

I Globalización y Regionalización



INFORMACION COMPLEMENTARIA

- El final del siglo ha visto procesos de globalización con procesos de regionalización a nivel continental y simultáneamente a nivel sub-nacional, todos ellos con la creación de identidades nuevas o renovadas.
- En este proceso las regiones van adquiriendo ventajas con respecto a las naciones, por ello es cada vez más evidente que dentro de las fronteras nacionales de cada país las especificidades regionales se han acentuado. El definitivo eclipse de los modelos fordistas/tayloristas de desarrollo económico ha dejado espacio a los sistemas integrados de empresas que compiten en mercados cada vez más abiertos y transnacionales.
- A estos desafíos que derivan de los cambios en la organización de los sistemas productivos y la globalización de los mercados, hay que responder y fortalecer al sistema nacional mediante la valoración de las especificidades regionales y el federalismo.



Reconocemos, primero, que la globalización existe y configura un nuevo orden internacional y, segundo, que son posibles varias formas de insertarse en ese orden internacional globalizado

INFORMACION COMPLEMENTARIA

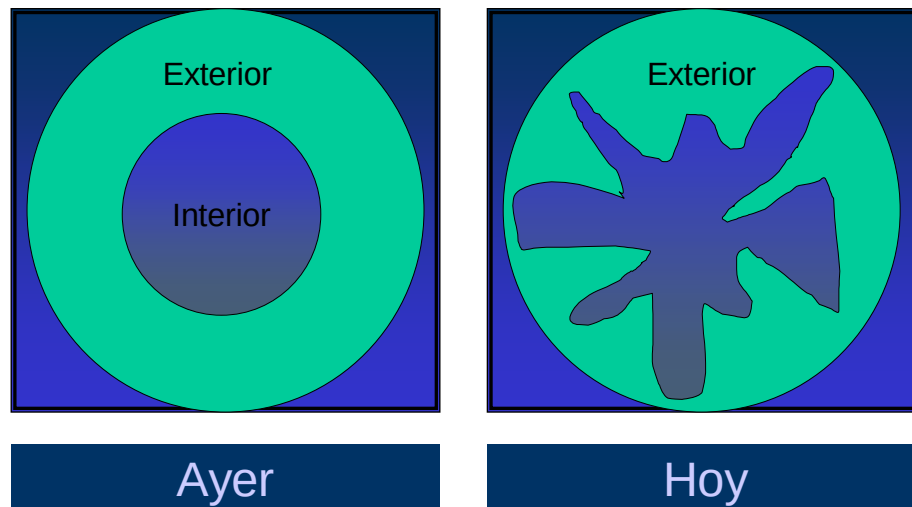
•Numerosos dirigentes latinoamericanos firmaron en 1997 la llamada declaración de Brasilia que se inicia señalando que “En vísperas de un nuevo siglo la humanidad se encuentra en la encrucijada de un cambio civilizatorio. El progreso de las innovaciones científicas y técnicas le han dado capacidades inmensas...pero la exclusión de la mayoría de los hombres y mujeres de la tierra... ha incrementado el padecimiento y el dolor humanos.” Y se preguntan como orientar este proceso y no oscilar entre la adaptación pasiva y la tentación autárquica...”

•Cuando se discute sobre la globalización, es necesario fijarse en dos elementos: el reconocimiento de que la globalización existe y configura un nuevo orden internacional y, segundo, que son posibles varias formas de insertarse en ese orden internacional globalizado.

•Señala Ronaldo Mota Sardenberg, que de igual manera a como no existe, excepto en los libros escolares, la paradigmática "competencia perfecta", tampoco existe la "globalización perfecta", circunstancia que abre espacio para variadas formas de regionalización, distintas maneras de colaboración con capital nacional o internacional y énfasis sociales y económicos diferenciados entre países. Por ello, nunca ha tenido el Estado nacional tanta necesidad de actuar en la orientación y promoción de la inserción internacional de cada país.

Referencias: GOBERNAR LA GLOBALIZACIÓN, que presenta las ponencias y la **Declaración de la cumbre regional para el desarrollo político y los principios democráticos**, efectuada en Brasilia en julio de 1997.

La Globalización en Casa



INFORMACION COMPLEMENTARIA

- La Globalización cambia reglas y fronteras.

- Las fronteras entre estados y entre empresas o instituciones parecen irse asemejando a los inciertos límites de los 'limes' romanos, en un mundo fluido. La función de los dirigentes no sería ya la de ser 'jefes' sino de ser 'intermediarios' con el mundo exterior. Obviamente la globalización no ha tocado a todas las personas, lugares y esferas de actividad y lo ha hecho de manera diferente en cada caso. Pero si es necesario acreditar que hoy en día no es posible trabajar aisladamente en una sociedad "de la información", en la que los medios de comunicación significan la diferencia entre existir o no existir; en un mundo interrelacionado en el que es necesario "pensar globalmente y actuar localmente"; en el que frente a sistemas productivos que ayer transformaban productos locales para el mercado local, hoy son redes con clientes, accionistas y proveedores en diversas partes del país y del mundo, frente a la estabilidad y la seguridad como paradigmas, hoy se presentan la movilidad y la novedad.

- Hay pues multitud de cambios externos, pero es necesario destacar lo comentado por Daniele Archibugi, la globalización existe al nivel más fundamental en la imaginación. "En este sentido", ha señalado Anthony Giddens (imagino que apuntando con el dedo índice a su cabeza): "la globalización es tanto un fenómeno 'aquí adentro' como uno de 'allá afuera'. Tiene tanto que ver con nosotros mismos, sobre los cambios en nuestras vidas personales, como en los sistemas globales".

- El estado está sujeto a dos importantes tendencias, por una parte tiende a perder soberanía hacia arriba (a favor de las determinaciones internacionales) y hacia abajo, frente a las autonomías locales territoriales), por otra parte se diluye horizontalmente frente a sujetos colectivos (autonomías funcionales y sociales). Miles de actores locales obligados a hacer lo que pueden frente a esta erosión, han empezado, en muchos países a construir una sociedad paralela, no contra el estado, sino a su lado".

- Referencias: Jean Marie Guehenno, The End of the Nation State, pag.132

- UNRISD, Globalization and Citizenship, Informe de la Conferencia, 9-11/12/96. En pagina web enero 1998

**Mezcla ingobernable de Somalia y Taiwan
o puente socialmente estable entre el norte y el sur
del continente, entre el Atlántico y el Pacífico**



INFORMACION COMPLEMENTARIA

Centroamérica 2015 es el título de un importante artículo de Xabier Gorostiaga. El subtítulo es impactante y anima a la reflexión: **Mezcla ingobernable de Somalia y Taiwán o puente socialmente estable entre el norte y el sur del continente, entre el Atlántico y el Pacífico**. Presenta dos dinámicas simultáneas que actúan sobre la región y, creo yo, están presentes en México. Por una parte “la exclusión de una gran mayoría de la población del poder”, y por otra parte “la concentración y centralización del poder en élites”. **“Esa somalización-taiwanización se da en todas las esferas**, incluyendo la universidad, la iglesia, los partidos políticos, los ejércitos y las propias organizaciones populares”.

Profundicemos en esta dicotomía ilustrativa:

Taiwán: una pequeña élite, formada básicamente por redes familiares, con cerca del 2% de la población, y una clase media al servicio de esa élite y del sector de la inserción internacional, con más o menos 20% de la población”. Estos grupos alcanzarán un nivel importante de modernización y de inserción internacional, con enclaves modernizantes, y buscarán la “legitimización democrática” hegemonizando los aparatos jurídicos, legales y políticos.

Somalia: una situación de “un caos de baja intensidad”: con una **descomposición del tejido social**, y un incremento de la inseguridad ciudadana urbana. La clase media urbana y rural lucharán entre la disyuntiva de **incorporarse al sector modernizante, emigrar o incorporarse al “mercado delincuencial”**.

Referencias: Xabier Gorostiaga, Centroamérica 2015, pagina web Universidad Centroamericana.



Retos que enfrentan las empresas

Globalización

Número creciente de competidores

Reducución del ciclo de innovación del producto

Innovación tecnológica y organizacional

Nuevas fronteras entre sectores productivos

Mercados de lento crecimiento



INFORMACION COMPLEMENTARIA

Las empresas se enfrentan a numerosos retos derivados de la nueva situación tecnológica, social y económica mundial, algunas de las características básicas de este proceso son:

- Una economía global más compleja, en la que hay roles y relaciones “centro-periferia” dentro del centro y también dentro de la periferia. (Estados Unidos-México-Oaxaca-Istmo).
- Empresas de economía globalizada “enclavadas” en regiones con las que su única relación es de obtención de servicios, pero de la que podrían “migrar” sin grandes consecuencias para ellas o para la mayoría de la población.
- Un sistema en el que las grandes empresas rivalizan con las naciones en riqueza y poder, creando una economía policéntrica con una red de centros en competencia entre sí.
- Una economía mundial como amalgama de diferentes formas de capitalismo, que pueden tener un núcleo común, pero bastante circunscrito.



Contexto Mundial y Regional en el que se insertan las empresas, los gobiernos y las sociedades

- ✦ **Más de 300 ciudad-región**
- ✦ **Un palimpsesto productivo**
- ✦ **Creciente importancia de empresas transnacionales,**
- ✦ **Las regiones como importantes motores de la economía global**
- ✦ **Consolidaciones y coaliciones**

INFORMACION COMPLEMENTARIA

• La globalización da a los aspectos geográficos y territoriales una nueva importancia, con nuevos paradigmas. Una nueva versión del territorio se presenta “global en alcance y significado, pero que también se expresa en un mosaico de localidades altamente individualizadas” a las que con Scott, podemos denominar genéricamente región”.

Estas regiones están adquiriendo una creciente importancia económica y política, y se están convirtiendo en motores de la economía global, que compiten y colaboran entre sí. En particular las áreas metropolitanas crecen y se entrelazan en nuevas divisiones del trabajo que crean cadenas productivas inter-regionales y estas cadenas son cada vez menos controlables desde el estado.

En 1990 había 272 áreas metropolitanas de más de un millón o más de habitantes, que cubrían el 14% de la población mundial, esta es una triplicación desde 1950 y ha tenido como correlativo la aglomeración en ellas de las actividades económicas.

Estas estructuras regionales son un verdadero palimpsesto productivo de gran heterogeneidad que brinda oportunidades de combinar sistemas con diversas ventajas productivas.

