos por hectárea son de 2.900 kg./ha. En cuanto al girasol, el área sembrada presenta una tendencia decreciente en los últimos ciclos, revirtiendo la tendencia anterior. La producción anual que en el segundo quinquenio de los '90 había sido de 3,4 millones de toneladas promedio cae a 1,6 millones en el 2002/03. Los rendimientos promedio muestran disminuciones en las últimas campañas debido fundamentalmente a la realización de "siembras de segunda", alcanzando valores promedio de 1.600 kg./ha.

**Ganadería:** Históricamente la actividad ganadera (y dentro de esta particularmente la vacuna) ha tenido un importante rol en la generación de valor dentro de la actividad agropecuaria provincial. En los últimos años, la tendencia decreciente de precios, conjuntamente con una disminución importante de las existencias ha provocado una retracción en la participación relativa de este subsector en el total sectorial. El stock de ganado bovino provincial es de 16 millones de cabezas, lo que representa el 34,5% de las existencias totales del país. El segundo tipo de ganado en importancia, es el ovino del que Buenos Aires cuenta con un rodeo de 1.414.835 cabezas (representa el 11,3% de todo el país), la producción se orienta en mayor proporción a la producción de lana.

La producción pecuaria ha estado estabilizada en la última década en los 2,5 millones de toneladas anuales, de las cuales, entre el 80% y 85% se destina al consumo interno. La faena alcanza alrededor de 11,5 millones de cabezas por año, participando la provincia en el año 2002 con el 58% del total.

**Pesca:** La actividad pesquera se concentra en la pesca oceánica, siendo marginal la pesca fluvial. El Mar Argentino tiene bancos pesqueros muy importantes debido a que se encuentra sobre la plataforma continental; cuenta con corrientes que surgen desde la profundidad, oxigenan las aguas y aportan nutrientes que favorecen la vida; presenta corrientes oceánicas de distinta temperatura y aguas costeras con temperatura, salinidad y dinámica distinta a la de las corrientes. Por lo tanto, es un área de concentración de especies marinas particularmente valiosa, ya que se trata de un hábitat ideal para su reproducción y persistencia numérica.

El principal puerto pesquero de la provincia es el de Mar del Plata, el mismo cuenta con una infraestructura que abarca todas las etapas del procesado del pescado: fileteado, conserva, salazón, secado, fabricación de harina, obtención de aceite y los sistemas de enfriado y congelado. El 40% de la pesca se industrializa, proporcionando conservas y aceites.

Durante el 2003 las capturas de peces ascendieron a 225 mil toneladas entre las cuales sobresalen las siguientes especies: merluza hubbsi y de cola, corvina, raya y

anchoita. También hay pescas de crustáceos (calamar) y moluscos (langostino) aunque de menor cuantía.

*Minería:* Esta actividad se sustenta en la producción de minerales industriales (sal, arcilla) y rocas de aplicación (caliza, triturados pétreos), insumo de las industrias de transformación (cemento, cerámica, vidrio y refractarios) y la base de las industrias siderúrgicas y metalúrgicas.

*Industria:* Buenos Aires concentra la mayor y más variada producción industrial de Argentina. En la misma quedan comprendida desde complejos siderúrgicos y petroquímicos a plantas metalmecánicas que producen autopartes, automotores y maquinaria agrícola a fábricas de productos plásticos y resinas sintéticas. Desde medicamentos y equipamiento hospitalario a establecimientos textiles y plantas elaboradoras de alimentos y bebidas. La participación del sector industrial provincial en el total nacional es de alrededor del 50%. Las industrias de alimentos, química y petroquímica, automotriz y destilerías de petróleo determinan el 55% de la producción total del país y ocupan cerca del 39% del empleo industrial de la provincia.

La evolución de la industria manufacturera bonaerense durante las últimas décadas muestra un desplazamiento relativo de las llamadas industrias vegetativas hacia las llamadas dinámicas, por cuanto estas últimas denotan no sólo mayores niveles de valor agregado y valor de producción, sino también un mayor grado de utilización de mano de obra industrial respecto de las primeras.

El nivel de actividad industrial en la provincia muestra un marcado ascenso a partir del segundo semestre de 2002. A consecuencia de la devaluación de la moneda argentina, se produjo una menor afluencia de sustitutos importados en el mercado interno dando un importante impulso a aquellos sectores que compiten con importaciones. A su vez, las mayores ventajas competitivas derivadas de un tipo de cambio más elevado y la apertura de nuevos mercados externos permitieron a varios sectores productores de bienes exportables destinar, en forma creciente, sus manufacturas al exterior. Durante los últimos meses fue la reactivación de la demanda interna la que permitió fortalecer la recuperación de la actividad económica. A continuación se describen las características más sobresalientes de algunos de los principales complejos industriales presentes en Buenos Aires.

*Complejo Agroindustrial:* el desarrollo de estas actividades se lleva a cabo tanto a partir de la industrialización de materias primas provenientes de la provincia (por ejemplo cereales, oleaginosas) como así también de otras provincias (por ejemplo tabaco). Esto da lugar a cadenas de valor conformadas por bienes que son en todas sus etapas producidos en Buenos Aires y otras en las cuales solo está presente la etapa industrializadora. La producción de alimentos y bebidas aporta más del 20% del valor producido en la industria, destacándose por su importancia la elaboración de lácteos, faena de ganado y extracción de aceites y grasas vegetales. En este sector están presentes tanto empresas grandes de capitales locales como reconocidas transnacionales, al tiempo que también existe un grupo importante de empresas de pequeña y mediana magnitud.

En lo que se refiere a la elaboración de aceites y grasas de origen vegetal, existen en actividad cerca de 30 plantas aceiteras. Principalmente se encuentran localizadas en la región metropolitana ligada a las cadenas de exportación como a la comercialización en el mercado interno, mientras que 6 empresas ligan su actividad con las exportaciones desde los puertos del sur de la Provincia.

La elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas abarca aquellas industrias que elaboran alimentos compuestos principalmente de frutas, legumbres u hortalizas o congelan estos productos cocidos o sin cocer, incluyendo las que preparan y conservan jugos de frutas y hortalizas.

Dentro de esta se encuentra un conjunto numeroso y heterogéneo de establecimientos que en su mayoría son pequeños y medianos, reflejando entre los mayores notables diferencias de productividad: los ocho mayores locales en valor de producción concentran un 35% del total de la rama a nivel del país, mientras que si tomamos los ocho principales según el personal ocupado, dicha participación se reduce al 25%.

Elaboración de bebidas: Las empresas más dinámicas son las que elaboran cervezas, agua mineral y gaseosas, estas compañías por lo general son transnacionales de gran tamaño. La escasa relevancia que tiene el comercio exterior de bebidas hace que el nivel de actividad del sector dependa de la evolución del mercado doméstico.

En la rama elaboración de cerveza existen importantes empresas transnacionales. Las 5 plantas que producen desde Buenos Aires tienen una participación en el valor de producción nacional cercana al 70% y una capacidad de producción anual cercana a los 20 millones de hectolitros. Se caracterizan por tener alta participación de valor agregado sobre las ventas, mayor productividad relativa y mayor proporción de inversión que el resto de industrias alimentarias. Quilmes tiene el liderazgo histórico con el 70% del mercado, induciendo el mejoramiento varietal del cultivo de cebada a través de sus propios criaderos para lograr un mayor rendimiento industrial y tratando de aumentar el abastecimiento del lúpulo que se obtiene del Alto Valle. La producción de cebada cervecera se lleva a cabo en el sudoeste de Buenos Aires y este de La Pampa pudiendo exportarse tanto el grano como la malta procesada.

En lo que se refiere a elaboración de gaseosas, las 2 principales marcas internacionales están presentes en la provincia a través del sistema de franquicias. De este modo, distintas embotelladoras de capitales nacionales y extranjeros elaboran, embotellan y comercializan los productos de estas marcas de acuerdo a las normas establecidas por las casas matrices. Existen también embotelladoras locales que producen con otras marcas internacionales o incluso locales aunque estos tienen una participación menor en el volumen de producción.

Industria láctea: Es la tercer provincia en cuanto a producción de leche cruda, si bien la actividad creció sostenidamente durante los '90, su participación relativa en el total nacional se ha visto reducida en favor de la mayor participación de Santa Fe. Buenos Aires cuenta con cinco cuencas productoras: Abasto Sur, Abasto Norte, Oeste, Mar y Sierras, y Sur. La más importante es Mar y Sierras, registrando los mejores parámetros de productividad y las mejores condiciones agroecológicas. Las cuencas Abasto Norte y Sur, ubicadas a corta distancia del Área Metropolitana fueron las que tradicionalmente abastecieron al principal centro urbano del país; pero a pesar de esta gran ventaja comparativa el escaso tamaño de los predios y el alto costo de oportunidad de las tierras limitó las posibilidades de expansión de la actividad. La Serenisma (Mastellone Hermanos y Danone de Francia) es una de las principales empresas lácteas del país y desarrolla la mayor parte de sus actividades en Buenos Aires con una capacidad diaria de procesamiento de 6 millones de litros de leche. Al mismo tiempo, existen otras 200 empresas que elaboran distintos productos lácteos.

Complejo Petroquímico: Si bien Buenos Aires no cuenta con cuencas petroleras o gasíferas, posee una importante red de procesamiento de estos productos que va desde su refinación hasta la obtención de diversos productos petroquímicos. La conformación de este sector incluye distintas actividades productivas eslabonadas entre si que

involucran sectores industriales y de servicios. La participación de la provincia en el total nacional es elevada representando el 78% del total. El sector está formado por grandes firmas, muchas de las cuales son transnacionales.

Los productos obtenidos se pueden dividir en 3 grupos, los productos básicos que resultan del procesamiento del petróleo crudo y el gas natural y que luego son utilizados en la elaboración de productos petroquímicos de mayor valor agregado. Entre los productos básicos se incluyen las olefinas (etileno, propileno), aromáticos (benceno, tolueno) y gases de síntesis y sus derivados como el metanol y amoniaco. Los productos intermedios son a su vez el resultado de la manufactura de los productos petroquímicos básicos y tienen como destino la elaboración de productos finales y/o de otros productos industriales no petroquímicos. Entre los mismos se destacan el estireno, ácido acético, acetaldehído. Los productos finales termoplásticos, termoestables y elastómeros se elaboran a partir de los anteriores y se utilizan como insumos difundidos en diversas industrias y manufacturas.

Este complejo se desarrolla en 4 áreas bien diferenciadas, por un lado Bahía Blanca, el área Ensenada, luego la zona de Campana – San Nicolás y por último la producción de Avellaneda en el Conurbano Bonaerense.

Complejo siderúrgico: Dentro de la provincia es uno de los sectores más importantes en términos de empleo y valor de la producción. El sector está formado fundamentalmente por grandes empresas nacionales y laminadoras de menor tamaño, las mayores transformaciones producidas en los últimos años están relacionadas con la privatización de SOMISA y el proceso de fusiones y adquisiciones que dio lugar a una mayor concentración en el sector.

Las grandes firmas presentan procesos productivos altamente integrados, vendiendo su producción de semiterminados a las empresas laminadoras. Los productos obtenidos por la industria siderúrgica bonaerense incluye hierro primario, semiterminados (planchas, tochos y desbastes) y terminados planos (chapas y flejes) y no planos (alambrón, barras, perfiles y tubos con y sin costura).

Las actividades madre están concentradas geográficamente en la zona de San Nicolás y Campana, esto se explica por las fuertes economías de escala y por la facilidad de provisión de la materia prima (mineral de hierro) proveniente de Brasil a través del acceso fluvial. Los productos son comercializados no solo en el mercado interno sino que también se han desarrollado ciertos nichos en el exterior sobre la base de productos altamente competitivos.

Industria automotriz y autopartes: Buenos Aires es un importante centro de la industria automotriz local. Existen 5 terminales automotrices radicadas en la Provincia: Ford, Peugeot - Citroën, Volkswagen, Toyota y Mercedes Benz que producen aproximadamente el 40% del total de la producción nacional, al mismo tiempo existen alrededor de 200 empresas autopartistas, algunas de las cuales son propiedad de grupos importantes transnacionales como Dana, Bosch, Carraro, Johnson Matthey, Pilkington y Hutchinson.

Durante el segundo quinquenio de la década del '90 se produjo un fuerte flujo de inversiones que redució en un aumento de la capacidad instalada y una actualización del nivel de tecnificación. El máximo nivel de producción anual se alcanzó en 1998 con poco menos de 220 mil unidades, en ese momento la provincia representó el 47% de la producción nacional.

El sector autopartista vivió en los últimos años un contexto de fuerte reconversión. Hasta principios de los '90 la producción de componentes automotrices estaba destinada a modelos que en su mayoría ya habían sido discontinuados en las respectivas casas matrices y el nivel de competencia e integración con el exterior era

muy bajo. Con la apertura de la economía, la integración con Brasil y el régimen automotriz se produjo un paulatino proceso de adaptación de la industria que terminó provocando una fuerte modernización del sector junto a una modificación sustancial en la forma de relación entre las terminales y sus proveedores. Se generó también un proceso de extranjerización a partir de la adquisición de empresas locales por parte de transnacionales y por radicaciones directas de empresas (en algunos casos asociado al proceso de radicación de terminales). Al mismo tiempo, algunas empresas adquirieron líneas de producción de partes a las empresas terminales en un claro proceso de desverticalización de la producción por parte de las mismas.

### 3.3 - Organismos públicos provinciales de apoyo a las empresas

Buenos Aires cuenta con distintos organismos que facilitan el accionar de las empresas en sus distintas etapas de actividad, ya sea productiva o comercial. Por ejemplo BAExporta es el órgano provincial oficial para la promoción de sus exportaciones, a través de la asistencia integral, participación en Ferias y demandas internacionales. Los Centros IDEB, son agencias descentralizadas de desarrollo, que involucran y relacionan a todos los actores socioeconómicos locales que trabajen para el desarrollo y fortalecimiento de las PyMEs de su región –hoy sólo quedan algunas ventanillas en algunas ciudades de la provincia-. BANexo es la unidad de gestión que nuclea todas las herramientas financieras disponibles para potenciar la actividad productiva.

### 3.4 - Instrumentos de promoción provincial

**Promoción Industrial:** El gobierno provincial, mediante la ley de Promoción Industrial N° 10.547 (modificada por las Leyes N°11.236 y N°12.499) y el Decreto Reglamentario 1.904/90 establece una serie de facilidades a fin de posibilitar el desarrollo integral y armónico de la economía provincial y promover el incremento de su desarrollo industrial, consolidación del potencial económico e incremento del producto bruto.

Las empresas acogidas en el régimen, podrán gozar con respecto a las actividades prioritarias de los siguientes beneficios y franquicias:

- Compra de inmueble de dominio privado del Estado.
- Exención de impuestos provinciales (Ingresos Brutos e Impuesto Inmobiliario) por un período de hasta 9 años según el Plan de Desarrollo Industrial.
- Propiciamiento y/u otorgamiento de créditos, garantías o avales.
- Asistencia técnica y científica y facilidades para la capacitación profesional en organismos públicos o privados nacionales o extranjeros.
- Preferencia en la provisión de fuerza motriz y gas por redes. Como así también en las licitaciones del Estado Provincial en caso de igualdad de condiciones con otras empresas no comprendidas en el régimen.

**Parques Industriales:** La provincia dispone de más de 3.500 hectáreas de parques industriales y unos 25 Sectores Industriales Planificados y por lo menos 150 Zonas Industriales establecidas por Ordenanzas Municipales. Los Parques Industriales son los que presentan una infraestructura de apoyo más amplia para la radicación de empresas, los interesados en radicación deberán cumplir con las normas vigentes, sobre todo las vinculadas a la preservación del medio ambiente.

Los primeros Parques Industriales datan de principios de los años '70 (Chivilcoy, Olavarría). La instalación de parques continúa hasta este momento habiendo sido recientemente inaugurados los emprendimientos de Campana y la Cantábrica (Morón). Se está estudiando la posibilidad de crear nuevos parques en las localidades de Quilmes y La Plata.

En los últimos años, ha sido el sector privado el que se ha mostrado más activo en lo que se refiere a la conformación de este tipo de aglomeraciones, al tiempo que también se observa un mayor impulso en las locaciones del Conurbano o en Partidos cercanos al mismo.

Es importante destacar que la evolución de los parques dista de ser homogénea. Mientras que algunos lograron atraer a un número reducido de empresas en otros casos prácticamente se alcanzó a cubrir toda la oferta de espacio físico. Esto se debe a que independientemente de la accesibilidad, conectividad y compatibilidades entre lógicas de ocupación que presente un determinado Parque cuando no hay un desarrollo suficiente en su gestión, ni interés en construir espacios mínimos de conglomeración este tipo de emprendimientos no logran alcanzar el desarrollo esperado.

Para las empresas, además de las ventajas de localización, de costos en el abastecimiento de servicios públicos, de desarrollo de infraestructura y economías de escala y aglomeración y la posible creación de sinergias productivas y tecnológicas que en términos generales presentan este tipo de iniciativas, existen también beneficios impositivos derivados de la radicación en Parques Industriales. A continuación se presenta una breve reseña de los mismos.

La Ley Provincial N° 10.547 (Promoción Industrial) establece que una de sus finalidades es la de promover la localización de las industrias en Parques Industriales para el aprovechamiento de inversiones existentes, obtención de economías de escala, creación de fuentes de trabajo en la cercanía de centros poblados y preservación del medio ambiente.

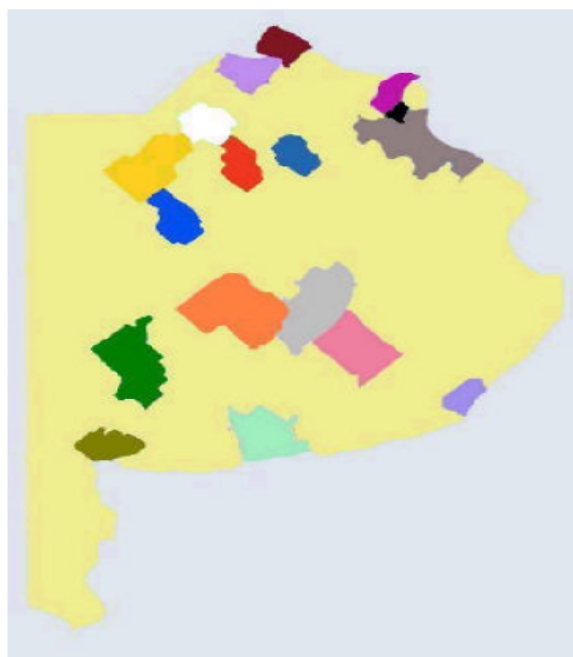
La Ley presenta una serie de beneficios y franquicias entre los que se destacan la exención impositiva en el impuesto a los Ingresos Brutos e Inmobiliario en el ámbito provincial. Los beneficios de esta exención son de hasta 9 años, que sólo pueden ser renovados si realizan una ampliación de planta o realizar un proyecto de innovación tecnológica. Para ello, los municipios deben adherir y conformar juntas locales de promoción industrial. La Dirección Provincial de Promoción Industrial otorga apoyo a los empresarios para la preparación de los proyectos de inversión o ampliación de planta necesarios para obtener los beneficios del instrumento.

Adicionalmente las empresas acogidas a este régimen podrán gozar con respecto a las actividades prioritarias de otros beneficios y franquicias como:

- Compra de inmuebles de dominio privado del Estado;
- Propiciamiento y/u otorgamiento de créditos, garantías o avales;
- Asistencia técnica y científica por parte de organismos del Estado;
- Preferencia en la provisión de fuerza motriz y gas por redes;
- Preferencia en las licitaciones del Estado Provincial en caso de igualdad de condiciones con otras empresas no comprendidas en el régimen.
- Facilidades al empresario, empleados y obreros que posibiliten la capacitación profesional en organismos públicos o privados nacionales o extranjeros.

### Partidos de la Provincia de Buenos Aires que cuentan con Parques Industriales

- Parque Industrial Dr. Ricardo Elicabe
- Parque Industrial Juan Zilio
- Parque Industrial Tres Arroyos
- Parque Industrial Olavarría
- Parque Industrial Azul
- Parque Industrial Tandil
- Parque Ind. Gral. Manuel Savio
- Parque Industrial Junín
- Parque Industrial Lincoln
- Parque Industrial Carlos Casares
- Parque Industrial Bragado
- Parque Industrial Chivilcoy
- Parque Industrial Pergamino
- Parque Industrial San Nicolás
- Parque Industrial Escobar



- Parque Industrial Campana

### Parques Industriales del Conurbano Bonaerense

- Parque Industrial Pilar
- Parque Ind. Malvinas Argentinas
- Parque Industrial Morón
- Parque Industrial Berazategui
- Parque Industrial La Plata



**Zonas Francas:** Buenos Aires dispone de dos zonas francas. La Zona Franca de la Plata, ubicada en el puerto de la capital provincial y la Zona Franca Bahía Blanca-Coronel Rosales en el área del puerto de Bahía Blanca, proyecto pendiente de aprobación. Adicionalmente a los incentivos fiscales que se ofrecen como facilidades del Gobierno Nacional, la provincia exime del pago de impuestos y/o contribuciones provinciales a los servicios básicos (energía eléctrica, telecomunicaciones, gas y agua) que se presten en las zonas francas.

**Promoción de Exportaciones:** Facilitando la participación de las empresas provinciales en ferias, exposiciones y misiones comerciales al exterior. Permite el asesoramiento técnico sobre estudios de mercados, reglas de exportación, aranceles, normas de calidad y embalaje. El Fondo de Promoción de Exportaciones de Buenos Aires (FOPREXBA) ofrece subsidios y créditos para la preparación de estudios, análisis de mercados, participación en ferias, exposiciones y misiones comerciales.