• Otro desafío importante para las empresas es la creciente importancia de un actor: las empresas transnacionales con procesos de consolidación y reorganización a través del globo, especialmente en algunos sectores productivos, comerciales y financieros.

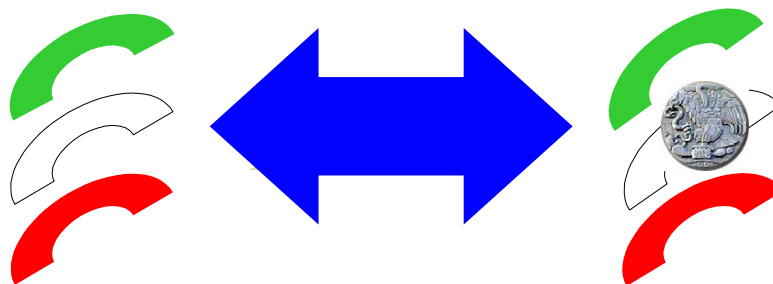
•

• El proceso de colaboración/competencia, de tejido de redes, de formación de alianzas estratégicas, de coaliciones se está dando tanto a nivel de pequeñas como de grandes empresas, de instituciones públicas y de gobiernos estatales y regionales de los diversos continentes.

Referencias Allen J. Scott Regions and the World Economy



II *Cómo leemos la situación italiana para... la situación de México*



COMENTARIOS

- Los ejemplos externos nos sirven para confrontarnos, para hacer ‘benchmarking’ y probar dónde nos encontramos en el mapa productivo mundial, incentivándonos a la superación en los rasgos menos positivos,
- Solamente daremos unas pinceladas ‘impresionistas’ para evocar en ustedes reflexiones para la acción.
- Obviamente no son ideas propias todas, sino lo que vamos recibiendo de distintas fuentes, en particular tratamos de tomar a los principales analistas italianos que están escribiendo para su público –empresas y tomadores de decisiones políticas.
- Hablabremos de lo positivo y lo negativo, de las luces y sombras. El objetivo no es hacer apología de modelos, sino encontrar las chispas que permitan encender luces para iluminar el camino.



Las diversas Italias

✚ **Lombardía**
Veneto
Emilia
El Sur



COMENTARIOS

Entre los múltiples modelos italianos, en esta publicación solamente trataremos de cuatro, que nos parecen especialmente interesantes para México y los modelos mexicanos en gestación.

Se trata de Lombardía y su capital Milán, el Véneto y su modelo de la 'tercera Italia' del nordeste, Emilia Romagna y su red de centros de servicios, y el Sur, el famoso 'Mezzogiorno' donde los esfuerzos llevan decenios y en el que finalmente se ven algunos interesantes resultados.

Creemos que en México existen ya esfuerzos que aprovechan los esquemas aquí presentados entre los que pueden mencionarse Parral y ", Moroleón y su centro de servicios y ahora Tlaxcala.



Principales distritos industriales o 'sistemas locales'

LOS DISTRITOS INDUSTRIALES

Existen innumerables aglomeraciones industriales en Italia, como en el resto del mundo. Sin embargo existe una diferencia cualitativa entre los distritos industriales, también llamados áreas sistema, o sistemas locales y las aglomeraciones espontáneas o tradicionales. Los 'sistemas locales' funcionan de manera integrada, podría decirse que como todas las partes de una empresa, como si fueran una empresa con divisiones localizadas en una misma área territorial. Así una empresa funciona como el área de comercialización y otra como una etapa productiva y así sucesivamente.

Existe una cooperación entre los diversos actores empresariales para surtir un pedido o producto, pero asimismo existe colaboración/vinculación necesarísima con los sistemas gubernamentales y de investigación/capacitación que pueden funcionar como los sistemas facilitadores y animadores de la innovación.

Por supuesto existe la competencia entre las empresas, lo que es factor de flexibilidad, emulación y difusión.

En Italia se han detectado unos 100 distritos industriales o sistemas locales.

Por distrito industrial, en Italia se entiende siguiendo la clásica definición de Becattini «una entidad socio-territorial caracterizada por la co-presencia activa, en un área territorial circunscrita, en cuanto a medio natural e histórico, por una comunidad de personas y una población de empresas industriales».



El origen de los clusters en Italia a partir de la postguerra:

Apertura gradual de las economías locales, regionales y a nivel del país.

Acuerdos internacionales de Italia con otros países.

Inversión en infraestructura: caminos, ferrocarril, etc.

En los 50s, la ausencia de recursos financieros en el mercado, indujo la proliferación de PyMEs, invirtiendo recursos humanos y financieros de las familias. El know-how técnico familiar aplicado en sectores con bajas barreras de entrada y alta rentabilidad.

En los 70s, la crisis petrolera internacional y laboral en Italia incidieron en los costos de producción, lo cual ocasionó que las grandes empresas adoptaran la estrategia de descentralizar parte del proceso por medio de la subcontratación.

INFORMACION COMPLEMENTARIA

Las bases económicas de las pymes. Varios casos han demostrado que la producción a gran escala no es por sí misma eficiente, si el mayor tamaño de la planta implica un costo de organización más grande que los costos de transacción del mercado.

Cuando la demanda es inestable, los productos son maduros y por lo tanto pueden ser diferenciados y la tecnología cambia rápidamente, las economías de escala existentes no pueden ser eficientes, en ese caso, las empresas más pequeñas, que son más flexibles tanto en la utilización de procesos de tecnología como en la diferenciación de productos, pueden ser más competitivas que una compañía de rígida producción masiva, que opera con activos altamente específicos, pero rígidos y tiene altos costos burocráticos internos.

Además, una variedad de casos italianos han demostrado que las aglomeraciones territoriales de empresas pueden comportarse muy eficientemente, si un proceso de especialización inter-empresarial comienza y determina una red de actividades, que son altamente complementarias.

En los años ochenta, los distritos industriales se comportaron muy bien en los sectores siguientes: la producción de los tejidos de punto y de la ropa, la fabricación del calzado, la producción del mosaico cerámico, los muebles tapizados, así como también la producción de motocicletas, la maquinaria para empaquetar, el procesado de la madera y agropecuario, la producción de máquinas herramientas, y también en los productos biomédicos y de alimentos procesados. Los autores americanos han confirmado que este modelo puede trabajar también para sectores muy avanzados tales como el de la defensa, producción de películas y la electrónica.

Referencias Patrizio Bianchi, Innovación y Territorio; F. Cossentino, F. Pyke, W. Sengerberger, Local and regional response to global pressure: the case of Italy and its industrial districts, International Institute for Labour Studies.



Los mecanismos de proliferación de las PyMEs básicamente fueron los siguientes:

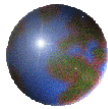
- a).- imitación o emulación: la reproducción de los negocios exitosos.
- b).- descentralización de partes del ciclo de producción a los trabajadores, asegurándoles órdenes de compra, asistencia técnica y financiera.
- c).- diversificación horizontal: reorientación de los negocios tradicionales hacia diferentes clientes o hacia productos complementarios para los mismos clientes.
- d).- desarrollo de cadenas de proveedores, gracias a las oportunidades de mercado generadas a nivel local por la formación de un sistema productivo.

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Hoy el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas se convierte en un aspecto crucial del proceso de desarrollo económico y social de las economías emergentes. El reciente renacimiento de la atención para las PyMEs se debe en gran parte a la evidencia de que estas pueden ser competidoras eficientes en el mercado internacional, si están insertadas dentro de las redes dinámicas de producción induciendo a un proceso de búsqueda de la especialización individual y a la complementación recíproca de funciones productivas y comerciales.

Sin embargo, es necesario promover una variedad de acciones positivas, para permitir que las PyMEs reorganicen su actividad y por lo tanto puedan competir en los mercados internacionales.

En la mayoría de las economías emergentes, las PyMEs son el conductor principal para elevar y difundir la industrialización, pero en la mayoría de los casos son muy desiguales a través del país y de la economía. Las historias exitosas individuales de las PyMEs dinámicas emergen pero no son capaces de volverse líder de un proceso evolucionario complejo que afecta la economía entera.



Lombardía: Milán

Fruto de una industrialización de gran empresa en triángulo industrial Turín-Génova-Milán.

- Ciudad-distrito, centro de diseño, ciudad con economía neo-industrial: design-driven, un nudo en la red de la cadena casa/vestido

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Hoy el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas se convierte en un aspecto crucial del proceso de desarrollo económico y social de las economías emergentes. El reciente renacimiento de la atención para las PyMEs se debe en gran parte a la evidencia de que estas pueden ser competidoras eficientes en el mercado internacional, si están insertadas dentro de las redes dinámicas de producción induciendo a un proceso de búsqueda de la especialización individual y a la complementación recíproca de funciones productivas y comerciales.

Sin embargo, es necesario promover una variedad de acciones positivas, para permitir que las PyMEs reorganicen su actividad y por lo tanto puedan competir en los mercados internacionales.

En la mayoría de las economías emergentes, las PyMEs son el conductor principal para elevar y difundir la industrialización, pero en la mayoría de los casos son muy desiguales a través del país y de la economía. Las historias exitosas individuales de las PyMEs dinámicas emergen pero no son capaces de volverse líder de un proceso evolucionario complejo que afecta la economía entera.

Lombardía y Milán tuvieron un primer proceso de industrialización de tipo “tradicional” y en el triángulo industrial Turín-Génova-Milán. Posteriormente ha sido líder en el proceso de “nueva industrialización” por sistemas de PyME’s y representa un ejemplo de los esquemas que pueden utilizarse.



Milán

- El importante rol del diseño
- No es aun ciudad global: heterogénea, servicios financieros y reales atrasados, otros sectores desvinculados

INFORMACION COMPLEMENTARIA

La industria de Milán es *design-driven* y la ciudad tiene un lugar decisivo, siendo el principal distrito italiano de estas industrias creativas

Il *design* milanese gioca un ruolo decisivo nel successo dell'industria italiana, tanto nei comparti della moda quanto in quelli dell'arredamento, anche se questa industria non ha materialmente sede a Milano (la ricerca sottolinea che quello che fa di Milano la capitale della moda è che anche le empresas che hanno la loro sede altrove, hanno qui il loro *showroom*). L'importanza del *design* non è dovuta alla superiore qualità dei modelli della moda italiana, ma al fatto che il *design* italiano (inteso in senso lato, comprendendo cioè in esso sia il *design* vero e proprio sia tutte le attività creative che concorrono a dare valore aggiunto a nuovi prodotti/servizi per nuovi segmenti di mercato) progetta insieme un nuovo profilo di utente/consumatore, e la sua relazione con i prodotti/servizi offerti. L'innovazione che il *design* crea è quindi insieme creazione di una nuova segmentazione del mercato, invenzione di una nuova gamma di prodotti e innovazione di processo non solamente produttivo, in quanto essa investe in modo significativo anche i canali distributivi e la comunicazione. In altre parole, nel *made in Italy* si supera sia il *market pull* che il *technology push* per dare vita ad una innovazione *design-driven*.