**Áreas y Organismos de Apoyo:** Buenos Aires cuenta con diversos programas y organismos que actúan dentro del Ministerio de la Producción a fin de apoyar a las empresas en la etapa productiva o de comercialización tanto en el mercado local como en el externo.

## **4 - Características y aspectos socio - económicos<sup>112</sup> de la ciudad de Tandil**

Se intenta aquí avanzar hacia el conocimiento de la realidad social, económica y ambiental de la ciudad y del partido de Tandil. Se incluyen además algunas cuestiones descriptivas que hacen a una efectiva caracterización de un sitio<sup>113</sup>.

Debe mencionarse, además, que se observa en nuestra ciudad un déficit alarmante de organismos, sistemas y fuentes de información fidedigna y actualizada; y una gran dispersión de la información existente. Por consiguiente, en algunos casos se ha hecho necesario utilizar informaciones oficiales pero carentes de actualización.<sup>114</sup>

### **4.1 – La estructura socio-económica**

#### **4.1.1: Ubicación geográfica**

El partido de Tandil está situado en el área sudeste de la provincia de Buenos Aires. Se encuentra limitado al Norte por Rauch y Azul. Por el Este limita con Ayacucho y Balcarce, al Sur con Lobería, Necochea y Benito Juárez y por el Oeste con Azul y Benito Juárez.

Si se definen las distancias en línea recta, el Partido de Tandil se halla a 370 Km de la ciudad de Buenos Aires, a 380 Km de las ciudades de La Plata y Bahía Blanca y a 170 Km de la ciudad de Mar del Plata.

La población es de 108.300 habitantes, según proyecciones basadas en datos censales. La superficie total es de 4.935 km<sup>2</sup>. Administrativamente, el partido ha sido dividido en 12 cuarteles.

El Partido de Tandil está emplazado en la Pampa Húmeda y, más precisamente, en el sistema serrano de Tandilia, que lo atraviesa a manera de columna vertebral en sentido NO-SE. Este sistema orográfico se halla caracterizado por un conjunto de



<sup>112</sup> En el Partido de Tandil se ha realizado en 1994 un Censo de establecimientos de comercio, industria y servicios. Además, cuenta con información en cuanto a:

- síntesis geográfica e histórica del Partido;
- detalle de comunicaciones, servicios de hotelería, gastronómicos, centros educacionales, bibliotecas, centros de salud, turísticos y deportivos, etc.

<sup>113</sup>En la caracterización de Tandil, se ha utilizado como fuente bibliográfica de base el libro "*Tandil a fin del milenio. Una perspectiva geográfica*", compilado por Velázquez, G.; Lan, D.; y Nogar, G. Centro de Investigaciones Geográficas (CIG). Facultad de Ciencias Humanas. U.N.C. Tandil, 1998.

<sup>114</sup> La información que se obtendrá del trabajo del Observatorio Permanente de Pymes ubicado físicamente en la Universidad Nacional del Centro y con coordinación de la Universidad de Bologna, permitirá cubrir este vacío de información actualizada.



serranías bajas y de formas romas en el Centro y Norte del partido, mientras que cambian a formas de mesas o “tabulares” a medida que se recorre el Partido hacia el Oeste y Sur. Esta conformación ocupa el 50% de su extensión.

Con respecto al emplazamiento, la ciudad se extiende en una mancha urbana de forma irregular, cuya superficie aproximada es de 50 km<sup>2</sup>, y cuyo soporte se caracteriza por ser una encrucijada de valles que descienden desde las Sierras de Tandil hacia la llanura Norte, continuándose hasta la depresión del Río Salado.

Aún cuando Tandil pareciera estar en un valle; en realidad está en una zona de interfluvio formada por una lomada al pie y al Norte del Cerro Independencia, y cuya altura es relativamente baja.

Tandil es una ciudad de tamaño intermedio y cuenta con una planta urbana localizada en el cuartel I del partido. La ciudad, desde su fundación, se ha ido extendiendo espontáneamente, hasta alcanzar en los ‘90s un área urbana de 22,07 km<sup>2</sup> y un área suburbana de 30,27 km<sup>2</sup>.

El clima de Tandil se lo clasifica como subhúmedo serrano en razón del ambiente geomorfológico dominante, que conduce a un aumento muy leve de las precipitaciones en los faldeos orientales de las sierras y al incremento de las heladas. Estudios recientes han comprobado que parte de los ingresos de aire polar que llegan a esta región se trasladan desde el Pacífico, producen precipitaciones en la región andina; al descender hacia el Este sufren un calentamiento y estas masas de aire frío y seco llegan a la provincia de Buenos Aires con temperaturas superiores a las de origen.

La acción moderadora del mar se manifiesta restando rigurosidad al invierno. La confluencia del relieve por su escasa altura, es pequeña y esto aumenta la frecuencia de las nieblas, por el rápido enfriamiento de las rocas desnudas.

En general, el clima es suave, sin situaciones extremas. La temperatura promedio anual es de 14° C, con máximas promedio de 20° C, con mayores registros en el mes de enero; y mínimas promedio cercanas a los 8° C, y los meses más fríos son: junio, julio y agosto. Las precipitaciones medias anuales son de 800 mm, aunque un poco más intensas en verano (a razón de 20 mm más por mes). Casi se podría hablar de un régimen isohigro (regular). La frecuencia anual de días con heladas es de 30 a 60, y son más abundantes en las zonas de sierras, ya que se asientan en las partes deprimidas.

#### 4.1.2 - Red de Comunicación

La red de comunicación vial y los accesos de la ciudad de Tandil son los siguientes:

- Ruta Nacional N° 226: permite el acceso a las ciudades de Azul, Olavarría y otras del Norte y Noroeste de la provincia; y, por el Sur, comunica con Balcarce y Mar del Plata.
- Ruta Provincial N° 30: comunica con la ciudad de Buenos Aires y norte del país; y permite acceder a la Ruta Provincial N° 74 y por camino de tierra hacia el Sur.
- Ruta Provincial N° 74: vincula a la ciudad con Benito Juárez, por el Sur.
- Por el Norte, la Avenida Lunghi comunica con la rotonda de acceso a las dos primeras rutas.
- Por el Sur, el acceso Don Bosco comunica a la ciudad con la R.P. N° 74.
- Por el Este, se encuentran el acceso Espora (permite acceder a la ciudad a través de las colectoras y a la R.N. N° 226); Pujol-Primera Junta (acceso secundario a la R.N. N° 226); Av. Falucho (acceso a la R.N. N° 226 y nuevas zonas urbanas); Av. Aeronáutica Argentina (vía de comunicación entre la zona rural y la ciudad); y las

calles Chapaleofú-Los Ombúes (acceso vecinal a la R.P. N° 30, al Campus Universitario y a caminos secundarios del espacio rural).

Por el Oeste, se hallan la Avenida Juan B. Justo y la Avenida Estrada-Circuito Turístico, ambos accesos a la R.P. N° 30.

#### 4.1.3 - Desarrollo económico

La incorporación de Argentina dentro de una economía mundial globalizada ha afectado a los distintos sectores económicos. En los últimos años se ha generado un importante proceso de concentración económica caracterizado por el ingreso de inversiones extranjera, provocando significativas modificaciones en la estructura económica, y cambios en la propiedad, dirección y administración de las empresas.

Dentro del mencionado proceso se ha impulsando a su vez, una reestructuración organizacional, productiva y espacial que modifica la trama productiva nacional, con importantes implicancias regionales y locales.

En Tandil, las implicancias de dicho proceso han alcanzado a personas, lugares, instituciones y actividades; todos ellos vinculados con una compleja dinámica de división social, territorial y técnica de las modalidades de trabajo local (Velazquez, 1996).

El desarrollo económico de la ciudad de Tandil ha sido el reflejo de la evolución económica argentina, aunque la crisis se ha sentido menos, principalmente por la buena base económica de la ciudad, y por la combinación de sectores agrícolas e industriales.

Hoy, y luego de la crisis de fines del 2001, se ha iniciado un rápido crecimiento, de cual la locomotora es la demanda interna. Lamentablemente, a la fecha de realización del trabajo, no tenemos a disposición datos locales actualizados, los cuales son fundamentales para poder hacer una buena estrategia de desarrollo local, y diferenciar las necesidades más inmediatas, las cuales pueden ser resueltas a través del partenariado.

##### 4.1.3.1 – Actividad Económica Primara

Tandil posee una estructura económica diversificada, dentro de la cual las actividades primarias como la agricultura y la ganadería son las que ejercen supremacía sobre las demás. Así al analizar el uso del suelo en el partido de Tandil, se observa que la actividad ganadera ocupa el 31% de la superficie, la agrícola representa el 39% y el resto es ocupado por otros usos, distribuidos entre actividades primarias, secundarias y terciarias.

A partir de la implementación del Plan de Convertibilidad en 1991, el sector agropecuario experimentó una profunda transformación. El mayor impacto del plan estabilizador recayó sobre los pequeños y medianos productores. En general, los productores del sector se vieron obligados a desarrollar respuestas adaptables a los profundos cambios instrumentados, a través de la tecnificación, la diversificación de la producción y los riesgos, etc. Además, aparecieron los pools de siembra, los cuales realizan siembras mixtas y emplean contratistas del lugar, a fin de reducir riesgos. Otro elemento relevante, ha sido la tendencia a la centralización productiva en las unidades de mayor tamaño.

El período 1993-97 se caracterizó por el incremento de la productividad agrícola, la expansión tecnológica y las grandes inversiones. A partir de 1998, no sólo se frenó la tasa de crecimiento, sino que además el campo comenzó un período crítico.

Durante la década del 90, el sector agropecuario se encontró inmerso en una profunda crisis, como consecuencia de una serie de factores que han reducido

notablemente su rentabilidad, llevándolo incluso al trabajo a pérdida. Los subsidios internacionales, el bajo precio de sus productos, la presión tributaria, el alto "costo argentino", las elevadas tasas de interés de los créditos, el endeudamiento, las dificultades para refinanciar deudas contraídas y la descapitalización, son algunos de los graves problemas que están sufriendo los productores. A esto se ha sumado la prolongada recesión y las crisis financieras internacionales, que han golpeado fuertemente a la economía nacional.

Lógicamente, el sector agrícola-ganadero del partido de Tandil no es, ni ha sido, ajeno a este crítico marco nacional. No obstante, la preeminencia del carácter mixto de sus explotaciones agropecuarias, ha atenuado relativamente los efectos de la crisis, sobre todo si se compara a Tandil con otros partidos del interior. El desarrollo de sistemas productivos mixtos ha sido posible gracias a la aptitud de las tierras del área.

Hoy, y luego de la crisis de fines del 2001, el sector agrario ha reencontrado el rumbo, y es fuente del crecimiento nacional. La devaluación pos crisis 2001 dio respiro al sector del campo, ya que se cosecharon siembras que se había realizado bajo el régimen de convertibilidad. Es decir, el sector agrícola se encontró con una cosecha que valía casi 3 veces más de lo sembrado.

Con respecto a los sistemas de producción, identificamos cuatro "predominantes" y tres "presentes", en el partido de Tandil:

- 1) *sistema agrícola-ganadero (bovinos de carne y ovinos)*: las unidades que lo componen destinan aproximadamente el 60 % de la tierra a la agricultura, alternando trigo y girasol. La ganadería está compuesta por vacunos destinados a la producción de carne y, en menor medida, por ovinos. La ganadería bovina es de cría, recría e invernada, en tanto que la ovina es para la obtención de lana y carne.
- 2) *sistema agrícola-ganadero (bovinos de carne)*: con una distribución de la tierra similar a la anterior, se destacan los cultivos de trigo, girasol y maíz. En algunas áreas, también aparecen cultivos de papa. La ganadería se centra en la invernada bovina.
- 3) *sistema ganadero-agrícola (bovinos de carne y ovinos)*: posee una representación marginal. La ganadería ocupa casi el 70 % de la superficie. Hacia el Oeste, es principalmente bovina de cría e invernada, con una muy pequeña participación de la ovina; y la agricultura se compone de los cultivos de trigo, cebada y girasol. Hacia el Este, se incrementan la presencia de ovinos y las extensiones de girasol y trigo.
- 4) *sistema ganadero-agrícola (tambo)*: la ganadería de tambo y la agricultura basada en los cultivos de maíz, sorgo granífero y trigo, se reparten la superficie productiva en partes similares.

Además, existen los tres siguientes sistemas presentes:

1. *sistema ganadero (tambo)*: presenta explotaciones de mediana extensión, dedicadas únicamente a la actividad tambera.
2. *sistema papero*: los productores, en general, no poseen tierras, pero sí buenas dotaciones de capital y tecnología. Operan en unidades de aproximadamente 50 hectáreas.
3. *sistema hortícola*: compuesto por unidades pequeñas, ubicadas en la zona rural-urbana, y dedicadas al cultivo de lechuga, zanahoria, pimiento, tomate y chaucha, entre otros.

Respecto del sistema productivo *tambo*, el partido de Tandil es uno de los principales productores de la cuenca lechera Mar y Sierras -situada en el Sudeste de la provincia de Buenos Aires-, y posee una larga trayectoria en la producción de leche y subproductos. La mayoría de los tambos del partido (de un total de entre 120 y 150),

proveen de leche a distintas usinas de las grandes empresas regionales, nacionales e internacionales. Unos pocos tambos menores, abastecen a establecimientos locales dedicados a la elaboración de derivados lácteos, especialmente quesos.

En los últimos años, tanto los productores como la industria de la leche han hecho una fuerte inversión para tecnificar los tambos, incrementar la producción y la productividad, y mejorar la calidad del producto. Durante este proceso, que es característico de los años 90, se evidenció una constante e importante reducción en el número de explotaciones tamberas, generando de este modo exclusión y concentración. En términos relativos, han desaparecido más, los tambos pequeños, con más empleados, los menos diversificados, los explotados por sus dueños y los más recientes. El resto fue beneficiado por la situación favorable de la industria láctea nacional.

Durante la década del 90, el tambo, como el resto de las actividades del campo, pasó por un momento crítico. La producción y la industria lechera no van de la mano. Las usinas habían decidido bajar drásticamente el precio de la materia prima, la relación precio-costo no concordaba la producción tendió a que reducirse, y se atravesó a finales de los '90 por la peor crisis de la década.

Minería: La minería es una actividad económica importante en Tandil. Su participación en el PBI del partido y la generación de puestos de trabajo directos o indirectos, así lo confirman.

La explotación se realiza en canteras a cielo abierto, muchas de ellas próximas al tejido urbano. Se extraen granito, lajas y arena de disgregación del granito. El volumen de producción más importante corresponde al granito triturado. Tandil es uno de los principales partidos productores de granito triturado de la provincia de Buenos Aires. Dicho material se destina fundamentalmente a la construcción y pavimentación, quedando esta actividad, en consecuencia, sujeta a los ciclos de demanda por obras públicas y privadas.

La expansión urbana ha generado el avance del tejido hacia zonas con canteras en explotación, provocando un conflicto entre la actividad minera y el uso residencial. Por ello, varias explotaciones debieron abandonarse. A ese, se ha sumado otro conflicto: la incompatibilidad entre el uso minero y el turístico. Las canteras han venido degradando la estética del paisaje serrano y produciendo, de este modo, el deterioro sistemático del valor de un recurso turístico fundamental, como son las sierras, con el agravante de la imposibilidad de reposición del material extraído.

Se mantiene en una inalterada senda de crecimiento (+19,2% en 2005). La tracción se encuentra en la pujante demanda local vía recuperación de la actividad de la construcción, que actualmente se encuentra sólo 6,6% por debajo de su máximo histórico en 1998. La producción del sector pudo reaccionar casi sin defasajes al repunte en la construcción en base a una capacidad ociosa rondando 68% a comienzos de 2002 (dato para el bloque de minerales no metálicos). Las perspectivas son positivas, teniendo injerencia tanto el ámbito privado (obras de fin edilicio) como el público (planes de construcción de viviendas). Adicionalmente, el margen dado por la capacidad ociosa aún es elevado (utilización de 60,2% en agosto).

El avance de los proyectos de ampliación o de construcción de plantas productoras así como los anuncios de planes de inversión industrial y el inicio de obras de gran escala (públicas y privadas) repercuten favorablemente sobre la performance de dicha actividad. Hoy con un crecimiento de la construcción que ronda el 30% se ha impulsado la producción de materiales para la construcción, cemento, etc., y por ende la se ha ampliado la importancia del sector minero para el desarrollo nacional.

#### 4.1.3.2 – Actividad Económica Secundaria: la industria

Un poco de historia: Desde la fecha de fundación de Tandil, en 1823, se han sucedido diversas etapas en el asentamiento de la población de Tandil, que conoció una importante expansión de la actividad ganadera a partir de la década de 1840. La llegada del ferrocarril en 1883 y la explotación de canteras de granito en las serranías locales son hitos históricos de la ciudad. Entre 1860 y 1914 se produjo un considerable crecimiento económico, basado en la incorporación de nuevas actividades y tecnologías productivas, desarrollándose igualmente un núcleo urbano que abastecía de bienes y servicios a una amplia zona rural. La década de 1920 fue escenario de conflictos sociales en la ciudad, coincidiendo con la decadencia de las canteras locales debido a la sustitución de los adoquines por el hormigón. La población en esos años era de 25 000 habitantes, entre los cuales había muchos inmigrantes italianos.

De dicha época es la creación de la fundición metalúrgica de los hermanos Bariffi, que llegó a constituirse en una escuela de ideas y especialistas, inicialmente orientada hacia la maquinaria agrícola y posteriormente hacia la fabricación de cocinas económicas, hasta que en 1939 el cierre de las importaciones de repuestos de automóviles llevó a la fundición a reorientar su producción hacia la producción de tapas de cilindros para la empresa Ford, convirtiéndose en la empresa BIMA, S.A.

A partir de esos años, surgieron otras empresas metalmeccánicas, como Metalúrgica Tandil, que transformaron la estructura productiva agropecuaria anterior y lideraron el proceso de crecimiento económico y generación de empleo local durante el período de sustitución de importaciones. Las empresas metalúrgicas ampliaron sus mercados y comenzaron a descentralizar sus actividades mediante la subcontratación de algunos de sus procesos con pequeñas empresas y talleres, formándose así un sistema industrial local que fue modelo para otras regiones industriales.

En 1964 se creó la Universidad de Tandil, convertida en universidad nacional en 1975 con la creación de la Universidad del Centro de la Provincia de Buenos Aires, lo cual le permitió ampliar considerablemente su oferta educativa. Este período de crecimiento ininterrumpido llegó hasta la crisis industrial de fines de los años ochenta, que provocó la quiebra del sistema local de subcontratación y dio paso a un largo período de constitución de una estructura económica más diversificada, con mayor presencia de las actividades de servicios, que representan hoy más del 40% del PIB local.

Según datos del Censo Nacional Económico de 1994, el partido tenía 777 establecimientos industriales, entre los que destacan los destinados a la fabricación de productos metálicos, maquinaria y equipo, los cuales representan 34% de los establecimientos manufactureros, y aportan 56% del empleo industrial y 62% del valor de la producción industrial de Tandil. Los sigue en importancia la industria alimentaria con el 28% de los establecimientos manufactureros locales, 20% del empleo industrial y 18% del valor de la producción industrial.

La mayor parte de la producción industrial se destina a los mercados local y provincial, con reducida participación en el mercado nacional y externo. Otro elemento destacable de la estructura empresarial de Tandil es la elevada participación de empresarios de la ciudad como propietarios y directores de las empresas locales.

### Ramas de actividad industrial:

La Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), Revisión 2 (ONU, 1991), ha establecido las siguientes ramas de actividad industrial:

- 31: Productos alimenticios, bebidas y tabaco.
- 32: Textiles, prendas de vestir e industrias del cuero.
- 33: Industria y productos de la madera, incluido muebles.
- 34: Fabricación y productos de papel, imprentas y editoriales.
- 35: Fabricación de sustancias químicas y de productos químicos derivados del petróleo, carbón y caucho.
- 36: Fabricación de productos minerales no metálicos.
- 37: Industrias metálicas básicas.
- 38: Fabricación de productos metálicos, maquinaria y equipo.
- 39: Otras industrias manufactureras.

En 1993, se conformó en Tandil la Junta de Promoción Industrial, la cual elaboró el *Censo Industrial del Partido de Tandil 1994*. En siguiente cuadro, se muestran algunos de los principales datos del censo citado.

#### **Totales por rama de actividad industrial. Año 1993.**

CIIU	Número de establecimientos	Personal ocupado	Horas/hombre trimestrales	Valor de la producción anual (\$)
31	219	1.156	550.188	32.216.737,55
32	40	127	62.525	906.670
33	68	243	123.153	3.217.302
34	31	189	66.374	6.394.336
35	27	166	176.981	5.003.520
36	60	515	156.636	14.930.873
37	55	191	87.223	5.104.097
38	266	3.304	856.644	109.993.006,60
39	11	35	8.953	665.700
<b>TOTAL</b>	<b>777</b>	<b>5.926</b>	<b>2.088.677</b>	<b>178.432.242,20</b>

#### **Fuente: Censo Industrial del Partido de Tandil, 1994.**

Como puede observarse, en 1993 las ramas industriales más importantes del partido eran la 38 (fabricación de productos metálicos, maquinaria y equipo) y la 31 (productos alimenticios, bebidas y tabaco), como se ha dado históricamente. Luego seguían las ramas 36 (fabricación de productos minerales no metálicos) y 33 (industria y productos de la madera). Por otro lado, Lan detectó una importante reducción en la cantidad de empresas de la rama 32 (textiles, prendas de vestir e industrias del cuero), respecto del año 1988. (Censo Industrial del Partido de Tandil, 1994).