Milán

- ✚ Ciudad global en diseño, porque es ciudad distrito del sector
- ✚ Sus debilidades

INFORMACION COMPLEMENTARIA

Ma la ricerca sottolinea questo fatto per indicare che è sul terreno del *design* che Milano è compiutamente città globale. Tenendo conto che, a differenza dei servizi finanziari che sono trasversali ai settori industriali, il *design* è pienamente integrato nelle filiere della moda e dell'arredamento, va sottolineato però anche che il suo peso internazionale non si disgiunge da una profonda localizzazione: Milano è, insomma, il distretto del *design*, un nodo della rete di distretti che configurano le filiere di moda ed arredamento,

L'arretratezza complessiva dei servizi alle empresas dell'area metropolitana milanese contribuisce a rendere confuso il quadro di insieme che caratterizza la sua terziarizzazione ma, soprattutto, rappresenta un suo fattore di debolezza che rischia a lungo andare di influenzare negativamente anche i suoi settori dinamici e propulsivi, come il design e i settori industriali che su di essi fondano la loro competitività. cosa manca ai servizi alle empresas dell'area metropolitana milanese per diventare un fattore propulsivo di una terziarizzazione neoindustriale, orientata allo sviluppo dell'industria *design-driven*? Lo studio della produzione tipica di quest'industria è la condizione prima per dare una risposta a questa domanda in quanto, da una parte, ci aiuta a capire i bisogni che i servizi alle empresas dovrebbero imparare a soddisfare in termini innovativi, dall'altra, indica come è possibile dare anche ad essi una impostazione per il *design driven*.

Referencia:Milano: città-globale o città-distretto? Giorgio De Michelis*Impresa Stato 52



Lombardía

Las cámaras de comercio e industria:

- El desarrollo competitivo de la pyme deriva de la transformación del sistema de relaciones. Las relaciones espontáneas/familiares, necesarias pero no suficientes
- Las cámaras reformadas se convierten en meta-estructuras de colaboración entre asociaciones, con participación de sindicatos y consumidores.

COMENTARIOS

Hay hoy casi 5,000,000 de empresas en Italia, en promedio una empresa por cada tres o cuatro familias, pero la red es aún más densa si se consideran regiones como la Lombardia y el Veneto, donde la difusión de las empresas no tiene probablemente igual en Europa.

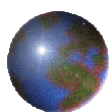
Desde hace años el sistema de asociaciones y 'Camere di Commercio', sobretudo en áreas como Milano, ha detectado los cambios sociales que implican las empresas: una empresa no ya exclusivamente instrumento de la economía, mera prótesis del empresario, sino sujeto institucional de la sociedad, como punto de partida de los factores productivos.

La Ley 580 constituyó a las 'Camere di Commercio' como sistema institucional para las empresas, les reconoce un papel central en la organización del estado.

Lo hace creando una reglamentación de un nuevo tipo, donde la función de representación se amplía y cambia, al colocar a las cámaras como órgano capaz de mediar entre intereses parciales y generales.

Se ha ido logrando, especialmente en Milán la transformación de las cámaras, de una burocracia periférica a sujeto dinámico, autogobernado y democratizado, promotores de experiencias innovadoras al servicio de las empresas. Se les está convirtiendo en participantes de un gran proyecto: crear un instrumento de una nueva organización estatal para las empresas, articulado como red capaz de interrelacionar con eficacia las necesidades de las empresas y de gobierno y sociedad.

Referencias Piero Bassetti, Il nuovo ruolo delle Camere di Commercio, Impresa e Stato.



Milán: las cámaras de comercio e industria

COMENTARIOS

En esta reforma institucional la nueva cámara será el lugar en el que pueda expresarse la ciudadanía de la empresa, una ciudadanía civil, social, política, además de claramento económica. Una ciudadanía que implica derechos, pero también deberes.

En cuanto a los deberes, la Cámara ha identificado los del ciudadano: responsabilidad, solidaridad, visión de largo plazo, 'amistad ambiental y social'.

Si las cámaras son el lugar de la ciudadanía empresarial, reconocen que esta ciudadanía no será exclusiva, porque el bien de las empresas no siempre coincide, con el bien común, por ello en los consejos de las cámaras actuales ya están presentes exponentes de organizaciones sindicales, ahora entran ya organizaciones de defensa de consumidores y usuarios de servicios. El ambiente socioeconómico será una responsabilidad de las cámaras apoyarlo y sostenerlo, con instrumentos previstos en la ley, especialmente en su territorio.

Dos parecen ser pues elementos importantes de la legislación: la territorialidad y las políticas adecuadas para apoyar su desarrollo y la referencia explícita a todos los componentes de la economía local con la construcción de un mecanismo institucional, no derivado del corporativismo, sino de auténtica democracia económica.



Véneto

Tercera industrialización a partir de los setentas: ambiente campesino, culturalmente católico, sin protección, con visión internacional producto de cultura de emigración, pero enraizado en localidad

Ahora un énfasis en transportes, en financiamiento de proyectos, modernización de la banca, creación de nuevas autoridades de garantía de reglas justas de mercado, fuerte nivel intermedio de gobierno.

INFORMACION COMPLEMENTARIA SOBRE INSTITUCIONES FINANCIERAS

La “FINANZIARIA REGIONALE Veneto Sviluppo S.p.a” es la sociedad constituida por la Región del Veneto (accionista mayoritario) con la participación de 18 bancos, para promover el desarrollo económico de la región a través de iniciativas dirigidas a los sectores productivos:

- Concesión de financiamientos preferenciales con base en fondos regionales
- Prestación de garantías para financiamiento a mediano plazo
- Participación en inversiones y su administración



Emilia Romagna

Tierra de Empresas, Emilia Romagna,
donde en promedio hay una empresa
por cada 10 habitantes, y con desarrollo
endógeno sustentado en PyMEs
sólidamente arraigadas en sus
comunidades

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

El esquema de desarrollo de esta región se basa en la pequeña empresa y la amplia extensión de este modelo en la sociedad (existe una empresa por cada 10 habitantes). Un número tan amplio de empresas promueve una sociedad abierta, integrada, de cooperación para la competitividad y, a la vez, una mayor equidad ya que las pequeñas empresas crean un entramado social y político muy diverso al de los 'company towns'.

Como por supuesto, las empresas no pueden ser dejadas solas, tiene que haber formas de apoyo y cooperación que las vinculen para que, en su conjunto, cubran "de manera virtual" las actividades que en otras partes realizaría una gran empresa. Por ello, ha sido necesaria una política de largo plazo y de apoyos financieros, pero integrados con servicios reales, que responden a las necesidades socioeconómicas de la región.

Existe una visión de valores a partir de sus diversas tradiciones culturales especialmente la católica y la comunista que se aplican a la vida económica. Quizá lo más importante que habría que enfatizar es: que el valor del trabajo es central. El trabajador es primordial y debe ser respetado; pero para el trabajador, laborar es importante, formarse para trabajar bien, ser productivo. Existe, en palabras de Patrizio Bianchi, una cultura del trabajo que da consistencia a la vida general.



Emilia Romagna

✚ Sectores y visión regional que complementan y permiten colaboración con México

Consideramos que la Región Emilia Romagna representa un buen socio para la colaboración con México porque:

1. Es una región con una especializada productiva basada en pymes, que México busca promover,
 2. Es una región en la que las pymes son entendidas no sólo como fuentes de empleo, sino como un sector productivo realmente exitoso y como contribuyentes a una red social, así como creadoras de cultura.
 3. Las industrias en las que es particularmente fuerte son
 - Sistema agroindustrial: maquinaria y equipo agrícolas, industrias alimentarias de transformación, empaque y envase de alimentos
 - Sistema cerámico: maquinaria y en la relación cerámica-industria de la construcción
 - Sector automotor, en pequeña escala
 - Sistema textil
 - Sistema del mueble
 - Sistema calzado y cuero
 - Sistema biomédico y
 - Sistema de vidrio
 4. El modelo emiliano representa: la articulación de actores, la cooperación competitiva, las alianzas estratégicas y mecanismos de enlace, juntamente con un proceso de crecimiento de la sociedad civil, es un enfoque integrado y sistémico en donde la pequeña empresa representa el foco de acción.
 5. También tiene amplio desarrollo el sistema de Crédito a las artesanías.
 6. Las políticas de desarrollo municipal y de colaboración entre ciudades se han desarrollado ampliamente.
 7. La formación ha sido desde hace cien años la base del desarrollo, tanto integral como en sus aspectos técnicos
 8. La región tiene una visión amplia de apoyo a la cooperación internacional y tiene interés en que su población reciba una educación abierta al mundo y a sus necesidades. El punto distintivo de su política es el desarrollo de la empresa.
- En síntesis, puede contribuir a políticas regionales integrales, a políticas hacia pymes, a colaboración entre provincias y región con estados y regiones dentro de México.



Emilia Romagna

Sistema ERVET: instrumento de la política industrial de la región, con Centros de Servicio

- ASTER: lugar de encuentro para investigación e innovación
- BIC: cultura empresarial, creación, desarrollo y reconversión de pymes
- CENTRO CERAMICO: búsqueda tecnológica, certificación y capacitación
- CERCAL: servicios para sector calzado
- CERMET: certificación, difusión de información
- CESMA: mecánica para la agricultura
- CITER: innovación y reconversión textil/ vestido
- DEMOCENTER: automatización industrial, difusión, colaboración y asistencia técnica
- QUASCO: sector de la construcción

Participan más de 1000 empresas en el capital del ERVET, asociaciones empresariales, municipios y universidades

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Dentro de las experiencias regionales italianas cabría destacar la de la institución denominada ERVET, que es el instrumento de la realización de los objetivos de política industrial de la Región Emilia Romagna.