En relación al número de establecimientos, existía un fuerte predominio de las pymes (57 % del total) y las microindustrias (42 %). En tanto, las mayores proporciones de personal ocupado correspondían a las pymes (47 %) y a las grandes empresas (42 %). Por otra parte, los destinos principales de la producción industrial local, eran el propio partido y la provincia de Buenos Aires.

El total de personal ocupado en las industrias alcanzaba los **5.926 empleados**, de los cuales el 81 % correspondía a personal permanente de planta, y el 19 % restante era contratado. Esta última modalidad de relación laboral mostraba una tendencia creciente. Se observaba, además, una abrumadora mayoría masculina (91 % ó 5.403 varones) en el empleo industrial. La rama 38 (fabricación de productos metálicos, maquinaria y equipo) registraba la mayor proporción (59 %) del total de personal masculino. Por su parte, el personal femenino (9 % ó 523 mujeres) se concentraba principalmente en la rama 31 (productos alimenticios, bebidas y tabaco), con el 52 % de las mujeres ocupadas. También la porción masculina era mayoritaria en el total de contratados, con el 96 % de los puestos de trabajo. (Censo Industrial del Partido de Tandil, 1994).

La estructura industrial del partido de Tandil no ha sido indiferente a la profunda transformación acaecida en esta década del '90. La apertura total de la economía, la fuerte integración al bloque comercial del Sur, los programas de estabilización y ajuste, y las crisis financieras internacionales, han provocado fuertes impactos sobre la industria nacional y local.

Luego de la crisis del 2001 se registra un importante crecimiento industrial, donde la metalmecánica se posiciona como la locomotora del crecimiento. Sin embargo, la continuidad del crecimiento del sector encuentra límites, pues la inversión y la actualización tecnológica no han podido evolucionar al ritmo de las ramas más activas, generando un cierto envejecimiento del equipo durable, que podría incidir en la productividad del sector.

Lamentablemente, en la actualidad no se cuenta con datos fidedignos o certeros acerca de los niveles de desempleo y subempleo en la ciudad. No se conoce la composición y las características de la población en esa situación, y tampoco se sabe de los posibles cuellos de botella que se pueden generar en la región.

### **El sector mecánico**

Como lamentablemente no tenemos datos sectoriales de la ciudad y de la región, haremos un análisis de la evolución del sector automotriz a nivel nacional, el cual es ejemplo de lo que está sucediendo en realidades más pequeñas como es el caso de Tandil. El sector automotriz, específicamente la rama componentes automotrices, es un sector histórico de la industria tandilense, y encontramos en esta ciudad una vasta cantidad de empresas involucradas en la producción de bienes para estos sectores.

Otro sector de importancia para la industria tandilense es la minería y la agroindustria, sectores que junto al automotriz son la locomotora del crecimiento industrial argentino.

La idea de este apartado es analizar el sector automotriz, para luego hacer un diagnóstico de la capacidad industrial de Tandil y de los apoyos institucionales a las empresas de este sector. Esto, sumado al estudio que venimos realizando, nos permitirá ver la necesidad y la posibilidad de llevar a cabo un acuerdo de partenariado institucional, que permita fortalecer las instituciones de apoyo a las PyMIs (siguiendo el modelo italiano) y generar la confianza institucional que las inversiones italianas desean encontrar para aprovechar el desarrollo de estos mercados emergentes.

*“El sector automotriz volvió a liderar el crecimiento interanual en el mes de agosto, con un alza de 32,1% respecto a igual mes de 2004. Le siguió en importancia el sub rubro otros materiales de construcción, cuya variación positiva fue de 29,9% en el mismo período. En tercer lugar, la producción de aceites y subproductos, que experimentó un alza de 28,6%. Los tres sectores registraron una aceleración en sus*

*tasas de crecimiento anual durante los primeros 8 meses de 2005 respecto al 2004, y registran aumento en el uso de capacidad instalada (aún excedente), o bien inversiones en ampliaciones como el caso de los aceites.*<sup>115</sup>

### **Industria automotriz: componentes automotrices**

Análisis y tendencias de la producción mundial: La producción de vehículos y partes, tuvo un importante crecimiento en la década del '90, sobre todo en los países en desarrollo.

Esto se debe principalmente a que en la región central, conformada por Estados Unidos y Canadá, Japón y Europa Occidental, la industria automotriz es una industria madura, con una capacidad instalada superior a los requerimientos del mercado. Las características centrales de una industria madura son: exceso de capacidad instalada, presión en los costos y baja rentabilidad.

A pesar de concentrar cerca del 70% de la producción total y de las ventas, la región central tuvo en valores absolutos un crecimiento negativo de 120 mil vehículos, para el período 1999 / 2003 y para un conjunto de países seleccionados.

Dicha evolución del mercado contrasta con la ocurrida en un conjunto de países seleccionados, pertenecientes al grupo conocido como mercados emergentes. En este caso, para el mismo período seleccionado se presentó un crecimiento en valores absolutos superiores a los 2,5 millones de vehículos. Otra particularidad de este grupo es haber captado la mayor cantidad de inversiones recientes realizadas por la industria, lo cual los coloca en una situación competitiva ventajosa con nuevas tecnologías.

Otro dato interesante que caracteriza a estas industrias se refiere a la concentración del capital. En el año 2001, sólo 13 compañías producían más de un millón de vehículos cada una. En forma conjunta estas empresas representaban cerca del 87% de la producción mundial.

Una forma de mantener la supremacía en el mercado mundial, fue a través de la instalación de plantas en los mercados de rápido crecimiento. De esta manera conseguían no sólo diluir los altísimos costos de diseño y desarrollo, sino también participar del crecimiento de esos mercados con productos que fabricaban sólo en los mercados centrales.

Características de la demanda a nivel mundial: A medida que las terminales avanzaban en el desarrollo global, instalándose en nuevos mercados, los proveedores de partes y conjuntos también siguieron la tendencia o bien instalándose en los nuevos mercados directamente a través de IED o a través de *joint – ventures* con firmas líderes del lugar.

Descripción del sector: El sector autopartista junto a las terminales conforman la mayor parte de la industria automotriz, otros componentes como el diseño no están presentes localmente. La importancia del sector autopartista está sumamente relacionada con la de las terminales ya que el 70% del valor de un vehículo lo representan sus componentes.

El sector vivió en los últimos años un contexto de fuerte reconversión, mientras que hasta principios de los '90 la producción de componentes automotrices estaba destinada a proveer de insumos a modelos que en su mayoría ya habían sido discontinuados en las respectivas casas matrices. El nivel de competencia e integración

---

<sup>115</sup> UIA: Unión Industrial Argentina. Informe industrial agosto 2005.



con el exterior era muy bajo por lo que el desarrollo era fronteras adentro. Con la apertura de la economía, la integración con Brasil y el régimen automotriz se produjo un paulatino proceso de adaptación de la industria que terminó provocando una fuerte modernización del sector junto a una modificación sustancial en la forma de relación entre las terminales y sus proveedores.

Durante los últimos años se dio un proceso de extranjerización del sector a partir de la adquisición de empresas locales por parte de transnacionales y por radicaciones directas de empresas (en algunos casos asociado al proceso de radicación de terminales). Al mismo tiempo, algunas empresas adquirieron líneas de producción de partes a las empresas terminales en un claro proceso de desverticalización de la producción por parte de las mismas. Alrededor del 30% de las empresas del sector son transnacionales, un 21% son joint ventures y un 19% son firmas que operan licencias. Como resultado de este proceso el sector se encuentra con empresas altamente especializadas, con sistemas de producción eficientes, certificados en cuanto a su calidad (ISO y QS 9000, EAQF -el 20% de las certificaciones de calidad fueron otorgadas a empresas productoras de componentes automotrices-) e insertas en el comercio internacional.

Según estima la Asociación de Fabricantes de Autocomponentes (AFAC) el sector autopartista estaba compuesto por alrededor de 400 empresas, el empleo era cercano a los 27.000 puestos directos y 21.500 indirectos. Las ventas del sector rondaban los 3.000 millones. Las exportaciones del sector muestran a lo largo de los últimos años una evolución favorable, mientras que a principios de los '90 las ventas se encontraban en torno a los 300 millones de dólares hacia fines de la década ya alcanzan los 1.200 millones.

Las dos etapas de la cadena productiva presentan un alto grado de concentración espacial en la región Centro que concentra el 93% de los puestos de trabajo del sector. El resto de la producción se ubica en otras provincias como Tucumán, San Juan La Rioja o San Luis.

En Tandil se encuentra un vasto número de empresas<sup>116</sup> que se dedican a la fundición y al mecanizado de componentes y que tienen todas una importante capacidad exportadora. Se destacan además, dos empresas multinacionales –Maet (filial del fabricante alemán de tapas de cilindros para vehículos pesados) y Sata Argentina (italiana). La primera inició sus actividades en 1998 realizando el mecanizado de tapas de cilindros, hoy está construyendo instalaciones por 2 millones de dólares para realizar también la fundición.

#### La industria Autopartista del MERCOSUR – La distribución de la producción y el comercio entre Argentina y Brasil

Dos hechos tuvieron una profunda influencia sobre el desenvolvimiento de la industria autopartista en el MERCOSUR durante la última década, proyectándose sus efectos al presente. Uno de ellos es la fuerte concentración de inversiones en el Brasil y el segundo fue las características que tuvieron los regímenes automotrices que rigieron en la Argentina.

1) La evolución de la inversión: hacia los años 1993 – 1994, se inició un proceso de modernización y fuertes inversiones extranjeras en el Sector Automotriz brasileño,

---

<sup>116</sup> Se destacan: Talleres Tandil, Fundalum, Tahuilco – BM Argentina, Metalúrgica Tandil, Industria Metalúrgica Apaz, Fungris, Ronicevi, Matricería Tandil, Bayerque Hnos., Andersson Hnos. Junto a estas empresas, también hay una importante red de productores agroindustriales.

acompañado a través de exenciones impositivas, en el ámbito federal, estadual y municipal, como así también a través de facilidades crediticias.

De acuerdo a la Comisión Económica par América Latina<sup>117</sup>, Brasil privilegió la industria automotriz a través del MERCOSUR, un esquema de integración impulsado por la política, y mediante políticas nacionales de incentivos a automóviles populares y a la Inversión Extranjera Directa.

Al mismo tiempo, la inversión automotriz en Argentina se orientó en una medida proporcionalmente mayor hacia el Sector Terminal. Pero, si se tiene en cuenta que en términos brutos la inversión en el Sector Autopartista fue menos de la sexta parte de la registrada en Brasil, y que más de la mitad de la misma correspondió a empresas que luego cesaron su actividad o se trasladaron a Brasil, la inversión se reduce drásticamente.

2) La influencia del régimen automotriz: la Decisión 29 del MERCOSUR (1994), plasmó el acuerdo de la Argentina y el Brasil para la conformación de un régimen común a partir del 1ro. De enero de 2000, basado en el libre comercio intrazonal y la ausencia de incentivos que pudieran distorsionar la localización de las inversiones.

Durante 1998, 1999 y 2000 se desarrollaron negociaciones bilaterales entre la Argentina y el Brasil, a raíz de las cuales se propuso hasta el año 2006 el libre comercio automotriz en la región, a la vez que se dispuso establecer un régimen de transición con comercio administrado entre las partes hasta entonces. La versión definitiva de ese acuerdo tomó forma a través del Trigésimo Primer Protocolo Adicional al Acuerdo de Complementación Económica N° 14, que fuera reglamentado en la Argentina por el Decreto N° 939 7 2004.

*Tratamiento Arancelario de las Importaciones procedentes de países diferentes de los que integran MERCOSUR:* De acuerdo a los establecido en el Artículo 3° del Trigésimo Primer Protocolo Adicional al ACE N° 14, las importaciones para piezas para producción procedente de países que no forman parte del MERCOSUR, tributan el Arancel Externo Común – AEC – que va desde el 14 % al 18% dependiendo del tipo de autoparte.

*Comercio Intrazonal:* A partir del 1° de enero de 2006 el comercio de productos automotores entre Partes no tendrá aranceles ni limitaciones cuantitativas.

#### La coyuntura Argentina del sector:

Después de la fuerte depresión comenzada en 1999, el sector logró a partir de 2002 una considerable recuperación. El desarrollo positivo del sector, observado desde 2003, está claramente impulsado por el fuerte aumento de la demanda local. Las ventas a concesionarias de vehículos importados y nacionales aumentaron 88% anual en 2003; y 208% en los primeros cuatro meses de 2004 respecto a igual período de 2003.

Esta recuperación de la demanda local también se evidencia en las compras de autos usados. En enero de 2004 las mismas fueron 25% superiores a igual mes de 2003, y 133% respecto a enero de 2002.

El informe de la UIA de agosto del 2004 observa que “la industria automotriz es el que claramente está desarrollando una tendencia creciente, mostrando tasas interanuales fuertemente positivas. Estas son consecuencia de la flexibilidad resultante de su aún alta capacidad ociosa y la fuerte recuperación de la demanda interna primero,

---

<sup>117</sup> CEPAL: “La Inversión Extranjera Directa en el año 2003”.

por aumento del ingreso de los hogares y la creciente oferta de créditos personales, y la externa luego.

El bloque automotriz, así como lo hiciera en 2004, se perfila como el principal tractor de la actividad industrial en el presente año (+53,3% en 2004 y 30,1% en lo que va del año). El principal impulso se encuentra en la sostenida demanda local, reflejada en el incremento de 33% de las ventas de vehículos nacionales en 2005. Al consumo interno se le sumó en 2004 el fuerte incremento de las exportaciones (50,9% en 2004 y 32,8% en los primeros ocho meses del corriente), en donde los principales compradores de 2005 en orden de importancia fueron Brasil, México y Chile (41%, 28% y 10% de los montos totales en el primer semestre). Lógicamente, nada de esto hubiese sido posible si este sector no contara con un porcentaje superior al 50% de capacidad ociosa, hecho que no sólo lo dotó de total flexibilidad en la producción, sino que también evitó un fuerte traslado de precios frente a una demanda muy dinámica.<sup>118</sup>

En cuanto a los destinos, si bien actualmente se exporta a más de 30 países, se observa con claridad la importancia que tiene Brasil, y la que en 2002 tuvieron México y Chile. Estos dos últimos mercados se han abierto como consecuencia de acuerdos bilaterales. En cuanto a Brasil, la participación en las exportaciones viene cayendo desde 1998 (91,7%), llegando en 2002 a 57,9% posiblemente causa de los acuerdos bilaterales antes mencionados, y del escaso desarrollo de su demanda interna.

Si vemos el comercio en cantidades, la recuperación de las importaciones en 2003 fue aún más importante, mientras que el desarrollo de las exportaciones en el mismo año fue negativo. Teniendo en cuenta el comercio en dólares y en unidades, se infiere que las importaciones se centran principalmente en vehículos “pequeños”, mientras que las exportaciones son de vehículos “medianos”.

Hablando un poco a futuro, se pueden mencionar las negociaciones que la Argentina y el Mercosur están desarrollando con la Unión Europea y con el ALCA, que abren nuevas posibilidades a los productos de la industria automotriz nacional en esos dos importantes bloques.

Muy relacionado con el párrafo anterior, existe actualmente la necesidad e interés por parte de los actores del sector, de diversificar los mercados de destino con el objeto de disminuir la dependencia del Mercosur y, más precisamente, de Brasil. A este respecto, ya existen convenios bilaterales con Chile y México, y se están realizando negociaciones con Sudáfrica. Hablando de Brasil, pero como oferente de vehículos, hay preocupación sobre las posibles consecuencias de la liberación del mercado en 2006, teniendo en cuenta que Brasil actualmente cuenta con la capacidad suficiente para abastecer ambos mercados.

---

<sup>118</sup> *Ibidem*

<b>ANÁLISIS FODA SECTORIAL</b>	
<b>Puntos de Fuerza</b>	<b>Puntos de debilidad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Grandes inversiones realizadas durante los '90</li> <li>-Mano de obra capacitada y especializada</li> <li>-Alto nivel de relación entre fabricantes de autopartes y terminales</li> <li>-Capacidad ociosa en terminales y autopartistas</li> <li>-Buena calidad de producto</li> <li>-Mercado interno y regional en crecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de escala del mercado interno</li> <li>-Sobrecapacidad instalada en la región</li> <li>-En la mayoría de los casos la decisión no está en la Argentina, sino en las casas matrices de las terminales</li> <li>-Flexibilidad y aumento de cantidad de modelos reduce la escala para autopartes</li> <li>-Industria fuertemente dependiente de las economías de Argentina y Brasil</li> <li>-Falta de crédito para productores PyMEs y consumidores finales</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Posibilidad de obtener plataformas exclusivas para Argentina</li> <li>-Tipo de cambio favorable</li> <li>-Tendencia a liberalizar el comercio mundial</li> <li>-Lograr hacer diseño o co-diseño en Argentina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La mayor amenaza es que la demanda brasileña no se recupere o que lo haga lentamente</li> <li>-Susidios estaduales brasileños</li> <li>-La desactualización tecnológica</li> </ul>

Dentro de las **fortalezas** se destaca que la industria ha realizado una serie de inversiones en maquinarias y en tecnologías que la posicionan de manera positiva a nivel mundial. Además, si bien la dotación de mano de obra posee características competitivas, su número es escaso y ante un aumento de la demanda se pueden generar cuellos de botella.

Hay un alto nivel de relación entre fabricantes de autopartes y terminales: el cambio de tendencia en la relación entre terminales y fabricantes afectó a la Argentina de igual modo, disminuyendo el número de proveedores con los que las terminales tratan de manera directa e intensificando la relación que mantienen con estos. Por otra parte, existe una dotación de capital ociosa, sin embargo se observan posibles cuellos de botellas en algunos proveedores.

Los productos que se fabrican son de calidad internacional y pueden insertarse dentro del modelo de *global sourcing*.

Entro los puntos de **debilidad**, el tamaño del interno constituye una de las principales debilidades del sector por tratarse de un sector que produce a escala. Esto obliga a las empresas a tener una estrategia de exportación importante que les permita producir en niveles de escala rentables. A la falta de escala del mercado interno se suma la sobrecapacidad instalada sobre todo en Brasil, que tiene capacidad instalada para todo el MERCOSUR.

En cuanto a las **oportunidades**, la posibilidad de obtener plataformas exclusivas para Argentina (al menos una plataforma -motor-caja y body- en la región por cada terminal instalada) se posiciona entre la más importante. También es sería relevante la tendencia a liberalizar el comercio mundial y realizar acuerdos bilaterales, que podrían aumentar la escala y la especialización.

Finalmente, las amenazas son la desactualización tecnológica que puede dejar obsoletas las inversiones realizadas, los subsidios estatales en Brasil para la instalación de terminales y autopartistas y que no se recupere la demanda brasileña.

#### 4.1.3.3 – Actividad Económica Terciaria: los servicios

A partir de la crisis iniciada en la década del '70 y, como respuesta al modelo de reestructuración capitalista, el sector de servicios adquiere una mayor incidencia en la formación del producto local, representando aproximadamente un 40,5% del total. Las actividades más destacadas dentro de este sector son el comercio, transporte, almacenamiento, comunicaciones, hoteles y restaurantes.

Como consecuencia del proceso de transformación de los sectores mencionados, la estructura local de la ocupación ha cambiado profundamente en el transcurso de los años 90, siguiendo la línea de retracción que ha caracterizado al país: la industria, a pesar de mantener un rol de primer plano en la formación del producto bruto local, ha perdido ocupados a favor del terciario, cuyo desarrollo, por otra parte, parece todavía limitado respecto a los niveles alcanzados en otras regiones del país.<sup>119</sup>

Turismo: La actividad turística en la ciudad de Tandil se ha incrementado notablemente en los últimos años. La afluencia de turistas a la ciudad, no sólo se da en Semana Santa, sino también en los fines de semana largos y en las vacaciones de invierno.

La ciudad posee una gran variedad de recursos turísticos, que la convierten en un destino atractivo y con respuesta creciente en la demanda. La belleza de las sierras y los paisajes, los numerosos paseos y atractivos, los recursos y actividades recreativas, los acontecimientos y eventos culturales, y la infraestructura de servicios, entre otros elementos, conforman el producto turístico que se ofrece al visitante. Deben mencionarse además, los congresos, jornadas, exposiciones, ferias, reuniones de negocios, y postgrados de la Universidad.

El segmento de turistas que eligen como destino a Tandil, parece corresponder a un nivel socioeconómico medio y medio-alto. En la Semana Santa, las principales motivaciones por las cuales los turistas visitan la ciudad, tienen que ver, evidentemente, con la religión. En cambio, en los fines de semana largos prevalecen los motivos de descanso y recreación. También son importantes las motivaciones relacionadas con lo cultural y lo deportivo.

La ciudad se viene posicionando desde hace varios años como un lugar turístico de excelencia, que puede ofrecer además de varias posibilidades de alojamiento, un gama de actividades, restaurantes y paseos muy completa. Según se puede apreciar, la industria turística es una de las actividades con mayor índice de inversión.

### **5 - Alianzas y cooperación público-privada en torno a la iniciativa de desarrollo económico local**

Para el desarrollo de este apartado, ha sido de gran utilidad el trabajo realizado por Maria Claudia D'annunzio "Iniciativa de Desarrollo Económico Local: La articulación y las interacciones entre instituciones. El caso de Tandil", documento

---

<sup>119</sup> Caminos similares se han verificado también en la estructura productiva provincial y nacional (Gatto y Yoguel, 1993; Rearte, 1993), con la significativa diferencia respecto a Tandil que la base industrial ha siempre estado relativamente menos importante que el resto de las actividades.

elaborado en el marco del convenio de Cooperación entre la CEPAL y la Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (1999).

### 5.1 - Comentarios introductorios

Los cambios en la organización de la actividad productiva conlleva al pasaje a un nuevo modelo organizativo a red. Del viejo modelo organizacional de tipo jerárquico donde las unidades operativas tenían funciones de tipo ejecutivo, se pasa a un modelo organizativo de tipo reticular donde se vuelven cada vez más importantes las valorizaciones de la capacidad gerencial de las instituciones y el desarrollo de relaciones de carácter cooperativo entre las mismas.

Entra a jugar un proceso de concentración de esfuerzos y medios de cada una de las instituciones que participan para lograr un consenso basado más en la capacidad de liderar (leadership), que en directivas de una autoridad jerárquica.

Dicha forma organizativa se caracteriza por la existencia de una estrecha interdependencia entre los diversos actores sociales, la desverticalización de los procesos gerenciales y la autonomía decisional en el marco de una coordinación estratégica global. Se orienta, por lo tanto, a recrear un entramado común<sup>120</sup> para apoyar la asociación, a fin de favorecer la innovación y la eficiencia.

El esfuerzo de gestación de la iniciativa de desarrollo local supone definir, en un complejo camino de aproximación gradual de criterios, ejes de actuación articulados de instituciones, administraciones locales y actores, orientados a dinamizar el potencial de desarrollo endógeno.

A la luz de la realidad institucional local, surge la necesidad de pasar definitivamente de un modelo de corte individualista a uno sistémico y relacional.

El no adecuarse a los cambios supone poner en grave riesgo la supervivencia organizacional, de allí que se plantee la necesidad de pasar de un modelo al otro, con los menores efectos traumáticos posibles.

También, debemos reflexionar si existe una conciencia plena entre los actores fundamentales del cambio, de la profundidad de las transformaciones y de la necesidad de adoptar nuevas conductas como elemento clave de permanencia en los mercados.

En resumen, podemos concluir que la adopción de alguna estrategia que permita trasladarse a algún nuevo "modelo" para obtener mayor competitividad se torna imperiosa.

### 5.2 - La institución y su organización

Con relación a las competencias principales por las cuales las instituciones de la ciudad de Tandil -analizadas en el trabajo de D'Annunzio (1999)- son reconocidas en el ámbito local, la mayoría de los entrevistados autoevalúa que su institución tiene un lugar asignado en el entramado local. Sin embargo, en algunos casos, la distinción de roles entre instituciones no es expresada en forma nítida y clara por los entrevistados. Esto abre un espacio de trabajo en temas vinculados con una mejor definición de la imagen institucional a partir de sus representantes.

---

<sup>120</sup> Las externalidades positivas que permiten la cohesión de los grupos son, en diversos ejemplos a nivel mundial, el resultado de un proceso histórico y cultural, formado en base a un conocimiento técnico básico y un fuerte sentido de pertenencia a la comunidad local. Una rica y heterogénea literatura ha mostrado que el éxito de las políticas empresariales europeas se basa en trabajar dentro de un contexto de cooperación y complementariedad (Bianchi, 1996; Cappellin y Garofoli, 1988).

Es necesario subrayar el fuerte (auto)reconocimiento de las instituciones en temas que tienen su origen en las distintas actividades sectoriales a las cuales representan, lo cual se halla relacionado con la historia de las instituciones y los acerbos culturales acumulados que fueron definiendo el perfil de la ciudad.

### 5.3 - La comunicación y sus relaciones

La comunicación (el intercambio de información y la transmisión de significado), es la esencia misma de un sistema u organización social (Katz y Kahn, 1978). Por definición, el proceso de comunicación es de relaciones.

Las relaciones entre las instituciones se pueden visualizar o comprobar por el intercambio de información, muchas veces consistente en la transmisión de indicadores sobre la propia gestión o, en el recibir noticias sobre acciones presentes o probables decisiones futuras del resto de las instituciones.

La "recolección" de información es un aspecto particular que hace a la transparencia institucional. La información puede cumplir una gran importancia respecto a las decisiones vinculadas a las reglamentaciones de los sectores donde son necesarias inversiones importantes, en la planificación rural, los programas de infraestructura, etc., hasta aquella que involucra a todas las instituciones.

Refiriéndonos nuevamente al trabajo de D'Annunzio (1999) y a la respuesta que dan las distintas instituciones en cuanto a **las instituciones con las cuales se comunican periódicamente**. Surge que el Municipio no lo hace con el 86 % de las mismas, número que en principio resulta llamativo por tratarse de una institución central. Ante ello, es necesario aclarar que el contacto no se produce de modo "directo" sino que el mismo se canaliza a través de la Secretaría de Promoción y Desarrollo, y del IDEB.

La institución que efectúa mayor comunicación es el IDEB (93%) (institución que hoy ya no tiene el peso de los años '90), siguiendo en orden de importancia la UNC (86%), Escuela Agrotécnica (71%), y la Cámara Empresaria (64%).

Se puede observar también la percepción en cuanto a los involucrados en el proceso comunicacional, ya que se encuentran indicados los resultados desde el punto de vista de quiénes se recibe información.

Tanto la Municipalidad como el IDEB, resultan favorecidas en el 93 % de los casos en cuanto a las comunicaciones periódicas por parte del resto de las instituciones, en segundo lugar está la Cámara Empresaria con el 79 %, y en tercer lugar, la Secretaría de Promoción y Desarrollo. La Cámara de Turismo es con la institución con la cual menos se comunican (14 %), quizá por ser la de más reciente creación; en tanto que, con la Cámara de Microemprendedores, la Asociación de Microemprendedores, la FUNIVEMP (21% cada una), y la Escuela Técnica (29 %), las comunicaciones recibidas son muy bajas.

En general se aprecia como el sector público, donde incluimos el IDEB, la UNC y la Escuela Agrotécnica es el que intenta integrar a todo el entramado institucional en sus comunicaciones, ya sean formales o informales. Hoy el IDEB no tiene el peso de los años '90 y ya no cumple la importante tarea de "integrar" y "nuclear" a las diversas instituciones del entramado local. Creemos que la creación de una Agencia de Desarrollo Local puede ser lo que le falta al territorio, para unir así el diálogo entre público y privado, que como hemos visto a lo largo del trabajo es de gran importancia y necesidad.

Entre los objetivos del desarrollo económico local se debe señalar la **promoción de las actividades empresariales innovadoras**, ya que las mismas desempeñan el papel principal en la generación de riqueza y empleo productivo. Dado que las empresas

actúan en un contexto determinado, es necesario estimular la calidad de los componentes del entorno local.

En la encuesta realizada por D'Annunzio (1999) puede observarse que casi el 70 % de las **instituciones** consideran que la **asistencia a las empresas** para la mejora competitiva es **poco y nada adecuada**, considerándola solo el 26 % adecuada. Porcentajes que se ven reforzados ante la opinión de los propios **empresarios** quienes coinciden en el mismo sentido, dado que el 70% cree que es **poco adecuada** en tanto que el 30% de los casos lo consideran **nada adecuado**.

Con respecto a los instrumentos que los distintos actores consideran, que habría que trabajar en pos de mejorar la asistencia hacia las pequeñas y medianas empresas, el 67 % está a favor de la capacitación y la reconversión (cambio cultural), considerando el 33 % el acceso a una financiación adecuada.

#### 5.4 – Cooperación

La cuestión más importante en el "examen interno" de la localidad debe referirse al grado de articulación entre las organizaciones de la sociedad civil regional y al tipo de articulación entre ellas, reflejo de la conflictividad existente o de la cooperación prevaleciente.

El desarrollo local está fuertemente asociado a la textura del tejido social, como elemento facilitador de la transmisión social de ideas e iniciativas. La peor situación imaginable es un contexto local-regional anónimo; la mejor, es un contexto altamente articulado y cooperativo.

La cooperación es un proceso donde las instituciones persiguen sus propias metas, por lo que retienen su autonomía, mientras que al mismo tiempo, orientan sus acciones hacia un asunto o resultado común (Mulford, 1980).

Del trabajo realizado por D'Annunzio (1999) surge que los temas de mayor interés para la realización de actividades conjuntas entre instituciones en Tandil, son los relacionados con la capacitación y formación de recursos humanos. Aunque en menor medida, también se coopera en investigación, así como en pasantías. Por otra parte, en cuanto a las empresas que se vinculan con otras instituciones, el 60% no realiza ningún tipo de vinculación, y el 40% restante se relaciona con la Cámara Empresaria y con el Centro IDEB Tandil. (Institución, que como y dijimos, hoy no tiene el peso de los años '90 y sólo han quedado algunas ventanillas a nivel Provincial, una es Tandil)

En cuanto a las restricciones a la cooperación interinstitucional se destaca:

- entre el sector privado: un excesivo individualismo, gran fragmentación o división entre las instituciones y falta de comunicación.
- entre el sector privado – público: la falta de diálogo o problemas de comunicación, falta de proyectos en común y descreimiento del sector privado hacia el sector público y motivos culturales.
- entre instituciones públicas: la falta de comunicación, la cultura predominante y el individualismo de las acciones.

Entre las acciones tendientes a mejorar la cooperación interinstitucional, hay un total consenso en que es necesario un cambio de mentalidad, mayor concientización y comunicación, y menor individualismo. El debate de las políticas estratégicas de la ciudad debe darse en un ámbito conjunto.



## 5.5 – Hegemonías

En todas las sociedades es de gran importancia tener conocimiento de la existencia (o no) de instituciones líderes dentro del entramado institucional tandilense.

En tal sentido se considera al liderazgo como la habilidad, con base en las cualidades de la *institución*, para obtener la "subordinación" voluntaria por parte de sus seguidores en una amplia gama de asuntos.<sup>121</sup>

Si bien los resultados obtenidos en el estudio de D'Annunzio (1999) son muy dispersos, pueden sacarse dos conclusiones muy claras. Por un lado, la Universidad Nacional del Centro y la Cámara Empresaria son las dos instituciones que reciben una mayor ponderación. Ellas son, según el resto, las instituciones líderes; sin embargo, el grado de liderazgo es muy débil en cuanto a los distintos puntos que se estudian.

Existe también otro punto extremo, refiriéndonos en este caso al grupo de instituciones que no son ponderadas como líderes en ninguno de los aspectos y por ninguna de las instituciones. Se da la contradicción de que, en algunos casos, las instituciones se autoconsideraban líderes en cuanto a determinadas acciones.

En los resultados obtenidos, se observa que no existe un marcado liderazgo de ninguna institución en particular, y hay una disociación entre lo que las distintas instituciones manifiestan de sí mismas, y como son evaluadas por el resto.

## 5.6 – Investigación y Desarrollo

La dotación de factores de producción intangibles, tales como el "saber-hacer", la existencia de centros de investigación y desarrollo (I+D) próximos a los núcleos empresariales, la cultura técnica, entre otros; constituyen la base de las ventajas competitivas dinámicas, y, de la generación de externalidades positivas y de efectos de proximidad favorables a la innovación productiva y empresarial (Albuquerque, 1993).

En cuanto a este punto y con respecto a la relación de las empresas de Tandil con el sistema científico tecnológico el 60 % de las instituciones lo considera poco adecuado, que junto a la percepción de nada adecuada, totaliza el 80 % de las respuestas.

En relación al sector científico-tecnológico y los servicios que brinda la universidad a las empresas, los entrevistados en su conjunto confían en la existencia de los medios para realizar una buena oferta. El problema, es que habría que "crear" un órgano nexo entre la universidad y el empresario ya que aunque dispongan de medios, cuando el empresario asiste a la universidad para pedir cualquier tipo de información o asesoramiento, generalmente los docentes están en sus ocupaciones del día a día y no pueden atender a la persona que va reclamando información.

Ello es muestra del desconocimiento existente en cuanto a la existencia de dos instituciones centrales en las relaciones con el medio empresarial como son el CRECIC<sup>122</sup>, y la FUNIVEMP<sup>123</sup> que fueron gestadas bajo esa concepción, o bien, del bajo perfil mantenido por dichas instituciones.

---

<sup>121</sup> Señala Etzioni (1965) que el liderazgo entraña influencia, es decir, cambio de preferencias. Dicha línea de razonamiento es seguida por Katz y Kanhn (1978) cuando consideran "la esencia del liderazgo como incremento de influencia más allá y por encima del cumplimiento mecánico de las instrucciones rutinarias de la *institución*". En esta forma, el liderazgo está relacionado muy de cerca con el poder, pero involucra algo más que sólo el poder adjudicado. El liderazgo es algo que se atribuye a la institución por sus seguidores (Meindl, Ehrlich y Dukerich, 1985).

<sup>122</sup> Centro Regional de Coordinación Interinstitucional Región Centro. Inició sus actividades a principios de 1997 con el objeto de promover, elaborar y apoyar administrativamente la ejecución de acciones en la esfera científica y académica.

<sup>123</sup> Fundación Universidad Empresa del Centro de la Provincia de Buenos Aires

Finalmente, y a modo de conclusión, el bache existente entre oferta y demanda institucional, junto al reconocimiento de la importancia del aporte institucional por parte de las Empresas, crea un espacio genuino para la definición de acciones que conecten oferta y demanda para que se inicie o afiance un proceso de "aprender a interactuar".

### 5.7 - Grado de apertura

La economía de Tandil ha estado tradicionalmente caracterizada de una escasa apertura sea en las relaciones con las otras regiones como hacia el exterior.

En el análisis de proyecciones de las empresas con otras instituciones del país, D'Annunzio (1999) el 60% declara tener relaciones habituales siendo los temas objeto de dichas conexiones el desarrollo tecnológico, la inclusión de la empresa en una nómina de exportadores y el desarrollo de productos; siendo mínimos los casos que posee presupuesto asignado.

Analizando la relación internacional de las empresas, el 70% no posee ningún tipo de vinculación en tanto que el 20% declara tenerla a través de temas vinculados a contactos para el desarrollo de productos y con presupuesto asignado.

Los resultados permiten sostener que, por una parte, se presenta la necesidad de contar con más agilidad y eficiencia en los procesos organizacionales para responder con mayor rapidez y competitividad a la dinámica de los mercados. Esto supone una coordinación eficaz a lo largo de, y entre las cadenas productivas, comerciales y/o de servicios. Bajo este aspecto, la falta de articulación entre las organizaciones y entre estas y las instituciones es un obstáculo importante a salvar en las pequeñas y medianas empresas locales.

#### 5.7.1 – Tandil ante el proceso de internacionalización

Refiriéndonos nuevamente al trabajo de D'Annunzio (1999), se puede observar una clara conciencia en cuanto a que, en Tandil, las instituciones tienen un carácter marcadamente individualista. Se destacan también temas como la necesidad de capacitación de los dirigentes, la falta de financiamiento y problemas de tipo estructural.

En cuanto al individualismo se lo enfoca desde distintos puntos de vista, destacando el tema de la falta de asociación entre productores para alcanzar un volumen aceptable como para adquirir capacidad exportadora.

Las principales restricciones que hay que superar en Tandil para avanzar exitosamente en el proceso de internacionalización son numerosas. Se individualizan particularmente la necesidad de incrementar la capacitación para avanzar en la capacidad empresarial, solucionar deficiencias tecnológicas y restricciones estratégicas, y diferenciar producto por origen.

Todo lo señalado refuerza la idea en cuanto a que, no es fácil el éxito cuando las empresas locales tratan de luchar contra fuerzas dominantes en el contexto y ante lo cual, muchas veces, la tendencia es dejarse llevar por la dinámica del medio ambiente en lugar de hacerles frente, sin embargo las alianzas institucionales que permitan explotar las complementariedades se presentan como un "sostén" de tipo externo a la crisis coyuntural.

En tal sentido es importante considerar que son los sistemas productivos los que son competitivos -entendidos como distritos industriales o clusters de empresas -, y no los clásicos sectores industriales los que adquieren ventajas competitivas (Porter, 1999).

Un punto clave es que dichas ventajas competitivas no son estáticas, no dependen de la cantidad o calidad de los recursos naturales, por ejemplo, sino que son

dinámicas. Ello permite afirmar que Tandil no está condenada de antemano a una determinada capacidad competitiva, sino que puede crear y desarrollar sus propias ventajas competitivas, basándose en la cooperación y articulación de sus actores.

Para ello los actores deben tener un mismo grado de comprensión de los cambios y una cultura local que propicie y aliente una estructura asociativa.

Las prácticas excesivamente individualistas en el modo de gerenciar las instituciones, la falta de información, el divorcio permanente entre las fuentes generadoras del conocimiento y de la producción, entre otras, obran de trabas que restringen en sumo grado la capacidad de generar estrategias conjuntas.

La falta de consenso entre los distintos actores, tanto público como privado, en cuanto al modelo a seguir, la ausencia de políticas regionales en este sentido, el tratamiento sectorizado de problemas comunes a diversas ramas industriales, la inadecuada transferencia de información entre organismos y de estos a la comunidad, son algunos ejemplos de los escollos a sortear.

Sin embargo, no quiere dejarse la idea aquí que la única alternativa viable es formar una alianza, sino más bien que ante la globalización de los mercados las organizaciones deben buscar estrategias acordes, y que no puede responderse con estrategias individuales a propuestas llevadas a cabo por conjuntos de instituciones sin correr un alto riesgo por tal decisión. Este comportamiento estratégico asociativo es lo que se define (en estrecha relación con el concepto de globalización de los mercados) como globalización de las instituciones.

En conclusión podemos decir que, cualquier estrategia que se adopte con el propósito de trabajar para el logro del desarrollo, no puede plantearse en términos individuales y la decisión de adoptar acciones competitivas debería superar una fuerte y profunda autocrítica interna de las instituciones, que permita descubrir que muchos de los problemas a enfrentar no se encuentran fuera de sus límites sino dentro de los mismos. Ello implica un cambio en el modo de actuar de las instituciones locales, e incentiva a la creación de estrechas relaciones con otras regiones con la necesidad de alcanzar una coordinación entre las estrategias regional e inter-regional, nacional e internacional.

## **6 - Promoción industrial**

A fines de 1991 se produce la adhesión, por parte de la Municipalidad de Tandil, al Régimen Provincial de Promoción Industrial y se crea la Secretaría de Promoción y Desarrollo. A partir de ese momento comienza a hacerse especial hincapié en Ordenanzas Municipales ya sancionadas que coadyuvaban al objetivo de Promoción Industrial.

En tal sentido, la O.M. 5349/90 (Mod. p/ O.M. N° 5974/92) establece que las empresas que se instalen en el Partido o amplíen sus instalaciones y cuyas actividades estén comprendidas en el plan de Desarrollo Industrial vigente al momento de formular la petición siempre y cuando se trate de industrias que cuenten con el acogimiento al régimen promocional provincial y por idéntico plazo que se le haya acordado, podrán gozar de franquicias y beneficios impositivos.

Asimismo, gozaran de igual tratamiento todas aquellas industrias que, sin reunir el requisito de acogimiento al régimen provincial, a juicio del D.E. su instalación sea de interés para el Partido.

Las franquicias y beneficios a que se alude, se refieren a los siguientes tributos:

- a) Tasa por habilitación de Comercio e Industrias.
- b) Tasa por inspección de Seguridad e Higiene.
- c) Tasa por inspección Veterinaria.
- d) Derechos de Construcción.
- e) Derechos de Publicidad y Propaganda.
- f) Derechos de oficina, solamente en cuanto respectan a las actuaciones por la que se tramita la exención.

Por otra parte, el Decreto-Ordenanza Municipal 2885/82 determina zonas destinadas al establecimiento de industrias de tipo alimentario o agroindustriales (A.I.) en el partido de Tandil, las que gozaran de los beneficios que otorga la Ley N° 7474 de Promoción Industrial y de otros Decretos y Ordenanzas.

Las actividades a que se hace referencia comprenden los siguientes rubros:

- a) Industrias de productos de molino.
- b) Fabricación de aceites.
- c) Industria de la carne(preferentemente en zona del Frigorífico "Mirasur").
- d) Productos lácteos y bebidas que utilicen la leche como insumo básico en su elaboración.
- e) Productos alimenticios no tradicionales.
- f) Industria de frutas, legumbres y verduras.
- g) Industria del cuero.
- h) Industria química (no básica) de productos para el agro y de elaboración de productos derivados de materias primas vegetales o animales no destinados a pinturas o productos farmacéuticos.

La Municipalidad procederá al tendido de la red de distribución de energía eléctrica a cada industria instalada en las zonas agro-industriales (A.I.) que lo solicite, siempre que su factibilidad técnica sea posible. Además la Municipalidad ofrecerá estudios de factibilidad para tendido de red de gas natural como asimismo el estudio hidrogeológico realizado sobre recursos hídricos en cada zona.

#### Promoción de exportaciones

La O.M. 7716 establece un régimen de promoción de actividades comerciales y de servicios consistente en el otorgamiento de asistencias para la participación en ferias y exposiciones nacionales e internacionales, en misiones comerciales al exterior, para la publicidad de productos tandilenses exportables y oferta turística, mediante la inserción de avisos en medios escritos de difusión masivos o especializados del exterior y para la elaboración de folletería y videos publicitarios bilingües, destinados a ser distribuidos y/o exhibidos en ferias y exposiciones nacionales e internacionales, misiones comerciales al exterior o entre los responsables de entes nacionales, mixtos o extranjeros dedicados a la promoción del comercio y el turismo.