1. El ERVET participa y promueve en acciones de **conjuntos de organismos** que tienen como foco de acción a la PyMEs y que están integrados por Empresas, Agrupaciones empresariales y sindicales, Instituciones educativas y de capacitación y Gobiernos

Estas instituciones tejen una **red de acciones** integrada por

- Cooperación competitiva
- Alianzas estratégicas
- Mecanismos de enlace
- Capacitación tecnológica
- *En conjunto con el proceso de crecimiento de la sociedad civil*



Emilia Romagna: Provincia de Ferrara

- ⊕ El SIPRO
- ⊕ Una Agencia local de apoyo a las empresas
- ⊕ Extensionistas conocedores de sus sectores
- ⊕ No da incentivos sino cataliza apoyos y asesora al empresario a obtener los recursos

La SIPRO, la Agencia Provincial de Desarrollo de la Provincia de Ferrara fue fundada en 1975 con un enfoque promotor de inversiones, pero en 1999 cambió su nombre y su orientación hacia el desarrollo de las empresas, que en la Provincia de Ferrara suman 6400 industriales y artesanales y 16000 en el sector servicios.

Ferrara es la Provincia menos desarrollada del conjunto de la Región Emilia Romagna – una de las más desarrolladas de Europa- y el análisis realizado por economistas como Prodi, Bianchi ha indicado que las empresas no estaban en posibilidades y conocimiento de aprovechar el contexto y los incentivos que podían darles la oportunidad de un verdadero desarrollo. Por ello se constituyeron instrumentos de apoyo directo como son grupos de extensionistas con responsabilidades sectoriales y conocimiento específico de cada empresa, capacidades de orientación para las empresas, vinculación con instituciones, etc.

La SIPRO está constituida por varios municipios, la administración provincial, la cámara de comercio, la Caja de Ahorros,, el Banco Nacional de Agricultura, y el ERVET.

Entre sus actividades recientes ha constituido una estructura de un miniparque industrial para empresas de mujeres del sector textil, en donde además hay cursos de capacitación y un centro de marketing y tecnología que recibe apoyo del CITER.

Orienta asimismo el Pacto Territorial para la zona, que favorece la concertación, desregulación específica, formación para el trabajo y la asistencia técnica.



Sombras

Italy's North is not only prosperous, by such calculations as productivity, it would be the most successful country (if it were a country) in Europe. Measured by per capita GDP, with Europe as a whole at 100, Germany is at 113.8, England at 106, and Lombardy at 122. By now, the Veneto may fare even better. These two regions do an excellent job of masking Sicily and Calabria, which are both in the 60s. The South, taken by itself, would have a GDP below that of Greece.

Center for Strategic and International Studies, Washington

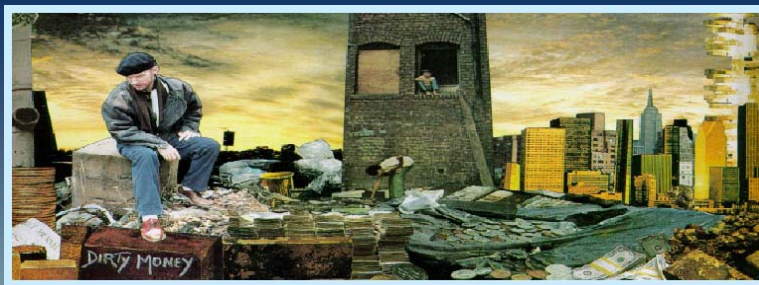
INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Los analistas italianos y extranjeros han detectado desde hace muchos años el problema del Mezzogiorno, el de dos países en Italia que van siguiendo modelos distintos y que a pesar de las importantísimas políticas seguidas a lo largo de los años: inversiones en comunicaciones y transportes y otra infraestructura que es entre las más modernas; inversiones públicas y privadas en 'polos de desarrollo' basados en empresas grandes (que desafortunadamente se han convertido en 'catedrales en el desierto'), programas de capacitación que han convertido a la región en fuerza de trabajo apta (que ha emigrado hacia el Norte), no ha habido el desarrollo o peor, ha habido un 'maldesarrollo'.

¿Cuáles son las causas de esta persistencia?

Quizá pueden señalarse algunas de entre las múltiples mencionadas en los análisis italianos: las decisiones tomadas en la capital, la absorción de proyectos por las organizaciones de la 'mala vida', un proceso de terciarización de bajo nivel,, inversiones que no han estado orientadas para lograr un despegue industrial dotado de una capacidad autónoma para reproducirse y crecer, sostenimiento solamente de niveles de consumo, falta de reconocimiento de una cultura diversa en la que se insertaran los sistemas empresariales del norte, falta de continuidad en los flujos, entre otros.

Referencias Democracia Económica, Desarrollo y bien común.



El no-desarrollo debe buscarse en la incapacidad de los habitantes en actuar en conjunto para el bien común o, aún más, para cualquier fin que trascienda su interés material inmediato

INFORMACION COMPLEMENTARIA

Los analistas italianos han diagnosticado, en especial la Fundación Brodolini, la falta de 'bienes relacionales' y 'capital social' como causas del 'maldesarrollo':

"El desarrollo de un sistema socioeconómico depende fundamentalmente de un conjunto de normas, valores y relaciones que constituyen lo que comúnmente se define como la *sociedad*. Se puede hacer la hipótesis de caracterizar (económicamente) una sociedad como un conjunto de *capitales humanos en red*, es decir, de *bienes relacionales*". Los cuales se pueden definir como "el conjunto de culturas, valores, relaciones, interconexiones, sinérgas que permiten una productividad más difundida y superior a la obtenible por individuos con igual capital humano y físico pero que operan aisladamente o en otra organización de relaciones". Se han detectado casos concretos de colaboración, así como aquellos de lo que podríamos llamar el "no-desarrollo" o "mal-desarrollo", como es el estudio de Banfield acerca de las causas del retraso de un pequeño poblado del Sur de Italia, a partir del cual se sugiere que "la variable fundamental en la creación de una moderna economía capitalista no está en la expansión de las posibilidades económicas ni en la creación de un espíritu capitalista estrictamente centrado en la economía; sin la percepción de las ventajas de la asociación estos elementos no tienen valor, porque los hombres no pueden obtener provecho de sus oportunidades, ni racionalizar sus actividades económicas". Las causas del atraso del poblado estudiado por Banfield deben buscarse en "la incapacidad de los habitantes de actuar en conjunto para el bien común o, aún más para cualquier fin que trascienda el interés material inmediato de la familia nuclear. Esta incapacidad social que se traduce también en una incapacidad política, depende, a su vez, de *ethos* del «familismo amoral» que hace que cada ciudadano de este país, consciente o inconscientemente, actúe como si siguiese la regla de la maximización de las ventajas materiales e inmediatas del propio restringido núcleo familiar y la de suponer que todos los demás hacen lo mismo". Esta situación crea un círculo vicioso por el cual las carencias estructurales determinan el *ethos*, el *ethos* determina la asocialidad, la asocialidad determina las carencias estructurales y así hasta el infinito. Creo que podemos aprender que, si queremos el desarrollo verdadero, romper la cadena, en el eslabón del *ethos*, a la vez creando bienes relacionales nuevos y bienes públicos, pero nunca irnos con la finta de que creando estos últimos ya está listo el desarrollo, o mucho menos que de fuera nos vendrá la solución.



Otras sombras

- ✚ El dominio de esquemas mafiosos o derivados de posiciones 'rentistas'
- ✚ Desequilibrio sectorial para el largo plazo
- ✚ La dificultad de un nuevo relacionamiento de confianza en las áreas-sistema en base a la informática y su impacto sobre comunidades reales y virtuales.

INFORMACION COMPLEMENTARIA

Como se señalaba, existen esquemas mafiosos que representan el 'maldesarrollo' del sistema italiano. De las fuentes culturales de colaboración esta representa la forma negativa. Por otra parte los sistemas italianos adolecen de fallas:

- La concentración de las exportaciones en sectores que producen bienes para las personas y la casa y en la mecánica especializada, resultando frente a otros países, poco representados los sectores de concentración oligopólica y los que se basan en la ciencia.
- La baja capacidad de competir en mercados de producciones innovadoras
- Una creciente dificultad de las pequeñas empresas de enraizarse en los mercados de destino e invertir en el extranjero, pero manteniendo en Italia el control de la cadena y los segmentos de actividad de mayor valor agregado.
- En la nueva economía digital y a gran distancia, todavía no se han encontrado las formas de un nuevo relacionamiento en base a la confianza que caracteriza a los sistemas locales, para que las empresas operen sin dificultades o necesidad de excesivas garantías.
- Parecieran haberse perdido ocasiones de crecimiento de dimensiones empresariales, de inversión en innovaciones y de inversiones en el extranjero. Esto deriva quizá de mecanismos de incentivación pública de la inversión que ha dado pocos premios a la innovación, legislación fiscal favorecedora del endeudamiento.
- La permanencia de un elevado nivel de oportunismo reduciendo los comportamientos basados en visión de largo plazo.
- Al revés del caso mexicano, los sectores exportadores italianos han sido penalizados frente a los sectores dedicados al mercado interno.
- La permanencia del 'mercado sumergido' o informal que persiste con cerca de 3.3 millones de trabajadores.

•

- Referencia: Mariano D'Antonio. Gli anni '90: un'occasione perduta?



El Sur: nuevas acciones

Acuerdos de colaboración entre Regiones del Norte y del Sur para

- Creación de mapas de oportunidades
- Difusión de información
- Experimentación de servicios
- Asociación y coproyección

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Para responder a la falta de colaboración entre Norte y Sur se han ido diseñando entre regiones, con el apoyo nacional y europeo, mecanismos de colaboración inter-regional, en ello destaca el ERVET, motivado por:

- a) Las diferencias de desarrollo proponen la exigencia de estimular procesos de relocalización de unidades productivas del norte hacia el sur a las zonas de desocupación;
 - b) Las dificultades para las empresas en zonas con dificultades de mano de obra exigen la movilidad controlada (temporal o definitiva) hacia las áreas de tendencia a la plena ocupación;
 - c) Las inversiones en capital humano y la transferencia de know how representan factores importantes para inducir el crecimiento local.
- Por ello Emilia ha firmado acuerdos de colaboración muy avanzados con: Basilicata, Calabria, Sardegna, Sicilia.



El Sur: nuevas acciones

✚ Agencia para el Desarrollo: *Sviluppo Italia*, sus actividades recientes

Sviluppo Italia, la agencia nacional para el desarrollo económico y empresarial de las regiones desfavorecidas, está encargada de:

•Promover actividades productivas, Atraer inversiones, Promover iniciativas de ocupación y nueva empresarialidad, Desarrollar la demanda de innovación, Desarrollar sistemas locales de empresas, y Apoyar a las administraciones públicas, tanto centrales como locales en la programación financiera, el diseño de proyectos, la consultoría y el uso de incentivos nacionales y europeos.