Serán beneficiarios de dichas asistencias las personas físicas o jurídicas exportadoras y/o productoras de bienes y/o servicios que respondan a la calificación de pequeña y mediana empresa, se encuentren radicadas totalmente en el partido o posean más del 50% (cincuenta por ciento) del capital operativo o de la fuerza laboral en el mismo y acrediten estar en situación regular respecto de las obligaciones fiscales e impositivas vigentes.

Las asistencias consistirán en la determinación de un crédito a favor de los contribuyentes de la tasa de Inspección, Seguridad e Higiene, o de la que en el futuro la sustituyere, imputable al pago de dichas obligaciones, en los períodos que fuere necesario para lograr la absorción total de los importes aprobados.

## **7 – Parque Científico Tecnológico de la Universidad Nacional del Centro**

En la Argentina, en forma paralela a la creciente importancia y presencia pública que está adquiriendo el sector del software y servicios informáticos, se ha comenzado a hablar de clústers tecnológicos. Si bien el sector de software y servicios informáticos está fuertemente concentrado en Buenos Aires, existen también otras concentraciones significativas de capacidades en ciudades como Rosario, Córdoba y Mendoza. Al mismo tiempo, existen iniciativas de ciudades o regiones de menor base poblacional que obligan a poner atención sobre el aspecto regional del desarrollo del sector. El ejemplo más concreto lo constituye la conformación y desarrollo de un Polo Informático en la ciudad de Tandil, para aprovechar el buen nivel de la UNICEN<sup>124</sup> en la materia y la masa crítica de recursos humanos existente.

El objetivo del Parque Científico Tecnológico es generar las condiciones propicias para crear, radicar y/o fortalecer empresas innovadoras y facilitar los procesos de transferencia tecnológica al medio social y productivo.

Se procura afianzar la vinculación universidad – empresa brindando infraestructura tecnológica y servicios compartidos en hábitats propicios para el aprovechamiento de sinergias e intercambios productivos entre miembros de la empresa y miembros de la comunidad universitaria con capacidad de aportar sus conocimientos en la identificación y solución de demandas concretas.

### **Principales características**

- Localización: Facultad de Ciencias Exactas del Campus Universitario de Tandil, Provincia de Buenos Aires.

- Administración: Universidad Nacional del Centro (UNICEN)

- Organismos que prestaron apoyo al proyecto: El financiamiento del proyecto Parque proviene de dos fuentes: la gobernación provincial (Ministerio de Asuntos Agrarios y de Producción), que aporta una parte del dinero para el Polo Informático y, el Ministerio de Educación (Secretaría de Políticas Universitarias) que hace lo propio para la educación a distancia. A su vez, ha prestado apoyo al proyecto el Senado Nacional y su Instituto Federal de Estudios Parlamentarios (IFEP).

- Convenios de cooperación: A la fecha, el Polo Informático cuenta con 33 convenios firmados con empresas nacionales, extranjeras y multinacionales.

- Instalaciones y Servicios: Infraestructura y recursos disponibles: la UNICEN brinda un Data Center, un espacio y la conectividad con fibra óptica. Los alumnos de Campo hacen pasantías en varias empresas del Polo.

- Empresas: El Polo nace a raíz de un acuerdo de cooperación mutua firmado en Diciembre de 2002 entre la empresa Idea Factory y la UNICEN, por el que la primera se comprometía a instalar su primer Centro de Desarrollo en el Campus de Tandil. Luego se sumaron otras compañías y hoy cuenta con 100 personas trabajan en el Polo Informático para 30 empresas.

---

<sup>124</sup> Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires

- Entre las empresas hay firmas argentinas pero también españolas, francesas y multinacionales. Cada una contrata temporariamente entre 4 y 15 pasantes (algunos egresados, otros no) para determinados proyectos. La firma local de software Patagonia Technologies, que cuenta con oficinas en Estados Unidos, se convirtió en el comercializador oficial de los desarrollos exclusivos del Polo. En primer lugar, están las empresas con construcción de su propio edificio dentro del Campus. En segundo, empresas que utilizan las instalaciones de la Universidad y, en tercero, gente de la Unicen que se encuentra trabajando en las plantas de diversas empresas.

- Actividades de I+D: La Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires firmó con la empresa Idea Factory Software el convenio que dará lugar al marco necesario para que el Campus de Tandil sea el sitio donde se instale el primer Clúster Tecnológico de la Argentina.

## **8 - Servicios a las pequeñas y medianas empresas**

En este apartado trataremos de hacer un breve resumen de las instituciones de apoyo a las PyMEs. Instituciones que son la referencia o que así deberían serlo. Lamentablemente, por una cuestión de tiempo, en algunos casos sólo daremos la información institucional, objetivos, misión y servicios, si poder examinar como se cumple en la realidad lo propuesto por cada institución. En otros casos, hemos podido realizar algunas entrevistas y pudiendo dar una información más acorde con la realidad.

### **8.1 - El centro local IDEB de Tandil**

Aunque a comienzos de los años noventa se crearon en Tandil la Junta de Promoción Industrial y la Secretaría de Promoción y Desarrollo de la municipalidad, estas instituciones no lograron concertar una acción estratégica común entre empresarios y autoridades locales como respuesta a la crisis de la industria local. El impulso decisivo en este sentido nació de la creación, en octubre de 1996, del Instituto para el Desarrollo de Empresarios Bonaerense (IDEB), por iniciativa del gobierno de la provincia de Buenos Aires. El sistema de apoyo creado por el IDEB incorporó la creación de centros locales IDEB, concebidos no sólo como ventanillas de los servicios que el IDEB ofrecía a las empresas, sino como un embrión de estructuras técnicas con capacidad para ejecutar políticas de desarrollo económico y social en el plano local.

El Directos del centro local IDEB de Tandil, Juan Pablo Peredo<sup>125</sup>, nos comentó que el centro fue creado en julio de 1997, como asociación civil sin fines de lucro, por la Cámara Empresarial de Tandil, la Sociedad Rural de Tandil, la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, la Municipalidad de Tandil, la Asociación de la Pequeña y Mediana Empresa, la Cooperadora de la Escuela de Educación Técnica “Ingeniero Felipe Senillosa” y la Asociación Cooperadora de la Escuela de Educación Agropecuaria “Ramón Santamarina”. De este modo, con un consejo mixto de actores locales, el Centro IDEB Tandil ha dado impulso al desarrollo económico de la ciudad, actuando en representación de los empresarios locales para coordinar sus actividades y abrir espacios de consenso entre los actores públicos, privados y comunitarios.

Desde entonces, el Centro IDEB Tandil ha puesto en marcha una serie de programas técnicos y servicios de apoyo para las microempresas y las PYME locales, merced a lo cual se ha prestado ayuda a numerosas empresas, con programas que

---

<sup>125</sup> Entrevista realizada el 04 de octubre del 2005.

abarcan las áreas de asistencia tecnológica, innovación empresarial, servicios de comercialización y comercio exterior.

Lo original de ésta ha sido la integralidad con que han comprometido sus recursos (humanos, físicos, financieros y culturales) las diferentes instituciones locales participantes, desde una visión territorial que extiende la mirada hacia las oportunidades que ofrece su propio entorno local.

Lamentablemente el IDEB a nivel provincial se disolvió y quedó en Tandil una ventanilla “residual”. La iniciativa estaba caracterizada por una base organizativa concertada por los principales actores locales públicos y privados, la decidida voluntad de resolver los problemas económicos específicos de Tandil desde el propio entorno territorial, mediante la articulación en red de los diferentes agentes socioeconómicos locales para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos endógenos. Según palabras del director “el IDEB era un intermediario entre oferta y demanda”.

Un factor importante en el cambio institucional que se produjo localmente fue el fortalecimiento de las relaciones dentro del sector empresarial y el establecimiento de vínculos informales, que desempeñan un papel esencial en el intercambio de información estratégica entre los actores. De esta forma, se había produciendo una participación creciente de la sociedad local en la búsqueda de soluciones de los problemas de coordinación, lo cual se esperaba complementar con el establecimiento de vínculos formales.

Si bien la iniciativa de desarrollo local no estuvo suficientemente consolidada, existió una concepción de futuro como motivación básica de las acciones y decisiones, aunque faltaba impregnar a toda la comunidad del sentimiento de que lo local importa porque atañe a la posibilidad misma de mejorar el grado de realización personal y colectiva.

El organismo coordinador a nivel provincial se disolvió porque se formó una gran estructura burocrática que le impedía cumplir con sus objetivos principales. El buen desempeño del centro IDEB Tandil, y el compromiso de los diferentes actores locales en el desarrollo del mismo, han hecho que la ventanilla local resista ante la disolución del organismo coordinador a nivel provincial. Hoy, el centro IDEB Tandil está financiado por la provincia, el Municipio, la Cámara Empresaria y la Universidad. Trabaja con la demanda, pero no subsidia servicios.

Hoy, que la situación Argentina ha mejorado, sería un buen camino reflatar la idea del IDEB, trabajando con objetivos claros, dando servicios claves a las empresas (siguiendo el modelo italiano) y cuidando que no se caiga en una estructura burocrática. Existen dos cuestiones fundamentales para reflatar la idea del IDEB como centro servicios: el financiamiento y la gente capacitada.

## 8.2 - Cámara Empresaria

La Cámara Empresaria de Tandil (CET) agrupa a un conjunto de empresas bajo el lema “Ser un espacio de identidad y pertenencia. Porque juntos seremos más fuertes en la defensa de nuestro sector”. La CET tiene cerca de 1000 socios y según su presidente el Ing. Patricio Fernández “es una institución que está tratando de recuperar el poder representativo y que los empresarios vuelvan a la misma”...”ser eficientes intermediarios entre el mercado, sobre todo entre el crédito y nuestros asociados”

La institución brinda los siguientes servicios:

- Sellados provinciales: La CET es agente de retención del Impuesto de sellos, contando con personal a cargo del sellado de contratos tales como compraventa, obras, servicios, cereales, entre otros.
- Bolsa de Cereales: La CET esta autorizada para la presentación de contratos cerealeros en la Bolsa de Cereales de Buenos Aires.
- Capacitaciones y Conferencias: La CET desarrollara múltiples capacitaciones y conferencias destinadas a los distintos sectores que la integran. Con temas vinculados al Marketing, Ventas, Economía, Finanzas entre otras propuestas para este 2004.
- Asesoramiento Jurídico - Administrativo: la CET cuenta con profesionales especializados en aspectos laborales, previsionales, impositivos y contables, como así también con lo relacionado al aspecto legal.
- Asesoramiento en marcas y patentes: este servicio esta a cargo del Estudio Coll Areco. Se podrán hacer consultas en forma personal al Sr. Marcelo Coll Areco ante la necesidad de iniciar un trámite de registro de marca o patentamiento.
- Asesoramiento en Medio Ambiente: se cuenta con profesionales idóneos en el tema, con quien se podrán evacuar todo tipo de duda en el ámbito.
- Medicinal laboral: la CET cuenta con un equipo de médicos que trabajan en el área de medicina laboral. A través del mismo, es posible realizar todo los exámenes médicos obligatorios previstos en el sistema de riesgos del trabajo.
- Informes Comerciales: personal de la CET es responsable de la Central de Riesgo Crediticio con información de personas físicas deudoras en comercios y empresas de Tandil socias y afiliadas al servicio. Por otro lado también se puede identificar las personas físicas y conocer la situación crediticia en el ámbito nacional, datos laborales, información impositiva, entre otros. En cuanto a las personas jurídicas también se puede obtener muy variada información. Este servicio tiene como objetivo principal acercar al empresario una herramienta más para reducir la incertidumbre en el momento de otorgar un crédito antes que sea demasiado tarde para revertir la situación.
- Salones y Sala de conferencia: La infraestructura con la que cuenta la CET es suficiente para poder efectuar distintos tipos de reuniones, cursos, charlas, congresos, ronda de negocios, jornadas de trabajo, entre otras. Y los socios podrán alquilar el salón de usos múltiples a un precio promocional.
- Búsqueda Laboral: La Cámara Empresaria cuenta con un convenio firmado con la empresa Excelencia y Trabajo donde nuestros socios podrán hacer las búsquedas de personal a un mínimo costo, siempre que la empresa cuente con una plantilla de personal de seis o menos empleados.
- Obra Social: se podrá acceder a un importante descuento al contratar a través de la CET, su obra social. Para ello la Cámara Empresaria ha convenido con CAMI (obra social) un tratamiento especial para los socios de nuestra Institución.
- Sistemas de Alarma: se podrá obtener la posibilidad de contar con sistemas de seguridad de las empresas mas prestigiosas de Tandil, entre ellas: Securcom, Alarmas Net y Clave 3, con descuentos importantes en la contratación de sus servicios.
- Speedy Negocios: A través de un acuerdo efectuado con Telefónica de Argentina, ofrece un descuento real sobre el servicio de internet de banda ancha.
- Hoteles en Capital Federal: para los socios de la Cámara Empresaria de Tandil descuentos en varios hoteles de Capital Federal.

La Cámara Empresaria esta organizando "Tandilmuestra 2005". La megaexposición a llevarse a cabo entre los días 7 y 10 de octubre en el hipódromo local, está organizada por la Cámara Empresaria y el Municipio de Tandil.



Participarán de esta exposición grandes industrias, comercios medianos, emprendimientos turísticos, empresas del agro, el comercio, los servicios y la producción.

Según el secretario ejecutivo de la Cámara Empresaria, Gustavo Cestac, “la feria ha tenido la mejor respuesta por parte de los comerciantes y empresarios tandilenses. Nuestras promotoras intentan cubrir día a día la demanda, pero también les recomendamos a los empresarios que se acerquen a la Institución, dado que son pocos los lugares libres que van quedando en el predio y tememos que nuestra gente no pueda alcanzar a cubrir, por una limitación operativa, el vasto espacio empresarial que tiene la ciudad”.

A manera de hipótesis de aproximación se cree que serán unas 20.000 personas las que circularán entre el 7 y el 10 de octubre por el Hipódromo más antiguo de Sudamérica, lo que convierte al evento en una oportunidad única para exhibir los productos, teniendo como consigna que “mostrar es vender”.

### 8.3 - Club de Negocios Internacionales

El club de negocios internacionales surge como una propuesta de solución frente al escenario local existente en materia de negocios internacionales. El mismo fue identificado a partir de una investigación llevada a cabo, desde fines del año 2000, por la Universidad y el Centro IDEB Tandil.

La situación actual se caracteriza por la presencia de agentes (empresas, profesionales, estudiantes, personas en general) con necesidades de internacionalización que intentan revertirlas, a partir de esfuerzos individuales, acudiendo a distintos prestadores de servicios internacionales nacionales o extranjeros. (traders, importadores, estudios de profesionales de comercio exterior, entre otros.). Esto se debe a que los esfuerzos no se encuentran comunicados entre sí, y por lo tanto, rara vez la experiencia obtenida por un agente local es aprovechada por otro. Al mismo tiempo, el accionar individual disminuye el poder de negociación y de acción de cada agente, obligándolo a recurrir a intermediarios.

Resulta evidente, entonces, la conveniencia de crear un organismo que coordine e integre los esfuerzos de los actores individuales, con el fin de facilitar el proceso de internacionalización de cada uno a partir del intercambio de información y experiencias acumuladas por ellos (sinergia). Asimismo, el accionar conjunto abre nuevas oportunidades y alternativas para operar evitando algunos intermediarios u obteniendo mejores precios por sus servicios. Esta constituye la razón de ser del Club.

La Misión es construir y mantener un espacio de reflexión, asistencia, colaboración e intercambio de información acerca de los Negocios Internacionales, que sea actualizado, flexible y capaz de generar beneficios concretos a partir de las sinergias logradas mediante el involucramiento de los distintos actores interesados.

La razón de ser de este Club es propiciar un corte transversal en la ciudad de Tandil reuniendo a todos los interesados e involucrados en operaciones internacionales, interceptando la capa académica, empresaria, organizaciones intermedias, gobierno y sociedad con una misma finalidad.

Los Objetivos son:

- Ser el principal canal de consulta y de resolución de problemas relacionados con operaciones internacionales, en el ámbito local y regional.

- Constituirse en un espacio de interacción entre los diferentes actores involucrados en los negocios internacionales de una localidad: Municipio, Universidad, Asociaciones Intermedias, Empresarios, Profesionales, Expertos o especialistas.
- Convertirse en un mecanismo de difusión de información, eventos, ofertas, demandas y demás aspectos vinculados con el proceso de internacionalización. Ejemplos: visitas de extranjeros, ferias empresariales, rondas de negocios, oferta exportable.
- Transferir conocimiento desde la Universidad a la Empresa, y viceversa, en diversas temáticas relacionadas con los negocios internacionales.
- Lograr la auto-sustentabilidad.
- Generar empleo a través de la conformación de un equipo responsable del diseño y mantenimiento del club.

### ¿Cómo funciona el Club?

Para que un club funcione correctamente debe ser liderado por aquellos actores que comparten los objetivos de internacionalización y que serán los destinatarios de los servicios del club. Entre ellos se encuentran empresarios, alumnos universitarios, instituciones, personas en general. El modelo de funcionamiento actual responde a los siguientes lineamientos:

El club obtiene su marco institucional a través de la Fundación de la Universidad (FUNIVEMP), la cual reúne en un mismo ámbito al sector público y privado. Es un organismo sin fines de lucro, especializado en negocios internacionales comprometido con la identificación y generación permanente de actividades que faciliten el proceso de internacionalización de sus asociados.

Los destinatarios del proyecto o socios, a través de una comisión de trabajo que se reúne quincenalmente, están a cargo de la dirección del Club. Entre sus tareas se encuentran la definición de los servicios necesarios, la participación conjunta en algún evento, el control de la gestión y demás decisiones relativas a la operación del club. A su vez aportan una cuota mensual de \$30 con el fin de generar un fondo operativo propio del Club.

La coordinación de las operaciones y la definición de las estrategias y tácticas del Club está a cargo del Área de Comercio Exterior del Centro IDEB Tandil, y Daniel Herrero, profesor de negocios Internacionales de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNICEN.

El club cuenta, en nuestra ciudad, con el apoyo de las instituciones más importantes a nivel local, entre ellas la Municipalidad y Cámara Empresaria de Tandil, y de personas vinculadas al ámbito internacional. Ellas no solo colaboran proveyendo recursos, sino también, proporcionando acceso a una importante red de contactos a nivel regional, nacional e internacional.

El Club tiene como objetivo buscar la auto-sustentabilidad y evolucionar de manera de ser capaz de prestar servicios de manera directa en países extranjeros en el largo plazo. (Ejemplo: Traders de los productos locales).

### Servicios que brinda el Club:

#### 1. Preparación para la Exportación

1.1 Diagnóstico asistido para determinar capacidad de exportación.

1.2 Investigación de situación arancelaria de los productos: Nomenclador, Reintegros, Retenciones, Intervenciones.

- 1.3 Listado de Oportunidades de Exportación.
- 1.4 Confección del perfil de la empresa, carta de presentación y del catálogo electrónico de productos.
- 1.5 Difusión de eventos internacionales y nacionales vinculados con la exportación.
- 1.6 Mailing de novedades de comercio exterior.
- 1.7 Mailing con información sectorial vinculada con comercio exterior.
- 1.8 Inscripción en el registro de Exportadores e Importadores de la República Argentina.
- 2. Búsqueda de mercados
  - 2.1 Informe evolutivo de las exportaciones desde Argentina del producto en cuestión.
  - 2.2 Perfil de mercado a partir de información de acceso público.
  - 2.3 Contactos con embajadas, consulados y Cámaras Binacionales.
- 3. Difusión de Oferta Exportable
  - 3.1 Sitio de Internet en tres idiomas.
  - 3.2 Catálogos de Oferta Exportable.
  - 3.3 Presentación Club para inversores o visitantes extranjeros que visitan la ciudad de Tandil
- 4. Matching
  - 4.1 Seguimiento de contactos por e-mail provistos por la empresa, por el servicio de oportunidades y/o los obtenidos a través de la página.
- 5. Operatoria de Comercio exterior
  - 5.1 Asesoramiento general en la operatoria de comercio exterior.
  - 5.2 Acceso a despachante de Aduana.
  - 5.3 Servicio de courier internacional para documentos y muestras. Acuerdo preferencial con TNT Argentina.
  - 5.4 Investigación de Tarifas de fletes desde Mar del Plata y Capital Federal.
  - 5.5 Asesoramiento general de medios de Pago Internacional.
- 6. Precios de Exportación
  - 6.1 Confección de Cotización Internacional según Incoterms.
- 7. Capacitaciones: Definidas a partir del interés de los miembros del club y de las necesidades operativas del mismo.

## **9 - Entrevistas a directivos institucionales y empresariales.**

1) La entrevista llevada a cabo el 03 de octubre del 2005 con el Intendente de la ciudad de Tandil Dr. Miguel Lunghi, el Secretario de Gobierno Carlos Fernández y el Sub-secretario de gobierno y encargado del departamento de vinculación internacional Matías Civale se orientó a comentar brevemente mi experiencia en Italia y de acuerdo a ella, indagar sobre los diversos apoyos a la pequeña y mediana empresa que brinda el Municipio.

Además, el departamento de vinculación internacional organizó una ronda de negocios con los municipios integrantes de Mercociudades<sup>126</sup> para firmar acuerdos de “hermandad” con ciudades europeas aunque aún no han podido materializar ninguno.

En las primeras reuniones con el Municipio analizamos el Proyecto desde abajo que realicé en Italia estudiando la complementariedad con la Región Emilia-Romagna.