Sviluppo Italia opera a través de dos divisiones:

Divisione Servizi per lo Sviluppo (servicios al desarrollo)

Cuyos objetivos son:

Desarrollo del territorio y consultas a la administración pública

Estímulo y guía a las administraciones locales en la identificación de demanda de proyectos para el desarrollo territorial;

Acompañamiento a los actores locales en el proceso de desarrollo.

Gestión de instrumentos, bajo encargo de las administraciones públicas.

Creación de empresas

Promover nueva empresarialidad mediante procesos de creación de empresas, a través de la difusión de la cultura de empresa y del concepto de autoempresarialidad;

Dar apoyo operativo a las administraciones públicas para la creación de nueva empresarialidad, estimulando, seleccionando y asesorando las ideas empresariales y acompañando a los privados en proyectación y creación de su empresa.

Servicios a las empresas

Administrar programas de intervención en áreas deprimidas para la creación de 'sistemas de empresas' y a consolidar la presencia en el mercado de las empresas en la fase post start-up.

Experimentación

Desarrollar programas y proyectos para la definición de nuevas formas y nuevas áreas de intervención.

Exportación

Exportar a nivel internacional el know-how adquirido por la sociedad sobre políticas de desarrollo y la ocupación.

División Finanzas para el Desarrollo



El Sur

✚ Sviluppo Italia: La Agencia Nacional para el Desarrollo: su creación

INFORMACION COMPLEMENTARIA

Se aprobó un Decreto Legislativo el 9 de enero de 1999 que propone "La reordenación de los entes y sociedades de promoción e instituye la sociedad "Sviluppo Italia""

Se crea una sociedad para la coordinación y control de actividades, ésta tiene forma de sociedad por acciones y actúa a través de sociedades operativas controladas que se dedican a la promoción de actividades productivas y a la atracción de inversiones, de promoción de iniciativas de empleo y de nueva empresarialidad, de desarrollo de la demanda de innovación, de desarrollo de sistemas locales de empresas, (incluidos los sectores agrícola, turismo y comercio, de apoyo para las administraciones públicas centrales y locales para la programación del financiamiento, la creación de proyectos de desarrollo, la asesoría en cuanto a gestión de los incentivos, tanto nacionales como de la Unión Europea, en particular orientándose Mezzogiorno y a otras regiones deprimidas. Podrán establecerse nuevas regiones o sectores con programas específicos.

Esta sociedad tomó el control de sociedades como SPI, ITAINVEST, IG-(Sociedad para empresariado juvenil), INSUD, RIBS, ENISUD, FINAGRA S.p.a., IPI, Italia Lavoro entre otras. Sviluppo Italia controlará estas empresas mediante dos nuevas sociedades controladoras/ una para "servicios al desarrollo" y otra para "servicios financieros"; eliminando duplicaciones y yuxtaposiciones, pero respetando los sectores específicos, la máxima eficiencia de las estructuras empresariales y la eficacia de las políticas de desarrollo industrial y de la ocupación, siempre siguiendo las prioridades marcadas por el gobierno.

Tanto las regiones, como las instituciones locales como sectoriales y sus asociaciones están llamados a participar en el capital social Sviluppo Italia, hasta con el 25% de dicho capital.

Se firmarán acuerdos entre Sviluppo Italia y las instituciones regionales, pero bajo normas mínimas establecidas por el gobierno.



El Sur

✚ Pactos Territoriales

LOS PACTOS TERRITORIALES

El pacto territorial como expresión de “parternariado social”, es el acuerdo entre varios sujetos para la realización de un programa de intervenciones integradas en los sectores industrial, agroindustrial, agrícola, pesquero, de la producción de energía, de servicios al productor, el turismo y la infraestructura. El objetivo es la promoción del desarrollo local en el ámbito de subregiones compatibles con desarrollo sustentable. Los pactos pueden realizarse en todo el territorio, pero el gobierno otorga recursos financieros nacionales sólo en áreas deprimidas que permite el Tratado de Roma. Son firmados por regiones, provincias, bancos, financieras regionales, consorcios y otras instituciones. Los pactos se dirigen al desarrollo local, indican la programación regional, las obligaciones de cada uno de los participantes, el presupuesto de actuación. La Región inserta el pacto en sus acciones e iniciativas;

Los bancos e institutos financieros asumen el compromiso de sostener financieramente los proyectos productivos

Los consorcios asumen la obligación de garantizar los créditos;

Los entes locales y otras instituciones públicos realizan simplificaciones de procedimientos.

Representa una acción unitaria de los participantes; activa recursos financieros adicionales; activa recursos técnicos y de organización adicionales; asegura el monitoreo y evaluación de resultados.



✚ Pactos Territoriales

Los pactos territoriales relanzan la concertación ampliando el número de sujetos, como son los gobiernos autónomos locales y la materia que es el desarrollo local a través de la concertación territorial.

El objetivo es realizar una nueva generación de pactos que combinen el rigor económico con el crecimiento de la ocupación

Esta innovación microeconómica y microsocial está aún en experimentación

El número de autoridades involucradas es muy alto: 870 municipios i, 59 Provincias , 58 Comunidades de montaña y 28 Camaras de comercio ; hay 101 pactos, de los cuales 73 en el sur (Sicilia (23), Campania (19)) en el Centro hay 19 y hay 9 en el Norte.

Los sectores productivos son generalmente de tipo tradicional: agricultura , pequeña empresa, pequeña industria y artesanía, así como turismo.



III *La competitividad sistémica*

✚ Un modelo de interpretación de los instrumentos y factores del éxito de empresas en regiones: la competitividad sistémica



En la presente sección utilizaremos el modelo de competitividad sistémica para tratar de identificar instrumentos y factores de éxito de las empresas en las distintas regiones italianas.

En este primer apartado presentamos una breve información sobre los fundamentos teóricos que consideramos básicos para una discusión de una política hacia las pymes que pueda tener efectos específicos, pero al mismo tiempo que sean perdurables tanto a nivel individual como a nivel del conjunto de la economía y la sociedad.

El enfoque sistémico contempla el mejoramiento tanto de las condiciones de operación propias de las empresas como del entorno en el cual se encuentran inmersas, considerando aglomeraciones de una variedad de firmas individualmente especializadas que compiten entre sí y al mismo tiempo operan en un contexto de complementariedad y cooperación, de modo que el grupo de firmas es el sujeto colectivo que asume un rol en el juego competitivo.

Este enfoque no está orientado a fomentar firmas individuales, sino más bien a identificar métodos de intervención pública y participación social que puedan crear relaciones productivas virtuosas a nivel local, regional y nacional, aún donde no hay tradición histórica de esa forma de cooperación.



El concepto de competitividad sistémica se refiere a países, regiones, sectores o subsectores industriales y no a empresas individuales. Las empresas no competitivas pueden desaparecer, pero las regiones o los países no; en todo caso, la no competitividad significa un deterioro en el bienestar de sus habitantes.

Nivel micro: en este nivel hay un mejoramiento continuo de las empresas y las cadenas de ellas producen fuertes externalidades positivas, propiciando un entorno en el que las empresas optimicen: eficiencia en costos, calidad, diversidad de productos y capacidad de respuesta.

Nivel meso: aquí se llevan a cabo políticas específicas y se crean instituciones de fomento para formar un entorno adecuado para las empresas y lograr ventajas competitivas; por ejemplo: centros de capacitación, fomento tecnológico, regulación ambiental, fomento a las exportaciones, desarrollo de infraestructura, etc. En este nivel tienen lugar una amplia gama de iniciativas de mejoramiento de la competitividad industrial local y regional; las instituciones de fomento que se forman en este nivel son por lo general no gubernamentales, como asociaciones de negocios o instituciones no lucrativas.

Nivel macro: en este nivel tiene lugar un marco macroeconómico estable y predecible, lo cual implica una consistencia en el manejo de las variables macroeconómicas, con políticas realistas encaminadas a la competencia, en un entorno de seguridad jurídica para la población.

Nivel meta: en este nivel, en primer lugar hay una orientación de la sociedad hacia el desarrollo, fomentando los valores que para este fin comparte la mayoría de la población; en segundo, lugar hay un consenso básico sobre la necesidad del desarrollo industrial y una integración competitiva en el mercado mundial; en tercer lugar, los actores sociales tienen la habilidad de formular conjuntamente estrategias e implementar políticas de desarrollo.



Meta

- ✚ ***Bienes relacionales***
- ✚ ***integración europea,***
- ✚ ***estabilidad y visión de largo plazo***

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

En cuanto al entorno en el cual surgen y operan las empresas, no tiene que ver sólo con el comportamiento racional y de maximización de beneficios de los agentes económicos, sino que un factor muy importante en la formación de empresas en una sociedad es la **confianza**; así, economías con un alto grado de confianza social se caracterizan por tener organizaciones empresariales de gran capacidad. Por el contrario, hay una gran fragmentación empresarial en sociedades que son incapaces de desarrollar el sentido del bien común que da origen a una sociedad civil fuerte.

La confianza en una sociedad significa coincidencia de expectativas que implican comportamientos cooperativos predecibles entre sus integrantes. Una sociedad es más confiable a medida que aumenta su **capital social**, que a diferencia de otras formas de capital humano (como el conocimiento), se crea y se transmite a través de mecanismos culturales.



Macro

- ✚ ***Políticas europeas***
- ✚ ***Políticas nacionales***
- ✚ ***Políticas regionales***
- ✚ ***Políticas en otras áreas***
 - ▣ **Educación y formación**



Meso

✚ *Asociacionismo*

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

El Asociacionismo, es decir las redes concepto multidimensionales son básicos para el desarrollo de sistemas, porque en estas redes:

- los proyectos son de 'ellos/ellas'
- los actores tienen suficiente poder para actuar
- existan las capacidades técnicas, sociales y políticas
- haya motivación e incentivos apropiados

Legislación y apoyo al asociacionismo en Italia

La legislación italiana ha presentado en casi todas sus reglamentaciones medidas en favor de la cooperación entre empresas. Entre ellas destacamos:

Ley 83, 1989 Proporciona financiamiento para consorcios exportadores de PyMEs.