---

<sup>126</sup> La ronda tiene carácter multisectorial, aunque se focaliza en los siguientes sectores: Alimentos, Metalmecánica, Químico-farmacéutico, Tecnológicos, Textiles. El objetivo es: estrechar los lazos entre empresas, municipios y órganos gubernamentales; fomentar la economía de los sectores productivos seleccionados; ampliar y diversificar la base exportadora; promover el contacto y la integración entre empresas del MERCOSUR.

Mientras tanto, el Sr. Gian Carlo Baldoni de la Agencia ERVET estaba al tanto de mis conversaciones con el Municipio, ya que al Sr. Baldoni al haber leído mi investigación, también le interesaba realizar un acuerdo de partenariado institucional transnacional. Así, se fue abriendo la posibilidad del acuerdo pudiendo materializarlo a inicios de febrero.

2) La entrevista a Leonardo Peredo directivo de IDEB está incluida en el análisis de la institución.

3) Reunión de la Comisión del Parque Industrial de Tandil. 09 de noviembre del 2005

La comisión del Parque Industrial de Tandil me invitó a participar de una de sus reuniones de Comisión donde tratarían algunos temas críticos de la organización del Parque, en especial de la relación con el Municipio de Tandil.

En esta reunión, me han dado la posibilidad de explicar el modelo de desarrollo de los distritos industriales italianos, y finalmente dar mi opinión sobre las acciones que debería tomar la comisión.

Los gerentes de las empresas más importantes del parque, han decidido hace unos meses, formar la Comisión del Parque Industrial, iniciativa dada por la falta de comunicación que tienen con el Municipio. Además, no encuentran la institución interlocutora entre los empresarios y el municipio, como lo debería ser la Cámara Empresaria y APYMET.

El problema central según los integrantes de la comisión, es que el Municipio ha prometido realizar acciones en pos de las empresas que están en el parque, e incentivar a otras empresas a que se instalen allí.

Hasta hoy, sólo se ha cercado el parque –acción que algunos se la adjudican al anterior gobierno municipal- y a través de seguridad privada se controla el ingreso y egreso al parque.

Luego de explicarles mi experiencia en Italia y el desarrollo del modelo de los distritos industriales italiano, se llegó a la conclusión que en Tandil está todo por hacer. Si bien existen empresas industriales de renombre con capacidad exportadora y una buena concentración de empresas con alta capacidad empresarial, lamentablemente no hay instituciones de referencia que agrupe a todos los intereses individuales en un solo objetivo.

Les comenté que en el modelo de distrito industrial, en general, las instituciones dan aquellos servicios que las pequeñas y medianas empresas no pueden afrontar individualmente -por falta de información, capacidad o recursos- y además, tratan de favorecer la identidad del territorio.

En Modena en particular, hice referencia en como el Comune, a puesto a disposición de las empresas el terreno necesario para su desarrollo, como se favorecieron los canales particulares de financiamiento y como se han puesto en pie instituciones que proveen información sobre tecnologías y sobre el mercado, específicamente a un sector y a un territorio.

En el caso puntual del Parque Industrial de Tandil, no hay beneficios para quién instala su fábrica en este territorio. Los terrenos no son más económicos, no hay exenciones fiscales, propiciamiento y/u otorgamiento de créditos, garantías o avales; asistencia técnica y científica por parte de organismos del Estado, preferencia en la provisión de fuerza motriz y gas por redes, preferencia en las licitaciones del Estado Provincial en caso de igualdad de condiciones con otras empresas no comprendidas en

el régimen, facilidades al empresario, empleados y obreros que posibiliten la capacitación profesional en organismos públicos o privados nacionales o extranjeros, etc.

Las empresas que se han instalado allí no han recibido ningún tipo de beneficio. Por ejemplo, hay una empresa que ya compró el terreno y aún no puede escriturar. Según uno de los empresarios que quiso traer una empresa metalmecánica a Tandil, ha ido al municipio a averiguar por terrenos en el Parque Industrial, y le dijeron que no había más terrenos disponibles. Cuando en realidad el Parque está medio vacío.

Como hacíamos referencia al inicio, otro problema que debe afrontar este grupo de empresarios, es que no encuentran un interlocutor. Han intentado “individualmente” hablar directamente con el Municipio sin tener resultados positivos. Finalmente han decidido realizar una reunión con la Cámara Empresaria para llevarles su inquietud, y que la Cámara que es quién los tiene que representar sea la portadora de la propuesta.

Por mi parte, les dije que lo importante es motivar y convencer al Municipio que, aplicar políticas favorables a las empresas que están instaladas o se instalarán en el Parque Industrial, no es sólo un beneficio para las empresas, es un beneficio para el conjunto de la comunidad. Favorecer la concentración de empresas en un territorio, es estimular, las competencias, las capacidades, el sentido de pertenencia, la atmósfera industrial.

Además crea una externalidad positiva derivada de la presencia conjunta de empresas especializadas y servicios dedicados a ellas. A través de ello, grupos de empresas localizadas en una única área geográfica puedan beneficiarse del mismo tipo de economía presente al interior de grandes empresas. Todo esto ayuda al marketing del propio territorio que beneficia a todos.

Por último, creo que de poder lograr el acuerdo de colaboración entre el Municipio de Tandil y ERVET va a favorecer a que el Municipio se convenza que no sólo el turismo es importante para la ciudad, sino también el desarrollo industrial, agrario, etc. Y que todos los sectores crean ingresos y empleo, y en especial la industria.

4) Se han entrevistado otros actores en manera informal:

- Eduardo Usandizaga - IMPOPAR (producción de calefactores)
- Carlos Martínez - Martínez & Staneck (maquinarias agrícolas)
- Marcelo Porreca – Fundalum (Fundición con cera perdida)
- Victor Mazzoni – Tahuilco (Tapas de cilindro y mecanizado de otras piezas)

## **10 - Matriz FODA**

Una ciudad que busca ser competitiva, debe evaluar y conocer sus fortalezas y debilidades, y sus oportunidades, amenazas y riesgos. El análisis FODA (también conocido como análisis estratégico) constituye un instrumento idóneo para la evaluación de la situación competitiva de una organización, y para la posterior determinación de sus ventajas competitivas y principales problemas.

En este caso, la definición de las principales fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, surge a partir de la caracterización realizada, del marco de competencia descrito, y de juicios propios.

## ANÁLISIS FODA TANDIL

Puntos de Fuerza	Puntos de debilidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estructura económica diversificada</li> <li>-Buena infraestructura y equipamiento educativos</li> <li>- Belleza natural, paisajes y atractivos</li> <li>-Amplio y activo entramado institucional</li> <li>-Posición geográfica</li> <li>-Alto conocimiento, y positiva imagen y posicionamiento</li> <li>-Recursos humanos adecuados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existencia de barreras socialmente construidas (Ruta 226, cuarteles, ferrocarril)</li> <li>-Avance de la población urbana sobre las industrias y hacia las explotaciones mineras. Conflictos.</li> <li>-Falta de acondicionamiento del Parque Industrial Tandil (PIT).</li> <li>-No se han definido políticas claras de desarrollo industrial y de atracción de inversiones.</li> <li>-Débil apoyo a los microemprendimientos e ideas.</li> <li>-Inexistencia de liderazgos institucionales claros.</li> <li>-Débil cooperación, coordinación y articulación entre el sector público y el privado</li> <li>-La asistencia a las empresas para la mejora competitiva es poco adecuada.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los cambios que se están dando en los países en desarrollos –delocalización, redes largas de conocimiento-</li> <li>-Crecimiento de la demanda turística.</li> <li>-Difusión de modelos productivos conocimiento-intensivos.</li> <li>-Apertura de nuevos mercados y/o nichos internos y/o de exportación. Inversiones externas. Radicación de empresas.</li> <li>-Incremento en la organización de convenciones, congresos, etc.</li> <li>-Probable reducción de los subsidios y de otras medidas proteccionistas internacionales.</li> <li>-Regionalismo y alianzas estratégicas que permitan dar un mayor valor agregado al territorio. <b>(Partenariado)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Probable aumento de migraciones de personas sin recursos y de baja calificación.</li> <li>-No lograr, a nivel local, una política institucional coherente, con instituciones de referencia y con objetivos colectivos.</li> <li>-Apreciación de la moneda</li> <li>-Excesivo individualismo</li> </ul>

### Fortalezas y Debilidades

Las fortalezas y debilidades de la comunidad y el territorio de una ciudad, en el marco de un análisis estratégico, corresponden a las características distintivas que ellos poseen; y deben ser determinadas desde una perspectiva competitiva. Por tanto, no deben ser consideradas en forma absoluta, sino en términos relativos, teniendo en cuenta el ambiente en el cual se desarrolla la vida de la ciudad y las de sus competidores.

## **Fortalezas**

1. Estructura económica diversificada. Buena dotación de recursos productivos. Numerosos sectores y actividades económicas y productivas (sector agropecuario, industrias, agroindustrias, turismo, servicios, etc.), participan en el PBI del partido de Tandil. Esto implica la reducción del riesgo global del partido, en términos de una menor vulnerabilidad a los impactos cíclicos de la economía.
2. Buena infraestructura y equipamiento educativos. Recursos humanos formados. El partido de Tandil cuenta con una oferta educativa amplia y diversificada, que abarca todos los niveles. La ciudad de Tandil es sede de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. La misma desarrolla actividades de creación, transferencia, y extensión del conocimiento y la cultura. Posee importantes potencialidades, en términos de formación y capacitación, asistencia técnica, vinculación tecnológica e investigaciones aplicadas. Genera, además, migraciones continuas de capitales intelectual y financiero a la ciudad. Buen nivel de formación, calificación y capacitación de los tandilenses. En Tandil, residen y trabajan intelectuales, profesionales, investigadores, docentes y numerosos estudiantes.
3. Belleza natural, paisajes y atractivos; numerosos recursos y actividades recreativas; recursos culturales. Habitabilidad y visitabilidad. Tandil es como un oasis serrano en la extensa llanura. La ciudad -de tamaño intermedio- es atractiva para la residencia, la visita y la recreación.
4. Amplio y activo entramado institucional. Potencial para la generación de procesos de desarrollo endógeno. Universidad, asociaciones intermedias, organizaciones no gubernamentales, Usina, iglesias, instituciones prestadoras de asistencia técnica (IDEB, FUNIVEMP), etcétera. Si bien este es un punto positivo, lo negativo es que no hay una institución de referencia, conformándose así, un conjunto de individualidades con intereses propios y no colectivos.
5. Alto conocimiento, y positiva imagen y posicionamiento (ciudad atractiva, pujante y promisorio).
6. Situación. El partido de Tandil está situado en el área Sudeste de la provincia de Buenos Aires; provincia que constituye el principal eje de desarrollo del país. La ubicación favorece las comunicaciones: cercanía a grandes centros urbanos (mercados) y a los puertos de Quequén e Ing. White (Bahía Blanca).

## **Debilidades**

1. Existencia de barreras socialmente construidas (Ruta 226, cuarteles, ferrocarril) y usos adversos o incompatibles con el ambiente urbano.
2. Avance de la población urbana sobre las industrias y hacia las explotaciones mineras. Conflictos.
3. Falta de acondicionamiento del Parque Industrial Tandil (PIT).
4. No se han definido políticas claras de desarrollo industrial y de atracción de inversiones. (se han perdido varias posibilidades de inversiones extranjeras)
5. Débil apoyo a los microemprendimientos e ideas: No existe una conciencia plena entre los actores fundamentales del cambio, de la profundidad de las transformaciones y de la necesidad de adoptar nuevas conductas asociativas como elemento clave de permanencia en los mercados.
6. Inexistencia de liderazgos institucionales claros. Se observa que no existe un marcado liderazgo de ninguna institución en particular, y hay una disociación entre lo

que las distintas instituciones manifiestan de si mismas, y como son evaluadas por el resto.

7. Débil cooperación, coordinación y articulación entre el sector público y el privado, y entre los distintos sectores sociales y económicos. Escasez de ámbitos o instancias para el debate, la coordinación y la construcción de consensos. Bajo compromiso y participación institucional y ciudadana. Escasa vinculación entre el Municipio, la Universidad y la empresa. En relación al sector científico-tecnológico y los servicios que brinda la universidad a las empresas, los entrevistados en su conjunto confían en la existencia de los medios para realizar una buena oferta. El problema, es que habría que "crear" un órgano nexo entre la universidad y el empresario ya que aunque dispongan de medios, cuando el empresario asiste a la universidad para pedir cualquier tipo de información o asesoramiento, generalmente los docentes están en sus ocupaciones del día a día y no pueden atender a la persona que va reclamando información.

8. La asistencia a las empresas para la mejora competitiva es poco adecuada.

### **Oportunidades y Amenazas**

Las oportunidades y las amenazas son factores externos, y corresponden a situaciones o tendencias del ambiente, sobre las cuales la ciudad, por lo general, no puede actuar o influir. Entonces, ella debe operar sobre sus características distintivas, consolidando sus fortalezas y mejorando sus debilidades, a fin de poder aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

Es cierto que también podrían surgir oportunidades endógenas, es decir, desde el propio seno de la ciudad (por ej. alianzas estratégicas internas). Aquí, no obstante, se han considerado sólo las externas.

### **Oportunidades**

1. Los cambios que se están dando en los países en desarrollos, sobre todo en industrias maduras (como la automotriz) que llevan a la delocalización de la producción en mercados emergentes con mano de obra económica. A esto se suma, la necesidad de formar redes largas de conocimiento, que abren la posibilidad a los países en desarrollo de aprender y adquirir las experiencias y el know-how de los países más desarrollados.

2. Se verifica una tendencia, que es mundial, de crecimiento de una demanda turística que busca el descanso, la tranquilidad, la contemplación y el contacto con la naturaleza, la recreación, y la realización de actividades físicas.

3. Difusión de modelos productivos conocimiento-intensivos. Negocios vinculados a las nuevas tecnologías (informática, telecomunicaciones, etc.)

4. Apertura de nuevos mercados y/o nichos internos y/o de exportación (ej. productos alimenticios). Inversiones externas. Radicación de empresas.

5. Incremento en la organización de convenciones, congresos y jornadas; ferias, exposiciones y reuniones de negocios; eventos y acontecimientos culturales y deportivos.

6. Expectativas de aumento de los precios internacionales de los productos agropecuarios. Probable reducción de los subsidios y de otras medidas proteccionistas internacionales.

7. Regionalismo y alianzas estratégicas que permitan dar un mayor valor agregado al territorio.



### **Amenazas**

1. Probable aumento de migraciones de personas sin recursos y de baja calificación.
2. No lograr una política institucional coherente, con instituciones de referencia y con objetivos colectivos.
3. Apreciación de la moneda

## Capítulo 6

### Matriz de complementariedad entre Modena y Tandil. Construyendo el partenariado transnacional.

En este capítulo final construimos la matriz de complementariedad que surge del vasto análisis que hemos desarrollado en los capítulos precedentes. Las preguntas que nos hacemos son: ¿Existe una complementariedad entre el territorio de Tandil y Región Centro de la Provincia de Buenos Aires con Modena y Región Emilia-Romagna? ¿De existir la complementariedad, las instituciones más representativas estarán abiertas a realizar un acuerdo de partenariado transnacional? ¿En que se beneficiarían ambos territorios de lograr un acuerdo?

<b>PUNTOS DE FUERZA (MODENA)</b>	<b>PUNTOS DE DEBILIDAD (TANDIL)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>-Elevada propensión a la exportación</li><li>-Elevado grado de desarrollo</li><li>-Diversificación sectorial</li><li>-Elevada calidad del producto</li><li>-Orientación a mercados externos</li><li>-Difusión de las empresas en el territorio</li><li>-Elevada profesionalidad de la fuerza de trabajo</li><li>-Patentes en crecimiento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Existencia de barreras socialmente construidas (Ruta 226, cuarteles, ferrocarril)</li><li>-Avance de la población urbana sobre las industrias y hacia las explotaciones mineras. Conflictos.</li><li>-Falta de acondicionamiento del Parque Industrial Tandil (PIT).</li><li>-No se han definido políticas claras de desarrollo industrial y de atracción de inversiones.</li><li>-Débil apoyo a los microemprendimientos e ideas.</li><li>-Inexistencia de liderazgos institucionales claros.</li><li>-Débil cooperación, coordinación y articulación entre el sector público y el privado</li><li>-La asistencia a las empresas para la mejora competitiva es poco adecuada.</li></ul>

Modena tiene algunos puntos de fuerza muy claros y que sirven de ejemplo para el desarrollo de la organización industrial tandilense: el elevado grado de desarrollo económico alcanzado y la propensión hacia la exportación, dados principalmente por la capacidad de penetración en los mercados externos. Además, las exportaciones modenenses tienen una gran capacidad de adaptarse al mercado mundial.

Es de gran importancia remarcar que **este modelo de desarrollo se ha generado porque las instituciones de apoyo a las pequeñas y medianas empresas, desde el Municipio a los centros servicios, han actuado en pos de un objetivo colectivo, y han desarrollado estrategias comunes que permitieron no sólo el desarrollo industrial, sino el desarrollo local de la región.** Así, se ha desarrollado un nivel de profesionalidad y de competencia técnica que ha permitido fabricar productos de gran calidad.

Como hemos visto del análisis de la situación Argentina, las perspectivas son muy buenas, la economía crece aunque hay ciertas amenazas futuras. En el caso puntual de Tandil, que se encuentra en la Provincia de Buenos Aires -por cierto una de las provincias más ricas del país, o la más rica- del análisis institucional de apoyo a las PyMEs surge que en teoría **vemos en las instituciones la disponibilidad de dar servicios, pero creemos que los servicios que se dan a las pequeñas y medianas empresas no son lo suficientemente útiles a un sector. No hay referencias institucionales claras, ni roles definidos.** Se dan servicios muy generalizados, pero no servicios puntuales como: innovación, internacionalización, nuevos mercados, formación a distancia, etc., servicios que brindan las instituciones de apoyo a la PyME en Italia. Y los servicios administrativos y legales se realizan vía profesionales individuales.

**El principal problema de Tandil es la falta de organización para sumar todas las individualidades en pos de un objetivo en común. El territorio tiene las condiciones necesarias para ser un cuasi-districto industrial, pero no hay políticas industriales por parte de las instituciones (políticas y representativas).**

Sin lugar dudas, un acuerdo institucional entre instituciones que representen el tejido industrial de Tandil y ERVET (consultor de todos los Municipios de la Región Emilia-Romagna) permitiría concientizar a los dirigentes de la importancia del diálogo público-privado, y así transferir las best practice al “districto de Tandil”, generando beneficios a las empresas y a la Sociedad Civil.

<b>PUNTOS DE DEBILIDAD (MODENA)</b>	<b>PUNTOS DE FUERZA (TANDIL)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vulnerabilidad de ciertas partes del sistema</li> <li>-Dimensión reducida de las empresas</li> <li>-Crisis de la estructura logística</li> <li>-Elevado costo de los factores de producción</li> <li>-Especialización de las exportaciones en sectores de bajo crecimiento o maduros</li> <li>-Escasas patentes en alta tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estructura económica diversificada</li> <li>-Buena infraestructura y equipamiento educativos</li> <li>- Belleza natural, paisajes y atractivos</li> <li>-Amplio y activo entramado institucional</li> <li>-Posición geográfica</li> <li>-Alto conocimiento, y positiva imagen y posicionamiento</li> <li>-Recursos humanos adecuados</li> </ul>

Los puntos de fuerza de la ciudad de Tandil se pueden resumir en: una **estructura económica diversificada; buena infraestructura y equipamiento educativo** (residen y trabajan intelectuales, profesionales, investigadores, docentes y numerosos estudiantes). Existe un amplio y activo entramado institucional, aunque como ya vimos si roles y objetivos claros.

El tejido industrial de Tandil, ofrece un gran número de empresas que exportan desde hace años y que en el caso del sector mecánico trabajan con las terminales más importantes del país. Si bien son empresas con dimensiones reducidas, el acuerdo con empresas de la Provincia de Modena (también de dimensiones reducidas) puede permitir a las empresas italianas competir en mercados de desarrollo.

Al mismo tiempo, el **costo de la mano de obra** es muy inferior al italiano, a lo que se suma, que las empresas europeas que quieran producir bienes para el mercado

latinoamericano, especialmente MERCOSUR, no les queda otra alternativa que producir en el lugar por las elevadas barreras aduaneras a la importación. (en el caso puntual de la industria automotriz).<sup>127</sup>

Como el costo de la mano de obra es muy inferior al europeo y existen grandes capacidades intelectuales, poder desarrollar innovación tecnológica sería también más económico.

Hay un **importante número de industrias especializadas que están totalmente abiertas a realizar acuerdos de partenariado empresarial, pero falta la coordinación para llevarlos adelante.** Sólo empresas líderes y con visión, como es el caso de la empresa Cagnoli, que ha realizado un partenariado con una empresa de importación / exportación italiana para producir y exportar carne de primera calidad.

En síntesis, y como ya hemos dicho, la zona de Tandil es un territorio similar al de la Provincia de Modena, que ofrece un sin número de posibilidades de desarrollo y donde hay mucho por hacer. Falta una buena coordinación para especificar roles y objetivos.

<b>OPORTUNIDADES (MODENA)</b>	<b>AMENAZAS (TANDIL)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los grupos de empresas</li> <li>-El <b>partenariado</b> internacional</li> <li>-La Universidad</li> <li>-La transferencia tecnológica</li> <li>-El sector de servicios a las empresas</li> <li>-Las infraestructuras de transportes</li> <li>-Las infraestructuras de la red telemática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Probable aumento de migraciones de personas sin recursos y de baja calificación.</li> <li>-No lograr, a nivel local, una política institucional coherente, con instituciones de referencia y con objetivos colectivos.</li> <li>-Apreciación de la moneda</li> </ul>

Sin lugar a dudas, las oportunidades que ofrece la Provincia de Modena para zonas en desarrollo como Tandil son la **experiencia institucional y empresarial**. En las condiciones actuales, ya se ve y se respira el crecimiento industrial y poblacional en Tandil. Ello puede traer aparejado el aumento de migraciones y el desorden urbanístico.