Ley 317, 1991 en su Art. 17 identifica a los consorcios elegibles para obtener subsidios: deben estar compuestos de pequeñas empresas industriales, o pequeñas empresas industriales y pequeñas empresas proveedoras de servicios. Deben adoptar la forma de cooperativas y tener el objetivo del suministro de servicios dirigido a promover el desarrollo (incluyendo el desarrollo tecnológico) y la racionalización de la producción, comercialización y administración de empresas miembros.

En su Art. 27 indica como *Beneficiarios*: Consorcios de capitales mixtos (público-privado) cuya meta es el suministro de servicios para la innovación tecnológica, innovación administrativa e innovación organizacional para empresas artesanales y PyMEs.



VENTAJAS COMPETITIVAS DE LOS DISTRITOS INDUSTRIALES

1. Especialización

- Cada empresa se especializa en una parte del proceso o de la cadena productiva
- La especialización de cada empresa lleva a la división del trabajo entre las empresas
- Cada empresa orienta sus recursos a lo que mejor puede hacer
- La infraestructura, las instituciones de capacitación y los recursos humanos se especializan en las capacidades técnicas y de mercado ad hoc

2. Cooperación

- La división del trabajo entre empresas lleva a la cooperación
- Favorece la flexibilidad: cambios en volumen de demanda y en tipo de productos

3. Coordinación

- Se proporcionan servicios de apoyo básico
- A través de estructura institucional intermedia que actúa como catalizador
 - Niveles de gobierno local
 - Organismos de negocios
 - Instituciones de investigación y capacitación
- La red local facilita el acceso a nuevas empresas por el menor costo y riesgo

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Los distritos industriales se han reunido en una asociación para favorecer sus intereses, esta asociación ha promovido las siguientes propuestas en Italia y Europa:

Alianza entre distritos industriales europeos

Crear una relación estable entre sistemas locales de empresas en los diversos países de la Unión Europea

Para una nueva política industrial europea

Convertir al distrito industrial en sujeto y objeto de su propio desarrollo económico (reconocido oficialmente por la Unión Europea)

Lograr que la política industrial comunitaria se dirija no sólo a sanar situaciones de dificultad estructural sino también a potenciar los factores de éxito de los distritos

Favorecer una lógica de cooperación entre áreas débiles y fuertes.



Meso

Sistemas locales de desarrollo local

- ✚ ***Asociaciones de empresarios***
- ✚ ***Cámaras de comercio***
- ✚ ***Municipalidades***
- ✚ ***Compañías administradoras de parques industriales***
- ✚ ***Corporaciones privadas, públicas o mixtas administradoras del transporte***
- ✚ ***Ferías y centros de exhibición***

La experiencia italiana demuestra que la política tiende a ser más efectiva en esas áreas donde están presentes los agentes institucionales locales y regionales, y están bien organizados y son dinámicos. Esto no es sorprendente, pero no soluciona el problema de cómo implementar exitosamente la política de desarrollo en áreas que carecen de tales estructuras, es decir, en áreas verdaderamente subdesarrolladas. Está claro que tales áreas requieren la intervención de creación básica de instituciones antes de que las políticas dirigidas a crear PyMEs o conglomerados de PyMEs puedan ser efectivas

•Con algunas diferencias de región a región y de área a área, los actores que han contribuido al desarrollo endógeno local son:

Asociaciones de empresarios: estas organizaciones han tenido un papel crucial porque, a través de presión política, logran que se desarrollen, a nivel municipal, políticas específicas e infraestructura concretamente para la pequeña y mediana industria; asimismo, propician el enlace de las PyMEs con el sistema bancario y consultores especializados; facilitan que las empresas usen los incentivos de la ley proveyéndoles servicios básicos para la tramitación burocrática; promueven la cooperación recíproca en el campo de las exportaciones, innovación, control de calidad, financiamiento, compras individuales y en común y capacitación.

Cámaras de comercio: mantienen el registro de las firmas y de las asociaciones de apoyo, administraciones locales y otras organizaciones que promueven iniciativas para el desarrollo económico local.

Municipalidades: son la referencia administrativa crucial para las PyMEs y sus asociaciones, en lo que concierne a la infraestructura económica local, como parques industriales, instalaciones públicas, etc., y en el equilibrio del desarrollo económico y social a través del suministro de servicios sociales.

Compañías administradoras de parques industriales, normalmente integradas por instituciones públicas y representantes de firmas privadas, a menudo trabajan sin fines de lucro, siendo su objetivo principal el fomento del desarrollo de las PyMEs locales.



Meso

Actores sociales ...

- ✚ ***Bancos locales de cooperación***
- ✚ ***Escuelas técnicas***
- ✚ ***Universidades y laboratorios de investigación***
- ✚ ***Centros sectoriales de servicio***
- ✚ ***Museos industriales***
- ✚ ***Agencias de desarrollo nacionales o regionales***

Corporaciones privadas, públicas o mixtas que administran la infraestructura de transporte, aeropuertos, puertos, centros de expedición, etc.

Ferias y centros de exhibición, que ante todo representan el punto de reunión de empresarios, clientes y proveedores.

Bancos locales de cooperación, que son varios tipos de instituciones de crédito con arraigo local, la mayoría de las veces vinculadas a redes nacionales o subnacionales, que , en un contexto de baja competencia en el sector, trabajan para el desarrollo de sus clientes locales, que en la mayoría de los casos son sus asociados.

Escuelas técnicas (algunas veces universidades locales), en la mayoría de los casos están bien integradas con los productores locales, a los cuales les proveen, a nivel escolar, recursos humanos jóvenes educados y especializados

Universidades y laboratorios de investigación, que , no obstante las limitaciones burocráticas y diferentes objetivos, producen conocimiento e insumos para la investigación.

Centros de servicio sectoriales, a menudo creados en cooperación entre los gobiernos locales y representantes del sector privado. Proveen información técnica o comercial para las PyMEs, o servicios específicos.

Museos industriales, que coleccionan las tradiciones productivas de los conglomerados locales y concentran el conocimiento de la localidad

Agencias de desarrollo nacionales o regionales, las cuales pueden ser consideradas creadoras de política, promoviendo e implementando, en colaboración con otras organizaciones, proyectos específicos e iniciativas de política.



Meso

✚ Los centros de servicios

En los diez años pasados en casi todas las regiones italianas, pero en particular donde hay una concentración territorial de pequeñas empresas (los llamados “distritos industriales”) los centros de servicios de negocios han jugado un papel importante en la instrumentación de la política de transferencia de tecnología a nivel local. Se han creado en base a la iniciativa de cuerpos públicos y de empresas privadas locales con el objetivo de dar a las PyMEs servicios que tienen un impacto en el proceso de innovación dentro de la empresa y en el proceso de desarrollo de las PyMEs locales.

Las diferentes tipologías de centros pueden distinguirse a continuación:

- 1) **Agencias Regionales** para el Desarrollo Tecnológico de Pequeñas empresas;
- 2) **Centros de Información de Tecnología** que proporcionan información sobre nuevas tecnologías;
- 3) **Consortios de Investigación** establecidos para incrementar la conexión entre instituciones de investigación e industrias.
- 4) **Centros de Sector Industrial**. Estos centros proporcionan generalmente servicios específicos a empresas pertenecientes al mismo sector industrial. Ejemplos de esto, son: el “Servicio sobre Tendencias de la Moda” para la industria del vestuario; el “Servicio para la Prueba y Certificación del Producto” al sector de muebles y sillería.



Los Centros de Servicios

Otros tipos de intervención tienen como objetivo incrementar de la eficiencia de un área, es decir, aumentando la eficiencia del ambiente en el cual funcionan las empresas. Actuando sobre dos factores: primero, proporcionando los servicios comunes (servicios logísticos, consultoría de negocios,...) y por la otra en la concentración física empresarial y de actividades de la investigación en localidades adecuadas.

Este grupo de instituciones incluye:

- Centros de Negocios de Innovación (CNIs).
- Parques científicos.
- Areas de Investigación.

La forma de servicios ofrecidos de todos estos centros es bastante diferente y se puede resumir en tres tipologías diferentes:

- 1) Intervenciones para la difusión de información;
- 2) intervenciones en las relaciones entre las empresas y en las funciones internas de las empresas;
- 3) intervención en el ambiente externo.

Nomisma, Laboratorio di Politica Industriale, "I centri di servizio reale alle empresas: stato dell'arte e repertorio delle esperienze italiane



Micro

✚ *Por parte del empresario*

- ✚ *Flexibilidad empresarial*
- ✚ *Flexibilidad laboral*
- ✚ *Apertura a la innovación*

✚ *Por parte de las instituciones y estado*

- ✚ *Finanza*
- ✚ *Innovación*
- ✚ *Capacitación*

En Italia la actividad social y económica de los individuos gira alrededor del núcleo familiar; esto ha sido determinante en la formación de la estructura empresarial puesto que desde las micro hasta las grandes empresas la constante subyacente es la empresa familiar.

Dadas las ventajas y desventajas de las empresas familiares, el desarrollo de éstas depende en gran medida del entorno en el cual operan.



IV *Algunas sugerencias finales*



Condiciones para la competitividad

- ✚ ***En la situación actual las posibilidades de competitividad y eficiencia se dan en sistemas integrados de empresas que con una cierta delimitación territorial, en base a la fuerza de su especificidad cultural, cohesión social, recursos y oportunidades a nivel local, compiten en mercados cada vez más abiertos y transnacionales.***

Es cada vez más evidente que dentro de las fronteras nacionales de cada país las especificidades regionales se han acentuado. A la luz de estos desafíos que derivan de los cambios en la organización de los sistemas productivos y la globalización de los mercados hay que responder y fortalecer al Sistema Nacional mediante la **valoración de las especificidades regionales**.

CAMBIOS EN LA EMPRESA

En los pasados 10 años ocurrieron dos fenómenos paralelos, pero inversos:

- 1- Por un lado, las empresas grandes reorganizan sus propias actividades alrededor del mundo como redes de actividades interconectadas,
- 2- Por otro lado, pequeñas empresas exitosas agregan redes alrededor del mundo de los mayores conglomerados locales interconectando las redes establecidas.

En ambos casos, la empresa cambia y asume el papel efectivo de un nexo de acuerdos. En varios sectores, los nuevos líderes surgieron dentro de los conglomerados locales, nacidos espontáneamente en las áreas que desarrollaban esas externalidades positivas favoreciendo la aglomeración de los grupos. El líder del distrito abandonó progresivamente la función de la producción y desarrolló la actividad estratégica corporativa.



Problemas en las políticas de apoyo a las PYME

- ✚ ***Desarrollo de instrumentos de política novedosos y eficaces pero con poco seguimiento y evaluación.***
- ✚ ***Políticas con recursos humanos y financieros insuficientes, fragmentación en la toma de decisiones y poco impacto.***

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Las experiencias italianas demuestran que las PyMEs pueden ser agentes activos y dinámicos en el desarrollo integrado y sostenido, **sólo si pueden aumentar continuamente sus propias habilidades y, por lo tanto, su propia eficiencia.** Esto significa que las PyMEs pueden ser competitivas si pueden substituir economías dinámicas de escala por economías estáticas de escala.

1. Esto es posible si el empresario y su organización productiva pueden enfocar sus capacidades y competencias sobre un número de funciones limitadas, de modo que puedan aprender progresivamente maneras más eficientes de reproducir el proceso.
2. Esto puede darse si las PyMEs funcionan en un contexto cooperativo, en el cual otras empresas producen y venden bienes y servicios que son complementarios a los que ofrecen;
3. Este proceso de agrupamiento de actividades complementarias se utiliza si un gran número de instituciones, es desarrollado para organizar la vida colectiva en la cual los negocios individuales están involucrados;
4. Esto requiere que las instituciones centrales y locales garanticen el contexto legal necesario, los servicios y la infraestructura adecuada para el desarrollo de esta red de empresas.

Una empresa pequeña es eficiente solamente si el sistema económico y social en su conjunto se vuelven eficientes.

El objetivo de la política industrial no solamente es estimular la capacidad individual, sino también el incluir en la red aquellas capacidades individuales en el entramado social y económico de la sociedad, de construir un sistema de gobernabilidad que pueda ser la base para un desarrollo social sustentable.



Los logros de las políticas nacionales y regionales de pymes en Italia

- Las PyMEs italianas trabajando en los conglomerados, con el riesgo del proceso continuo de selección, son competitivas porque:
- Están enfocadas sólo en un negocio y sólo en una parte de la cadena de valor para realizar ese negocio. Pueden trabajar junto con otras empresas, incluso descentralizar servicios administrativos y legales.
- Son muy especializadas en su actividad y pueden encontrar actividades complementarias en su alrededor.
- Pueden resolver problemas fácilmente junto con los especialistas locales y, en de esta manera, acumular conocimiento específico y experiencia.
- Las empresas del conglomerado tienen una gran ventaja en el uso de recursos comunes, que de otra manera serían inaccesibles para ellas; en particular, recursos humanos especializados, infraestructura dedicada especilamente para ellas, imagen y reputación del área.
- Trabajan en un entorno estimulante, rico en presión de competencia, pero también de información y en ejemplos positivos (y negativos).
- Trabajan en un contexto de confianza, en el cual, no obstante las posibles ineficiencias burocráticas, se sienten protegidas por los valores de la comunidad y por el control



¿Para dónde van los italianos?

✚ Hacia nuevos paradigmas

- ✚ Indeterminación de los modelos productivos
- ✚ Pluralidad de modelos, por contexto local
- ✚ Convergencia de ciertas características
 - Multifocalización
 - Flexibilidad estratégica
 - Integración por procesos
 - Participación e involucramiento

Un análisis de los profundos cambios que han interesado a las empresas industriales, desde las tecnológicas hasta justo a tiempo, calidad total, etc. Han cambiado la organización fordista-taylorista del pasado.

Estos cambios que hacen hablar de cambio de paradigma. Para analizar y orientar a las empresas y a los diseñadores de políticas industriales se trabaja en modelos operativos, modelos contingentes y en los paradigmas mismos, interpretando las grandes transformaciones de los sistemas de producción. Hay una importante corriente que señala a la *lean production* como la manifestación más completa actualmente del nuevo paradigma de los sistemas productivos actuales.

Por otra parte se considera que la superación de los viejos modelos de organización no conduce necesariamente a una única alternativa, abriéndose a varias respuestas que dependen de los factores del contexto local, del territorio, de la historia, si bien hay principios básicos en la base de las diversas alternativas que van surgiendo. El contexto principal es todavía la variable País. Las principales alternativas actualmente en curso son la *lean production*, la producción de calidad diversificada, la *reflective production*, la especialización flexible, la producción neo-fordista, la producción de masa flexible. Entre los diversos paradigmas pareciera haber factores de convergencia.

Los analistas proponen a las empresas que dentro de un esquema de producción flexible estudien tácticas de multifocalización, flexibilidad estratégica, integración de procesos y la promoción de la participación, como muy adecuadas a la realidad italiana.

Referencias: L'Evoluzione dei modelli di Produzione: Sta emergendo un nuovo paradigma? Emilio Bartezzaghi



Promover el Sistema-País

PROMOVER EL SISTEMA PAÍS

Promover el Sistema México significa invertir en todo el **arco de actividades que caracterizan la imagen de un país en el mundo.**

Por una parte se trata de buscar o confirmar las posiciones de excelencia en sectores, promoviendo su capacidad de innovación.

Por otro se requiere un esfuerzo de ampliar el espectro a todos los sectores que permiten al Sistema-País la expansión.

Para ambos es necesario **"invertir en innovación "** de manera transversal en todos los sectores y pasos de la cadena.

La **producción cultural** representa una parte importante de esta imagen requiriéndose su promoción y sostenimiento.

Igualmente es necesario visualizar la infraestructura estratégica en función de los objetivos sistémicos del país.

En fin, no como último punto es necesaria **la formación.**



Tipología de los Distritos Industriales, áreas sistema o sistemas locales

TRES MODELOS BÁSICOS

1. EMBRIONARIO

SE LIMITA AL MERCADO LOCAL/REGIONAL
LAS EMPRESAS PUEDEN SUBCONTRATAR PARA EMPRESAS
GRANDES DENTRO O FUERA DEL DISTRITO

2. CONSOLIDADO

COBERTURA DE MERCADO SUPERIOR AL REGIONAL
AUMENTA EL NÚMERO DE EMPRESAS ESPECIALIZADAS

3. MADURO

CAPACIDAD INTERNA DEL DISTRITO PARA LA INNOVACIÓN
PRODUCCIÓN DE MAYOR VALOR AGREGADO
INTERNACIONALIZACIÓN

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Se detecta la necesidad de Políticas diferenciadas por tipo de distritos industriales o sistemas locales:

1. DISTRITOS EMBRIONARIOS

- a) Eliminar barreras de acceso a nuevas empresas
 - Trámites administrativos y supervisión
 - Infraestructura (creación)
 - Social (apoyo jurídico para constitución y supervisión)
- b) Financiamiento
- c) Promoción de ampliación del mercado

2. DISTRITOS CONSOLIDADOS

- a) Activar mecanismos de innovación
 - Productos, procesos, organización, reduciendo riesgos y costos
- b) Creación de infraestructura intangible para transferencia de tecnología y abastecimiento de servicios

3. DISTRITOS MADUROS

- a) Cooperación entre conglomerados de regiones distintas y con países
- b) Cooperación entre empresas e instituciones
- c) Modernización del transporte y comunicaciones



Cambio sistémico

- ◆ Pasar de la visión de cambio estructural a la de cambio productivo y hacia la economía del conocimiento
- ◆ Promoción de la competitividad sistémica de la economía
- ◆ Mejorar la base tecnológica general
- ◆ Reorientación hacia la producción de mayor valor agregado y precios altos
- ◆ Desarrollo de la competitividad de las empresas para hacerlas viables internacionalmente
- ◆ Políticas diferenciadas para los distintos tipos y tamaños de empresas

EN LOS SISTEMAS MÁS EXITOSOS SE HA DADO EL SIGUIENTE FENÓMENO:

- Los recursos humanos empleados han logrado altos niveles de calificación.
- Los sistemas incrementaron el número de actividades complementarias, especialmente en los sectores hacia adelante y hacia atrás en la cadena productiva (productores con ingeniería especializada, servicios especializados, bienes intermedios y complementarios, etc.), incluso con inversión extranjera.
- La competitividad local en base al precio se ha estado sustituyendo de forma creciente por la competencia monopolística, basada en la diferenciación del producto y la innovación.
- El tamaño promedio de las firmas ha aumentado, pasando de pequeñas a medianas, por la adopción de nuevas tecnologías y la adquisición de conocimiento tecnológico y organizacional.
- El nivel de concentración industrial se ha incrementado a través de fusiones y adquisiciones.
- La presencia de capital extranjero se ha incrementado especialmente en empresas líderes locales, empresas especializadas en un nicho o empresas con limitada capacidad gerencial para enfrentar la competencia internacional.
- Las redes de subcontratación o descentralización productiva no solo se han formado a nivel local sino que se han logrado situar fuera de la región e incluso fuera del país.
- En los sistemas más exitosos la acumulación gradual de know how ha generado actividades cada vez más especializadas interconectadas entre si por cadenas de proveedores, sinergias horizontales, diversas formas prácticas de resolver problemas y la creciente innovación. El desarrollo de los sistemas PyMEs ha tenido el efecto de catalizador de la dinámica empresarial y de las redes institucionales, generándose además un entorno favorable para el crecimiento y consolidación de conglomerados tecnológicos específicos.



Colaboración como base

- no solamente del tejido social, sino también del tejido económico.
- un valor agregado a la actividad individual y a la del estado.
- No es lo mismo para mí, para mi familia y para la sociedad, el que yo viva o trabaje en un barrio de la Ciudad de México dominado por la mafia, en una comunidad de Chiapas rodeada de paramilitares, que en el distrito zapatero de León, ... mis resultados serán muy diversos.

Entre los economistas y administradores italianos, como hemos visto, ahora se habla de bienes relacionales, como la base del desarrollo:

Nos parece necesario enfatizar que hay necesidad de algo más que el individualismo y que las políticas directas de estado, hay necesidad de la colaboración como base, no solamente del tejido social, sino también del tejido económico.

Es decir, hay un valor agregado a la actividad individual y a la del estado. No es lo mismo para mí, para mi familia y para la sociedad el que yo viva o trabaje en un barrio de la Ciudad de México dominado por la mafia, en una comunidad de Chiapas rodeada de paramilitares o militares, que en el distrito zapatero de León, en la comunidad judía de Polanco... mis resultados serán muy diversos.

Quizá estas últimas reflexiones nos vienen a la mente en México con mucha frecuencia, pero no es lo mismo creer que esto es real y verdadero, que tener el apoyo de un instrumental analítico con el cual sostener todo ello y poder enfrentar las teorías hiperindividualistas o hiperliberales, o las de un estatismo demasiado directo.