Aquí, es que un acuerdo con la Provincia de Modena y específicamente con ERVET se presenta como una gran posibilidad de transferencia de best practice.

Que Tandil tenga un crecimiento ordenado, siguiendo el modelo del distrito modenese, crea posibilidades y la confianza necesaria para las empresas italianas que quieran competir en mercados emergentes como el latinoamericano.

¿Que sentiría una empresa del distrito de Modena que a través del partenariado con una empresa de Tandil puede competir en el mercado Argentino y latinoamericano, gozando del apoyo institucional que encuentra en su propio territorio? Sin lugar a dudas, se sentiría como en su casa.

El partenariado internacional e lo permite conocerse y compartir experiencias. Saber cuales son las necesidades de los diversos mercados y cual es la manera de explotar mercados que se van desarrollando. Permite crear la “red larga” de conocimientos que hoy es fundamental para aquellas empresas que quieren competir en el mercado global.

<sup>127</sup> En Tandil se producen por excelencia tapas de cilindros, carcasas para cajas de cambios y otros productos de la industria mecánica.

<b>AMENAZAS (MODENA)</b>	<b>OPORTUNIDADES (TANDIL)</b>
-Inestabilidad de los mercados internacionales -Debilidad de la demanda de países de la Unión Europea -La tasa de cambio euro dólar -Demografía e impacto sobre la fuerza de trabajo -Las dificultades de reproducir las capacidades profesionales del sistema	- Los cambios que se están dando en los países en desarrollos –delocalización, redes largas de conocimiento- -Crecimiento de la demanda turística. -Difusión de modelos productivos conocimiento-intensivos. -Apertura de nuevos mercados y/o nichos internos y/o de exportación. Inversiones externas. Radicación de empresas. -Incremento en la organización de convenciones, congresos, etc. -Probable reducción de los subsidios y de otras medidas proteccionistas internacionales. -Regionalismo y alianzas estratégicas que permitan dar un mayor valor agregado al territorio ( <b>Partenariado</b> )

Las amenazas para Modena son claras: **la inestabilidad de los mercados internacionales, la desaceleración de la economía de los países de la Unión Europea y la revaluación del euro con respecto al dólar. A ellos se suma un desarrollo industrial maduro, dificultades demográficas y cambios generacionales en las empresas.**

Para responder a las nuevas exigencias, el sistema industrial de Modena debe mantener y consolidar la calidad del producto, debe continuar en la formación de agregaciones productivas y de partenariado internacional.

Este último punto es vital para responder a las exigencias de dar nuevos servicios, entre los que se destacan: vigilar los mercados externos, la relación con la clientela y la asistencia técnica y comercial.

**Ello se puede lograr teniendo como contraparte a una región Argentina (Tandil) con características de cuasi-distrito, con importantes condiciones de desarrollo, que se posiciona como un eje importante para afrontar las amenazas.** Una ciudad que esta en crecimiento pero que necesita definir objetivos y roles como lo han hecho los distritos industriales durante los años ‘70 y ’80.

**El partenariado es vital para ambas realidades. La finalidad sería:**

- **Incentivar y capacitar a los dirigentes y empresarios de la ciudad de Tandil, con el fin de promover el diálogo público-privado, y así, definir el rol de las instituciones (o de las agencias que son parte de la institución) teniendo referencias claras, ya que parece como que todas las instituciones quieren hacer todo y nadie logra nada.**<sup>128</sup>

<sup>128</sup> Así lo refleja un estudio realizado por la Universidad de San Andrés: “Relación público –privado en municipios Identificación de capacidades institucionales en gobiernos locales para la captación de inversiones” el cual muestra el caso de la empresa canadiense Mcain cuando decidió instalarse en la ciudad de Balcarce.

- **El partner institucional italiano (ERVET) favorecería la creación de la “red larga de conocimiento”, pudiendo conocer y fortalecer la realidad local Argentina, creando un “paraguas” institucional bajo el cual las empresas italianas encuentren la confianza y el partner ideal para sus inversiones.**

Para la concretización del partenariado, es necesaria la asociación de los actores a partir la asunción de responsabilidades y compromisos mutuos para el logro de objetivos individuales y grupales, y la prestación conjunta de algún servicio. Antes lo era de manera local, y hoy es necesario que sea además, en forma global.

## CONCLUSIÓN

A lo largo de trabajo hemos analizado dos regiones, Región Emilia-Romagna y Centro de la Provincia de Buenos Aires, que son similares –salvando las diferencias de cantidad de producción y de posicionamiento de los productos a nivel mundial- ya que ambas basan su desarrollo industrial en: la producción de materiales para la construcción (Canteras de Arcilla), agroindustria y agro. Y como columna vertebral de todo el desarrollo industrial se encuentra la metalmecánica. Por lo tanto, el primer punto en común es la similitud sectorial.

A partir de esta similitud territorial hicimos un análisis que fue de lo general y global a lo específico y local. Comenzamos analizado el impacto de la globalización y de las nuevas tecnologías, así como también el espacio que se abre para el desarrollo local.

Conjuntamente y como base teórica, estudiamos el modelo de desarrollo de los distritos industriales italianos, las relaciones de colaboración y competencia que se dan dentro del mismo, la atmósfera industrial, las economías de escala, el apoyo institucional, etc.

Hemos visto como los distritos industriales italianos –empresas e instituciones- se están reposicionando, y hemos remarcado con gran énfasis, las necesidades y posibilidades del partenariado para fortalecer el desarrollo local dentro de un mundo globalizado.

A partir de allí, hemos visto en detalle como la Región Emilia-Romagna en general y como la Provincia de Modena en particular han desarrollado un modelo económico-social “desde abajo”, desde lo local, a pesar de no tener el apoyo nacional como sucedió al término de la Segunda Guerra Mundial.

Por otra parte, hicimos un repaso de la realidad Argentina y de la Provincia de Buenos Aires, para luego analizar en detalle todo el entramado institucional y empresarial de la ciudad de Tandil.

Del análisis FODA de ambas regiones confeccionamos la matriz de complementariedad. La evaluación dio lugar a un diagnóstico, en el cual se identifican las posibilidades de partenariado.

La determinación de la propuesta de partenariado resulta de un ejercicio de asociaciones entre los factores internos (fortalezas y debilidades) y los externos (oportunidades y amenazas). Una o más fortalezas que guarden alguna relación con una oportunidad, implican una ventaja competitiva a explotar. De modo contrario, una o varias debilidades internas vinculadas a una amenaza, suponen un problema o riesgo.

Finalmente, de la complementariedad encontrada entre ambas realidades, en un contexto de globalización en el cual las ciudades deben insertarse para beneficiar a las empresas y a la sociedad civil, utilizando como herramienta el partenariado transnacional, este trabajo a sido presentado a las instituciones de referencia –Municipalidad de Tandil y ERVET- y ambas se han mostrado totalmente dispuestas a llevar adelante el partenariado transnacional, el cual se materializó en Enero del 2006.<sup>129</sup>

El fin del acuerdo es poner en marcha una serie de instrumentos que tienen que ver con las políticas de desarrollo local, dando servicios a las empresas, manejando información para tomar decisiones acertadas y gestionando políticas referidas a la internacionalización de la economía.

Del futuro trabajo de colaboración, transferencia de best-practice y mutuo conocimiento entre ERVET y el Municipio de Tandil que se dará a partir de aquí, es que

---

<sup>129</sup> Anexo 1

podremos comprobar, si este acuerdo funcionará como “paraguas” para crear más de un acuerdo empresarial, beneficiando y fortaleciendo ambas realidades empresariales y sociales.

El futuro dependerá del nivel de articulación y de cooperación entre el sector público y privado, y de la construcción de ambientes de participación y cooperación, se deberá gestar la confianza entre los actores. El acuerdo de partenariado transnacional es un primer paso en este camino.



## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alaimo A.: *Un'altra industria? en Distretti e sistemi locali nell'Italia contemporanea*. Franco Angeli, Milano, 2002.
- Alburquerque, F.: "Desarrollo territorial y cambio estructural", Conferencia Internacional sobre desarrollo y Ajuste Estructural, OCDE, Mayo, 1993.  
----- "Competitividad internacional, estrategia empresarial y papel de las regiones", Serie ensayos, 96/34, ILPES/CEPAL, 1995.  
----- "El proceso de construcción social del territorio para el desarrollo económico local", ILPES/CEPAL, LC/IP/R.180, Santiago de Chile, 1997.
- Aquino C y Bressi, G: "Proyecto de Desarrollo de Distritos Industriales en Brasil". Informe proyecto preliminar – Anexo III – Análisis básicos de mercado.
- Angeli F.: *Distretti e sistemi produttivi alla soglia degli anni 90*. Ediz. Franco Angeli, 1989.  
----- *La globalizzazione dei piccoli. Fattori di competizione e promozione dell'internazionalizzazione per le PMI*. Gaetano Fausto Esposito (Comp.), Milno 2003.
- Bagrini M.: "I distretti industriali. Indicatori per l'internazionalizzazione. Politica Internazionale", n° 1-2, 1996.
- Bagella e Pietrobelli: "Distretti industriali per l'internazionalizzazio: presupposti teorici ed evidenza empirica dall'America Latina. Economia e politica Industriale", n° 86, 1995.
- Bagella M. e Becchetti L.: *The competitive advantage of italian districts: theoretical and empirical analyses*. Physa Verlang, Heidelberg, 2000.
- Bagnasco, a.: "Teoria del capitale Sociale e political economy comparata", en *La costruzione sociale del mercato*, Il Mulino, Bologna, 2001.  
----- *Società fuori squadra*, Il Mulino, Bologna, 2003.
- Belfanti C. M. e Maccabelli T.: *Un paradigma per i distretti industriali – Radici storiche, attualità e sfide future*. Grafo edizioni, Brescia, 1997.
- Becattini G.: "Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'attività d'indagine dell'economia". En *Rivista di Economia e Politica Industriale*, Il Mulino, 1979.  
----- "Riflessione sul distretti industriale marshallino come concetto socio-economico." *Stato e Mercato* n° 25, 1989  
----- "Il distretto industriale marshalliano come concetto socioeconomico". En Pyke, Becattini y Sengenber (comps.), *Distretti industriali e Cooperazione fra imprese in Italia*, Cuaderni Toscani.  
----- *Mercato e forze locali – il distretto industriale*. Il Mulino, Bologna 1987.  
----- "Il distretto industriale come ambiente creativo", in Benedetti E. *Mutazione tecnologiche e condizionamenti internazionali*. Franco Angeli, Milano, 1989.  
----- *Distretti industriali e made in Italy – Le basi socioculturali del nostro sviluppo*. Bllati Boringhieri, Torino, settembre 1998.  
----- *Distretti industriali e sviluppo locale*. Bollati Boringhieri, Torino, 2000.  
----- *Il distretto industriale, un nuevo modo di interpretare il cambiamento economico*. Rosemberg & Sellier, Torino, 2000.  
----- *I nipoti di Cattaneo*. Danzelli, Roma, 2003.

- *Distretti industriali e cooperazione tra imprese in Italia*. Ediz. Banca Toscana, 1991.
- *I sistemi locali come strumento interpretativo dello sviluppo italiano*. IRIS 1995.
- *Modelli locali di sviluppo*. Ediz. Il Mulino, 1989.
- Becattini G., Rullani E.: “Sistema locale e mercato globale”, in Becattini G., Vaccà S. *Prospettive degli studi di Politica Industriale Italiana*. Franco Angeli, Milano, 1994.
  - Becattini G., Bellandi M., Dei Ottanti G., Sforzi M.: *Il caleidoscopio dello sviluppo locale. Trasformazioni economiche nell'Italia contemporanea*. Rosenberg & Sellier, Torino, 2001.
  - Berlussi Fiorenza, Giorgio Gotardi e Enzo Rullani: “Il Futuro dei distretti, in *Piccola Impresa / Small Business*, n° 2, 2000.
  - Bernal Meza, R.: *Claves del Nuevo Orden Mundial*, Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires, Argentina, 1991.
  - *América Latina en la Economía Política Mundial*, Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires, Argentina, 1994.
  - “¿Regionalismo o Globalización? Tres aspectos para la decisión de políticas”. *Revista Realidad Económica*. Número 165, 1 de julio al 15 de Agosto de 1999.
  - Boisier, S.; Lira, L.y Quiroga, B.: “Sociedad Civil, Actores Sociales y Desarrollo territorial”, Serie de Investigación 95/14, ILPES/CEPAL, 1995.
  - Boisier, S.: “La mesoeconomía territorial: interacción entre personas e instituciones”, Doc. 95/26, ILPES, Dirección de Planeamiento y Planificación regionales, 1995.
  - Bramanti, A.: “Nuove Tecnologie di comunicazione e cambiamento locale”, in *Il caleidoscopio dello sviluppo locale: trasformazioni economiche nell'Italia contemporanea*, Becattini, G; Bellandi, M; Dei Ottanti G; Sforzi, F. (comp), Rosenberg & Sellier, 2001.
  - Brusco S.: *Piccole imprese e distretti industriali*. Rosenberg & Seller, Torino, 1989.
  - “Small Firms and Industrial Districs: the experience of Italy”. En Keebe y Webwr (comps.), *New Firm an Regiona*, London, 2000.
  - “The Rule of the game in industrial districts”, in A. Grandori, *Interfirm networks. Organization and industrial competitiveness*. Routledge, London, 1999.
  - “La genesi dell’idea di distretto industriale”, en *Distretti Industriali e Cooperazione fra Imprese in Italia*, Banca Toscana, 1990.
  - “Il Modello Emilia: desintegrazione produttiv e integrazione sociale”, en *Piccole imprese e distretti industriali: una rcolta di saggi*, Rosenberg & Sellier, 1989.
  - “Enti locali, politica per l’industria e consenso sociale: l’esperienza di Modena”, en *Piccole imprese e distretti industriali: una raccolta di saggi*, Rosenberg & Sellier, 1989.
  - Brusco S. e Sabel C.F.: “Produzione artigianale e sviluppo economico”, in Brusco S. *Piccole imprese e distretti industriali, una raccolta di saggi*. Rosemberg e Sellier, Torino, 1989.
  - Brusco S. e Paba S.: “Per una storia dei distretti industriali italiani dal secondo dopoguerra agli anni novanta”, in F. Barca, *Storia del capitalismo italiano del dopoguerra ad oggi*. Donzelli, Roma, 1997.

- Brusco, S. – Pezzini, M.: “La piccola impresa nell’ideología della sinistra in Italia”, en *Distretti Industriali e Cooperazione fra Imprese in Italia*, Banca Toscana, 1990.
- Cafaggi F.: *Reti di imprese tra regolazione e norme sociali. Nuove slide per diritto ed economia*. Il Mulino, Bologna, 2004.
- Caloffi, A.: “Políticas regionales para los distritos industriales”. Investigación efectuada en el curso de un stage de formación en la Unión Industrial Platense. Diciembre de 2000.
- Capecchi, V.: “Una storia della specializzazione flessibile e dei distretti industriali in Emilia-Romagna”, en *Distretti Industriali e Cooperazione fra Imprese in Italia*, Banca Toscana, 1990.
- CENSIS e Istituto G. Tagliacarne.: *Da protagonisti a leader: imprese ed istituzioni nei distretti industriali che cambiano*. F Angeli, Milano, 1995.
- Centro de Investigaciones Geográficas (CIG): “Tandil a fin del milenio. Una perspectiva geográfica”, compilado por Velázquez, G.; Lan, D.; y Nogar, G.. Facultad de Ciencias Humanas. U.N.C. Tandil, 1998.
- Cnel Ceris – Cnr. Innovazione, piccole imprese e distretti industriali. 3° Rapporto CNEL/Ceris-Cnr, Roma 1997.
- CEPAL: “Análisis de la experiencia del Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense –IDEB-”, documento de trabajo n.º 85, mayo 2000.  
----- “Iniciativas de desarrollo local. Estudios de casos en Argentina”. 1998.  
----- “La Inversión Extranjera Directa en el año 2003”.  
----- “Iniciativa de desarrollo local: la articulación y las interacciones entre instituciones. El caso de Tandil”, Diciembre 1999.
- Cortesi, A. – Alberti, F. – Salvato C.: “*Le piccole imprese: struttura, gestione, percorsi evolutivi*”. Carocci editore, 2004.
- D’Annunzio, C.: “Iniciativa de Desarrollo Económico Local: La articulación y las interacciones entre instituciones. El caso de Tandil”, CEPAL, diciembre de 1999.
- De Rita G.: e Bonomi A.: *Manifiesto per lo sviluppo locale. Dall’azione di comunità ai Patti territoriali*. Bollati Boringhieri, Torino, giugno 1988.
- Donato, V.: “Concentración Territorial de Empresas y Sociedad Civil”, OBREAL/EULARO, diciembre de 2005.
- Ferrer, A.: *La economía Argentina*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 1963.
- Etzioni, A.: *Dual Leadership in Complex Organizations*, American Sociological Review, 688-98, 1965.
- Ferruci L., Varaldo R.: *Il distretto tra logiche di impresa e logiche di sistema. Problemi dello sviluppo industriale*. Franco Angeli, Milano, 1997.
- Franch, M. – Zaninotto, E.: “La diffusione degli IOS nei distretti industriali”, Sinergie e rapporti di ricerca, n. 3, 1997.
- Formez: *Le Agenzie locali di sviluppo*, 2002, Donzelli Editore.
- Fortis M.: *Il made in Italy – Quando stile e creatività si incontrano*. Il Mulino, Bologna 1998.
- Fujita, Krugman y Venables: *The Spatial Economy: Cities, Regions and International Trade*, Masschusetts, MIT press.
- Fukuyama, F.: *Trus*, The Free Press, New York (trad. It. *Fiducia*, Rizzoli, Milano, 1996)

- Fundación Observatorio PyME: “La Coyuntura de las PyMEs industriales”, n° 1, mayo 2005.
- *El mapa territorial sectorial de las PyMIs*, Buenos Aires, Observatorio Permanente de las PyMIs Argentinas, UIA, 1999.
- *La evolución territorial-sectorial de las PyMIs argentinas 1994-2000*, Buenos Aires, Observatorio Permanente de las PyMIs Argentinas, UIA, 2001.
- Gaetano Fausto Esposito: “Processi di globalizzazione e dinamica evolutiva dei distretti industriali”, en *La Globalizzazione dei piccoli. Fattori di competizione e promozione dell'internazionalizzazione prer le PMI*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- Gatto, F. y Yoguel, G.: Las Pymes argentinas en una etapa de transición productiva y tecnológica, en Kosacoff, B., *El desafío de la competitividad. La industria argentina en transformación*. Alianza Editorial, 1993.
- Garofoli G.: Sistema locali di impresa e performonce dell'impresa minore in Italia, in F. Traù, *La questione dimensionle nell'industria italiana*. Ricerca del Centro Studi Confindustria e della Fondazione Giuseppe Taliercio. Il Mulino, Bologna, 1999
- Garolfi g.: *Modelli locali di sviluppo*. Franco Angeli, Milano, 1991.
- Grandinetti R., Rullani E.: *Impresa transnazionale ed economia globale*. Carroci, Roma, 1996.
- Hirschman, A.: *The strategy of Economic Development*. New Haven: Yale University Press, 1958.
- Junta de Promoción Industrial: Censo Industrial del Partido de Tandil, Departamento de Impresiones y Publicaciones, UNCPBA, Tandil, 1994.
- Lefebvre, H.: “Sapce: Social product and use value”, en Freiberg J. W. (ed), *Critical sociology: European perspectives*, New York, Irvington, 1979.
- Ligabue, L.: “El partenariado internacional como oportunidad para el desarrollo de sistemas de pequeñas y medianas empresas en la economía global” en *Desde Abajo: Estrategias para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas entre Italia y Argentina*, Prometeo, Buenos Aires, 2005.
- “I servizi alle imprese per lo sviluppo di imprenditoria” en *Donne imprenditrici. Le regole del gioco Franchi*, M, Milano, 1992
- Maffei S., Simonelli G.: I territori del design. Made in Italy e sistema produttivi locali. Ed. IlSole 24 Ore, 2002.
- Marelli, M.: *Aziende e distretti – Il governo delle economie locali*. Milano: Egea, 2002.
- Marshall, A.: *Industry and Trade*, Londres, Macmilan, 1919.
- Meinddl, J.; Ehrlich, S. and Dukerich, J.: *The Romance of Leadership*, Administrative Science Quarterly, 1985.
- Micelli S. e Di Maria.: *Distretti industriali e tecnologie di rete: progettare la convergenza*. Franco Angeli, milano, 2000.
- Mulford, C.: “Dyadic Properties as Correlates of Exchange and Conflict between Organizations”, Unpublished paper, Department of Sociology, Iowa State University, 1980.
- Mutti, A.: *Capitale Sociale e Sviluppo*, Il Mulino, Bologna, 1998.
- Nardozi G.: *Miracolo e declino. L'Italia tra concorrenza e protezione*. Laterza, bari, 2004.
- Onida F., Viesti G., Falzoni A.: *I distretti industriali: crisi o evoluzione?* Egea, Milano, 1999.

- Paniccia I.: *Industrial districts. Evolution and Competitives in Italian Firms*. Edward Elgard, 2002.
- Parri, L.: *Piccola Impresa. La trasformazione dei distretti*. 1993.
- Piore, M.: “L’opera, il lavoro e l’azione: L’esperienza dell’opera in un sistema di produzione flessibile”, en *Distretti Industriali e Cooperazione fra Imprese in Italia*, Banca Toscana, 1990.
- Piore, M. J. Y Sabel C.: *La segunda ruptura industrial*. Madrid: Alianza Universidad, 1990.
- Porter M.: *La estrategia competitiva*. Editrice compositori, Bologna, 1982.
- *The competitive advantage of nations*. New York: Basic books, 1990.
- *Cluster and Competition*, On Competition, Harvard Business School Press, Boston, 1998.
- *Cluster and the New Economy of Competition*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.
- Provasi G.: *Le istituzioni dello sviluppo. I distretti industriali tra storia, sociología ed economia*. Donzelli, Roma, 2002.
- Putman, R.: *Making Democracy Work*, Princeton University Press, 1993. Traducción al italiano “La tradizione civica nelle regioni italiane”, Mondadori, Milano, 1993.
- *Bowling Alone*, Simon and Schuster, New York, 2000. Traducción al italiano “Capitale Sociale e individualismo”, Il Mulino, Bologna, 2000.
- Pyke, F. – Sengerberger, W.: “Introduzione”, en Pyke, F. – Becattini, G. – Sengerberger, W. (comp): *Distretti Industriali e Cooperazione fra imprese in Italia*. Banca Toscana, 1991.
- Quadrio Curzio A., Fortis M.: *Complessità e distretti industriali. Dinamiche, modelli, casi reali*. Il Mulino, Bologna, 2002.
- Rivista Piccola Impresa/Small Business: “I distretti di fronte al cambiamento”. N°2 2-2000.
- Rullani, E.: “Territorio e informazione: i sistemi locali come forme di organizzazione della complessità”, *Economia política e industriale*, n. 45.
- “I Distretti stanno cambiando. Ma come?”, Roma, mayo 1994.
- Saba A.: *Il modello italiano. La specializzazione flessibile e i distretti industrili*. Franco Angeli, Milano, 1997.
- Sabel, C.F.: “Flexible specialisation and the re-emergence of regional economies”, em Hirst P. – Zeitlin J. (ed), *Reversin industrial decline? Industrial structure and policy in Britain and her competitors*, Oxford, Berg, 1989.
- Scharpf, F.: *Governance l’Europa*, Il Mulino, Bologna, 1999.
- Sforzi, F.: “Los distritos industriales ente el reto de la globalización”. En *Geographicalia, Departamento de Geografía y Ordenación del Territorio*, Universidad de Zaragoza, p. 5-18, 2002.
- Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa ADI - AGENCIA DE DESARROLLO DE INVERSIONES. Información Socioeconómica 2004.
- Signorini L. F.: *Lo sviluppo locale. Un’indagine della Banca d’Italia sui distretti industriali*. Donzelli, Roma, 2000.
- Streeck, W.: Productive Constraints: On the Institutional Conditions of Diversified Quality Production, en *Social Institution and Economic Performance*, Sage, London, 1992.

- “Il modello sociale europeo: dalla redistribuzione alla solidarietà competitiva”, in Stato e Mercato, 2000.
- Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional – Documento de ProArgentina – Serie de estudios sectoriales: Autopartes. Mayo 2005.
  - Tappi, D.: The Neo-Marshalian District: A study on Italian Contributions to Theory and Evidence, 2001. Disponibile en: <http://www.druid.dk/conferences/winter2001/paper-winter/Paper/tappi.pdf>
  - Tarrow, S.: “Making Social Sciences Work Across Space and Time: A Critical Reflection on Robert Putnam’s Making Democracy Work”, en *American Political Science Review*, n. 2, p. 389-397.
  - Tattara G.: *Il piccolo nasce dal grande. Le molteplici facce dei distretti industriali veneti*. Franco Angeli, Milano, 2001.
  - Trigilia, C.: *Lo Sviluppo Locale: un progetto per l’Italia*, Ed. Laterza, Roma, 2005.
- “Il lavoro e la politica nei distretti industriali della terza Italia”, en *Distretti Industriali e Cooperazione fra Imprese in Italia*, Banca Toscana, 1990.
- Università Cattolica di Milano: “Il ruolo dei distretti industriali nel made in Italy”. Febbraio 1998.
  - Universidad de San Andrés: “Relación público –privado en municipios Identificación de capacidades institucionales en gobiernos locales para la captación de inversiones”, Buenos Aires, 2001.
  - Vaciago, G.: “La crescita”, *Il Sole 24 Ore*, 30 de diciembre del 2004.
  - Versan, P. – Letta, E.: “Viaggio nell’economia italiana”, Roma, 2004.
  - Viesti G.: La proiezione internazionale dei distretti meridionali del made in Italy. L’Italia nell’economia internazionale. Rapporto ICE 1999-2000, Istat, Ice, Roma 2000, pp. 215-221.
- Mezzogiorno dei distretti. Donzelli editore, Roma, 2000.
- Perché nascono i distretti industriali. Laterza, Bari, 2000.
- Visconti: *Le Condizioni di sviluppo delle imprese operanti nei distretti industriali*. EGEA, 1996.

#### Partenariado:

- Alberti, G. – Jaite, D. (comps.): *Desde Abajo: estrategias para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas entre Italia y Argentina*, Prometeo libros, Buenos Aires, 2004.
- Ancarani fabio, Valdani Enrico: *Strategia di marketing del territorio*. EGEA, Milano, 2000.
- CNEL: *Labortori territoriali*, Roma 1998.
- Caroli Matteo G.: *Il marketing territoriale*. Franco Angeli, Milano, 1999
- Cersosimo Domenico: *Il territorio come risorsa*, Donzelli Editore, Roma, 2000.
- Commissione Europea DG XXIII, Guida alla cooperazione.
- Enright Nichale J., Fowcs-Williams Ifor: *Patti territoriali, distretti industriali e globalizzazione delle PMI*. OCSE.
- Expanding research opportunities: a partnership guide, Report of the workshop: Building collaborative partnership between minority and nonminority istitutions. Houston, September 20/21, 1996.

- Gilli Diana: *Guida alla progettazione dello sviluppo locale*. Franco Angeli, Milano, 1999.
- Ingley Coral: *The cluster concept: cooperative networks and replicability*, 44th ICSB Worls Conference Innovation and Economic Development Proceedings; Book of Abstract, napoli, Edizione Scientifiche Italiane, 1999.
- ISFOL: *Ricette per una buona pertnership*. Roma, 1996.
- *Le istituzioni del federalismo. La programmazione negoziata*. Vol. 2, marzo/aprile 1999, Maggiori Editore, Rimini.
- Morace Francesco: *La estrategi del colibri*. Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1998.
- OECD: *Shaping the 21th Century: the contribution of development co-operation*. Paris, 1996.
- Moote Ann: *Partnership Handbook*, Water Resource Center, College of Agriculture, University of Arizona, Tucson, 1995.

#### Sitios Web:

- [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)
- [www.ipi.it](http://www.ipi.it)
- [www.clubdistretti.it](http://www.clubdistretti.it)
- [www.formez.it](http://www.formez.it)
- [www.regione.emilia-romagna.it](http://www.regione.emilia-romagna.it)
- [www.rer.comcom.it](http://www.rer.comcom.it)
- [www.investinemiliaromagna.it](http://www.investinemiliaromagna.it)
- [www.ermesimprese.it](http://www.ermesimprese.it)
- [www.sprint-er.it](http://www.sprint-er.it)
- [www.hi-mech.it](http://www.hi-mech.it)
- [www.ervet.it](http://www.ervet.it)
- [www.aster.it](http://www.aster.it)
- [www.democenter.it](http://www.democenter.it)
- [www.cnr.it](http://www.cnr.it)
- [www.er.cna.it](http://www.er.cna.it)
- [www.enea.it](http://www.enea.it)
- [www.confartigianato.it](http://www.confartigianato.it)
- [www.confcomercio-er.it](http://www.confcomercio-er.it)
- [www.confcooperative.it](http://www.confcooperative.it)
- [www.confinde.emr.it](http://www.confinde.emr.it)
- [www.unionapi.it](http://www.unionapi.it)
- [www.ipi.it](http://www.ipi.it)
- [www.promonline.net](http://www.promonline.net)
- [www.miur.it](http://www.miur.it)
- [sviluppolocale.formez.it](http://sviluppolocale.formez.it)
- [www.investinmodena.comune.modena.it](http://www.investinmodena.comune.modena.it)
- [www.comune.modena.it](http://www.comune.modena.it)
- [www.mo.cmcom.it](http://www.mo.cmcom.it)
- [www.mo.cna.it](http://www.mo.cna.it)
- [www.modenaestatistiche.it](http://www.modenaestatistiche.it)
- [www.promoonline.it](http://www.promoonline.it)
- [www.provincia.modena.it](http://www.provincia.modena.it)

- [www.unioneindustriale.mo.it](http://www.unioneindustriale.mo.it)
- [www.unioncamere.it](http://www.unioncamere.it)
- [www.api.mo.it](http://www.api.mo.it)
- [www.cofim.mo.it](http://www.cofim.mo.it)
- [www.consorziofidi.it](http://www.consorziofidi.it)
- [www.er.cna.it](http://www.er.cna.it)
- [www.expomodena.it](http://www.expomodena.it)
- [www.consorciosipe.it](http://www.consorciosipe.it)
- [www.imf.org](http://www.imf.org)
- [www.bncomundial.org](http://www.bncomundial.org)
- [www.iadb.org](http://www.iadb.org)
- [www.ec.gba.gov.ar](http://www.ec.gba.gov.ar)
- [www.mp.gba.gov.ar](http://www.mp.gba.gov.ar)
- [www.inversiones.gov.ar](http://www.inversiones.gov.ar)
- [www.uia.gov.ar](http://www.uia.gov.ar)
- [www.afac.org.ar](http://www.afac.org.ar)
- [www.acara.org.ar](http://www.acara.org.ar)
- [www.adefa.com.ar](http://www.adefa.com.ar)
- [www.automechanika.com.ar](http://www.automechanika.com.ar)
- [www.indec.mecom.ar](http://www.indec.mecom.ar)
- [www.mecom.gov.ar](http://www.mecom.gov.ar)
- [www.industria.gov.ar](http://www.industria.gov.ar)
- [www.gobiernoelectronico.ar](http://www.gobiernoelectronico.ar)
- [www.tandil.mun.gba.gov.ar](http://www.tandil.mun.gba.gov.ar)
- [www.tandil.org](http://www.tandil.org)
- [www.unicen.edu.ar](http://www.unicen.edu.ar)
- [www.mercociudades.org](http://www.mercociudades.org)



## **ANEXO**

### **Acuerdo de Cooperación ERVET – Municipio de Tandil**

**PROGRAMMA DI COLLABORAZIONE**

*per il supporto tecnico-scientifico ai progetti di sviluppo locale*

*tra il*

**COMUNE DI TANDIL**

*(Provincia di Buenos Aires - Repubblica Argentina)*

*e*

**ERVET Emilia-Romagna Valorizzazione Economica territorio SpA**  
*(Agenzia Governativa della Regione Emilia-Romagna - Italia)*

**Redatto tecnicamente da:**

**COMUNE DI TANDIL (Argentina):** Leandro Venacio

**ERVET - Unità Iniziative Speciali (Italia):** Gian Carlo Omoboni – Eleonora Liuzzo – Enrica Mancin

I vantaggi comparativi dei territori risiedono, in primis, nella capacità di valorizzare le conoscenze, le tradizioni, le risorse umane, la cultura, e le istituzioni che si trovano alla base del capitale sociale. L'origine di questi vantaggi trova inizio, tipicamente, nella produzione di beni e servizi geograficamente circoscritti ad aree relativamente limitate. Un'economia in buona salute è legata, e lo sarà con più forza, al proprio territorio.

A questa forte connessione locale tra soggetti (istituzioni pubbliche e private) oggi si associa l'esistenza di forti connessioni esterne, o meglio, la capacità del sistema locale di rimanere aperto all'esterno, di conoscere il mercato e la concorrenza, di acquisire i risultati delle ricerche, di esportare e soprattutto sapere cosa fare e come farlo.

È in queste circostanze che un sistema risulta realmente competitivo ed è in grado d'integrarsi nell'era della globalizzazione, caratterizzata dalla rapida circolazione di investimenti, individui ed informazioni, dove non esistono più i confini tradizionali e si va oltre i limiti di riferimento nazionale.

Così, gli **accordi di cooperazione** rappresentano una risposta strategica alle evoluzioni del sistema di produzione poiché permettono di definire strutture organizzative capaci di interagire rapidamente con l'estero ed acquisire continuamente competenze e risorse che si trovano a livello globale.

In questa direzione, lo sviluppo di un sistema produttivo locale dipende sempre di più non solo dalle risorse e dalla capacità endogena, ma anche dalla propria apertura verso l'esterno e dall'adozione di strategie di rete che supportino e facilitino i flussi di conoscenze ed idee.

In questo modo, lo sviluppo locale si inquadra all'interno di una rete globale con forti connessioni tra soggetti pubblici e privati (rete corta) associata alla capacità di formare una catena di valori con altri territori e ambienti produttivi ed istituzionali facendo "sistema", creando relazioni tra vari territori (rete larga), espressione di esperienza, valori, cultura imprenditoriale, disponibilità di fattori produttivi e contesti sociali significativamente differenziati e sinergici.

Da tale contesto e dai risultati emersi nell'ambito di alcune ricerche sviluppate nell'ambito del Master in Relazioni Internazionali UE - AL dell'Università degli Studi di Bologna – Rappresentanza di Buenos Aires - (Dott. Leandro Venacio), scaturisce la possibilità di stipulare questo accordo.

Il Comune di Tandil (Provincia di Buenos Aires), con domicilio in calle Belgrano 487 (7000), Partido de Tandil, Argentina, di seguito definito "Comune" o "Parte", e rappresentato dal Sindaco Miguel Lunghi.

ERVET Emilia-Romagna Valorizzazione Economica territorio SpA, con sede a Bologna, via Morgani 6, C.F. e P.IVA 00569890379, di seguito definito "Ervet" o "Parte", e rappresentato dal suo presidente, Daniele Alni.

Considerato che,

1. Per il Comune di Tandil, in un contesto mondiale di forte concorrenza dei mercati internazionali, nazionali e regionali, risulta necessario poter contare su strumenti adeguati che rendano possibile incidere positivamente sulle politiche economiche, sociali ed industriali, rafforzando e spingendo –inoltre- i diversi settori produttivi locali ad incorporare processi innovativi.
2. Gli organismi stanno implementando con energia azioni concrete destinate a rafforzare e sviluppare le Piccole e Medie Imprese, nella convinzione che il sostentamento e la crescita delle stesse, oltre ad avere un effetto propulsivo dell'economia locale, hanno un impatto diretto sulle condizioni sociali attraverso la creazione e la qualificazione dei posti di lavoro.
3. Il Comune di Tandil, attraverso l'avviamento dell'Ufficio di Vincolo Internazionale, congiuntamente ad altre aree dell'esecutivo municipale, sta sviluppando un programma specifico di internazionalizzazione delle imprese della regione, dando priorità ai settori agroalimentari (nello specifico latticini e suini), metalmeccanici (componenti automobilistiche principalmente) e turismo.
4. Nell'ambito del programma citato si sviluppano attività legate alla formazione, al miglioramento della qualità, all'associazionismo e all'identificazione di nicchie di mercato per le quali si individuano differenti strumenti che consentiranno di raggiungere l'obiettivo preposto.
5. Il Comune di Tandil manifesta la volontà politica di organizzare una **Agenzia di Sviluppo Locale** dove si possano sistematizzare tutti gli strumenti che offrono i differenti organismi della regione per il miglioramento della competitività delle imprese produttive e dei servizi.
6. Da parte sua, ERVET opera come Agenzia di Sviluppo Territoriale con l'obiettivo di promuovere un'economia sostenibile (con attenzione agli aspetti sociali, economici, infrastrutturali ed ambientali), coerentemente con la programmazione e pianificazione regionale e del sistema degli enti locali.
7. Uno dei temi di maggior rilevanza per ERVET (ed in particolare per l'area di lavoro dell'Unità Iniziative Speciali) è fornire i propri servizi anche a soggetti pubblici o privati diversi dalla Regione, coerentemente con gli obiettivi istituzionali di valorizzazione economica del territorio e con la mission della Società.

8. Il ruolo di ERVET è: a) Centro di Competenze: 1) centro di competenze specialistiche e di supporto tecnico; 2) gestore di programmi/progetti ad impatto sociale, economico e territoriale; 3) centro di elaborazione, integrazione e diffusione di conoscenze, metodologie e strumenti di “lettura” del territorio e delle politiche; 4) sviluppatore di competenze tecniche; b) Integratore di sistemi: 1) assistente delle istituzioni per le materie di propria competenza in azioni di governance di sistema e di progetti integrati, 2) promotore ed attivatore di azioni di concertazione e coordinamento, 3) centro di raccolta e “messa a sistema” di esperienze e best practice; c) Policy advisor: 1) advisor tecnico per la definizione di politiche di sviluppo locale, 2) advisor tecnico per la promozione e concertazione di politiche interistituzionali e interregionali; d) Attivatore di reti: 1) promotore di reti relazionali, 2) promotore di partenariati.

In considerazione di quanto in premessa, il Comune di Tandil ed Ervet Emilia-Romagna Valorizzazione Economica territorio SpA convengono che il presente programma di collaborazione avrà fra i suoi obiettivi principali quello di formalizzare gli accordi che tendono a:

1. valorizzare gli strumenti di politica economica, sociale ed industriale con impatto positivo sulla comunità;
2. migliorare la produttività dei settori economici e sociali interessati a partecipare attivamente al presente accordo;
3. ampliare l’inserimento internazionale della produzione ed il valore aggiunto della regione di Tandil, Provincia di Buenos Aires, Argentina;
4. istituzionalizzare le attività economico-sociali tendenti ad ottenere il pieno impiego delle risorse umane.

Sulla base delle priorità espresse dal Comune di Tandil, Ervet potrà fornire il proprio supporto tecnico-scientifico relativamente al settore economico e sociale, ed in particolare riguardo a: informazione e studi di mercato, formazione, trasferimenti tecnologici, elaborazione di progetti di sviluppo, integrazioni tra imprese di entrambe i paesi e realizzazione di congressi, workshop e missioni commerciali.

In base alle richieste specifiche dei settori economici, entrambe le parti si impegnano ad individuare le politiche ed i programmi che il Comune intenderà adottare e in ciò gli ambiti, i contenuti e le modalità di collaborazione operativa con ERVET compresa la possibilità pratica di organizzare sul territorio una Agenzia di Sviluppo Locale.

Le parti, sulla base del presente accordo, si impegnano quindi per il futuro a collaborare come di seguito specificato:

- ERVET si offre di cooperare nei settori di attività conformi al proprio sistema, con l'obiettivo di qualificare e sviluppare l'apparato istituzionale, economico e sociale, in riferimento ai seguenti settori: agroalimentare (in particolare latticini e suini), metalmeccanica (in specifico componenti per automobili), Informazione tecnico-scientifica (innovazione tecnologica ed organizzativa), certificazione di qualità dei prodotti e dei processi, meccanizzazione ed automatizzazione della produzione e gestione sostenibile dell'ambiente, responsabilità sociale d'impresa, qualificazione della forza lavoro, così come rafforzare l'organizzazione industriale ed il piano di sviluppo turistico regionale.

- Ervet, metterà a disposizione la professionalità di esperti nelle attività menzionate in precedenza, che determineranno, in accordo con il Comune di Tandil ed i settori economici coinvolti, quali sono le necessità specifiche possibilmente implementabili attraverso il presente protocollo di collaborazione. Mediante questa azione si uniscono gli sforzi tesi a facilitare l'accesso delle micro, piccole e medie imprese della città di Tandil alle attività di orientamento e sostegno.

- Ervet, inoltre, offrirà la propria competenza per la definizione di programmi di valorizzazione economica del territorio attraverso una attività di supporto tecnico scientifico al Comune di Tandil. L'attività svolta da Ervet (Unità Iniziative Speciali) sarà sostenuta finanziariamente da organismi locali argentini (Banche, Fondazioni, ecc.) o da organismi internazionali (Banca Mondiale, Unione Europea) attraverso programmi di intervento specifici.

- Il Comune di Tandil attraverso l'Ufficio di Vincolo Internazionale e la Segreteria per lo Sviluppo opererà al fine di diffondere presso le Camere Imprenditoriali, Imprese, Scuole Tecniche, Università e tutte le altre istituzioni regionali potenzialmente coinvolgibili, i contenuti di questo protocollo di collaborazione.

- Il Comune di Tandil svilupperà e provvederà a registrare le domande specifiche di cooperazione richieste dai differenti enti e facilitare attraverso ERVET i meccanismi d'implementazione delle stesse .

- Il Comune di Tandil realizzerà, per i settori di attività e/o per le domande di collaborazione specifiche i protocolli complementari a questo accordo, che avranno come finalità definire obiettivi, risultati, diritti ed obblighi delle parti interessate alle iniziative.

\* \* \*

Il presente programma di collaborazione da ritenersi, ovviamente, non obbligatorio, **non comporta oneri finanziari se non quelli connessi al trasferimento di documentazioni e competenze.**

Tutte le attività di collaborazione fra le parti richiamate dovranno trovare le coperture finanziarie relative.

**Comune di Tandil**  
**(Provincia di Buenos Aires –**  
**Repubblica Argentina)**

**ERVET**  
**(Agenzia Governativa della**  
**Regione Emilia-Romagna– Italia)**

Il Sindaco  
Miguel Lunghi

Il Presidente  
Daniele Alni  