Colaboración y organización

- ✚ instrumentar un modelo fundado en el trípode competencia-cooperación-solidaridad y en el diálogo social.

Es decir, tenemos, creo, que instrumentar un modelo fundado en el trípode competencia-cooperación-solidaridad y en el diálogo social.

El equilibrio entre estos tres polos es sin embargo frágil por la enorme presión de la ideología ultraliberal, conjugada con la liberación de los mercados mundiales.

Porque estamos en medio de una verdadera batalla entre aquellos que desean, como yo, un espacio organizado, y aquellos que quieren solamente un gran mercado abierto al gran viento de la competencia.



Política de Instituciones

- ◆ Sin una política de creación de instituciones fuertes a nivel regional, toda acción se vuelve puramente de corto plazo y coyuntural.
- ◆ Por ello se vuelve importante la creación de cámaras y asociaciones de empresas y redes de instituciones privadas, sociales y públicas.

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

La experiencia italiana demuestra que la política tiende a ser más efectiva en esas áreas donde están presentes los agentes institucionales locales y regionales, y están bien organizados y son dinámicos. Esto no es sorprendente, pero no soluciona el problema de cómo implementar exitosamente la política de desarrollo en áreas que carecen de tales estructuras, es decir, en áreas verdaderamente subdesarrolladas. Está claro que tales áreas requieren la intervención de creación básica de instituciones antes de que las políticas dirigidas a crear PyMEs o conglomerados de PyMEs puedan ser efectivas

Las instituciones existentes o nuevas deberán reconocer la necesidad de que vivimos en una sociedad que está cambiando, que ahora es una sociedad policéntrica. Esto implica también reconocer y propiciar procesos

- tome en cuenta el pluralismo de instrumentos y programas ya existentes,
- las vocaciones regionales y locales diversas
- que aprovechen las tradiciones locales
- que actúen sobre las necesidades reales de las empresas a las que se dirija su acción
- que proporcionen tecnología, asesoría, financiamiento, servicios reales,
- que reconozcan que los procesos sociales son básicos para la acción, que aprovechen la interacción entre lo que se realiza en la sociedad, la familia, los grupos, partidos, movimientos sociales y las microempresas,



Política Institucional

El reforzamiento de un ambiente institucional positivo

Esto requiere,

- a) establecimiento de una red de agentes relevantes a nivel local;
- b) generar instituciones locales líderes, que actúen como “catalizadores”, capaces de desarrollar lineamientos estratégicos,

Son estas estructuras, arraigadas en un territorio, pero con conexiones regionales, nacionales e incluso internacionales, las que ayudan a las PyMEs para ser parte activa tanto localmente como en mercados más amplios, “Si las PyMEs tienen acceso a los bienes, los servicios y las conexiones proporcionadas por las instituciones intermedias, se benefician también de un ambiente del cual se sienten parte integral. Las PyMEs que participan activamente en su ambiente circundante tienden a sentir que son miembros importantes de la comunidad. Cuando esta comunidad parece proveerlos con las externalidades necesarias y les permite voz y voto en su formación, se crea un clima de confianza que facilita el diálogo, las transacciones y la cooperación.



Cámaras y asociaciones

- ✚ desarrollar interrelaciones con instituciones locales,
- ✚ no constituirse en grupo de interés,
- ✚ reconocer que las empresas son ciudadanas con deberes y derechos.
- ✚ un lugar propositivo que contribuya a **reconstruir un nivel intermedio entre la multiplicidad de identidades sociales y culturales por un lado y la integración mundial de la economía por el otro.**

En cuanto a las cámaras y asociaciones empresariales el desafío es desarrollar interrelaciones con instituciones locales, con otras instituciones de apoyo al mercado, sin caer en el riesgo de constituirse en grupo de interés, defensores de estrechos beneficios y reconociendo que las empresas son institucionales, responsables, ciudadanas con deberes y derechos.

Habrá que buscar que las cámaras contribuyan a la responsabilidad, solidaridad y visión de largo plazo, Tenemos que usar socialmente a las cámaras como un lugar propositivo. No son la solución a todo, pero podrían contribuir, como lo señala Touraine, **a reconstruir un nivel intermedio entre la multiplicidad de identidades sociales y culturales por un lado y la integración mundial de la economía por el otro.**

Es necesario que se abran a una nueva función: ser lugares de asociación, de posibilidad de integración entre las civilizaciones, las tradiciones, los grupos, las necesidades territoriales y la búsqueda de la eficacia y competitividad, en un bien de todos.

Entre las políticas para los nuevos desafíos y los nuevos actores hacia los que se deben instituir políticas explícitas se encuentran las empresas. Hoy en día las formas empresariales que deben orientarse y favorecerse son diversas de las del pasado, hoy también las empresas se ven crecientemente como ciudadanas.

Las políticas hacia las empresas, se han dirigido hasta ahora a buscar la eficiencia de las estructuras. Pero el debate debe incluir el problema de la legitimación del poder en la empresa, así como las relaciones intra- y extra-empresariales. La empresa no debe preocuparse solamente de los accionistas y de los trabajadores, sino de todos los **sujetos tocados en alguna manera por las consecuencias de sus decisiones.**



Políticas regionales

- ✚ Una región movida por la innovación
- ✚ Promover instituciones estables y contacto social frente a un enfoque estocástico
- ✚ Una política de competitividad diferenciada e integral
- ✚ Desarrollar capacidades de coordinación y colaboración
- ✚ Integración con bases territoriales

INFORMACION COMPLEMENTARIA

Creo que una región ganadora es aquélla que avanza desde el punto de vista del empleo, la riqueza y la vida, a través de su propia actividad y no la que vive a expensas de aquellas regiones que han decaído o de una parte de sus propios habitantes.

Imagino que podemos construir, como lo propuso Denis Goulet en su famoso libro, "Estrategias de Desarrollo para el Futuro de México", una federación de modelos de desarrollo, con cada región buscando su vocación y complementando las de otras con base en formas que nacen de su propia historia.



La concertación entre sectores

LA CONCERTACION

Se requiere **la cooperación en instituciones intermedias o núcleos capaces de brindar servicios y apoyo** a las empresas.

Toda la promoción sectorial y regional deberá basarse en una visión integral:

- de los instrumentos a utilizar y su complementación
- de las funciones de los diversos agentes y en especial de la empresa y de los organismos intermedios
- de los sectores y de los procesos productivos, considerando las cadenas de producción y comercialización,

Toda acción debe efectuarse con la **participación activa de los empresarios, y con el apoyo de los gobiernos locales**, para garantizar que la inversión pública que se realice en infraestructura de apoyo a estas industrias y empresas mantengan congruencia con los objetivos de alcanzar metas competitivas y de productividad en plazos razonablemente cortos.



La Calidad Total inter-institucional

USO DE LA CALIDAD TOTAL EN LA VIDA ECONOMICA Y SOCIAL, MAS ALLA DE LA EMPRESA

Charles Sabel nos habla de "nuevas formas de coordinación del trabajo, derivadas de la experiencia japonesa, en las que la unidad básica es el grupo de trabajo, no el individuo..." pareciera que nos está hablando de los famosos círculos de calidad o calidad total en el interior de una planta. Nos está hablando en realidad de la aplicación de este sistema a la colaboración entre diversas empresas, instituciones y personas. Nos incentiva a cuestionarnos sobre por qué no aplicamos la metodología tan en boga, de calidad total, no solamente a lo que hacemos en el interior de nuestra empresa, sino también al trabajo con otras empresas e instituciones.

En México afortunadamente están trabajando muchas empresas en la mejora continua y la calidad total. Estas acciones intraempresa pueden llevarnos de manera muy natural a aspectos de organización y cooperación inter-empresarial, universidad-escuela-empresa-gobierno-sociedad... Ésta es la respuesta social posible ante las insuficiencias del paradigma neoliberal y el paradigma dirigista. Así va naciendo un nuevo paradigma, el de modelos de redes (networking) que se basan en redes de experiencia que involucran a organizaciones públicas, privadas e intermedias. Estos paradigmas superan el debate mercado-estado y promueven el aprendizaje conjunto entre los actores.



Desarrollo empresarial y región

- ✚ una política de desarrollo integral que articule el desarrollo empresarial con el de su localidad o región
- ✚ fortaleciendo las relaciones organizacionales dentro de las empresas, entre empresas y entre el sistema de empresas y el ambiente institucional: la sociedad y el estado.

El sistema económico puede ser considerado como una retícula de relaciones que se instauran en varios niveles diferentes, a partir del familiar hasta la macro-unidad como son la empresa y el Estado. La existencia de esta retícula de relaciones asume particular importancia para los fines de la comprensión de los procesos que llevan al desarrollo económico. En particular, la teoría de los bienes relacionales se conecta a la tesis de la cooperación y asociación entre los sujetos económicos, a la capacidad de crear redes de intereses legítimos y de solidaridad.

Los países desarrollados y los nuevos países industrializados han mostrado que, ante la actual globalización, la estrategia con mayor posibilidad de éxito para afrontar los retos que las condiciones mundiales actuales les plantean a las economías nacionales, es fomentar en cada país el desarrollo local y regional, pero dentro de una política de desarrollo integral que articule el desarrollo empresarial con el de su localidad o región donde se sitúan, fomentando la asociación espontánea y fortaleciendo las relaciones organizacionales dentro de las empresas, entre empresas y entre el sistema de empresas y el ambiente institucional, que comprende el rol de la sociedad y del estado.

Ante todo lo anterior se requieren esfuerzos que comprendan:

1. identificación de conglomerados potenciales y el diseño de proyectos piloto para su desarrollo con la ayuda de expertos internacionales;
2. análisis detallado de contextos económicos e institucionales en las áreas elegidas;
3. refuerzo de la gobernabilidad local a través de la identificación de instituciones líderes, programas de capacitación, asistencia técnica descentralizada, desarrollo de recursos humanos, apoyo técnico y financiero para las nuevas empresas, y actividades colectivas tales como cooperativas y consorcios;
4. el desarrollo de colaboración entre conglomerados, ligando instituciones y empresas locales a redes internacionales.



Diez lecciones de la Experiencia Italiana

- ⊕ 1.-Una visión sistémica, frente a estrategias puramente individualistas
- ⊕ 2.-Una visión que tiene raíces históricas: Desarrollo desde la Tradición
- ⊕ 3.-Modelo en el que la cohesión social es raíz y al mismo tiempo objetivo.
- ⊕ 4.Un modelo que integra medidas territoriales con redes
- ⊕ 5.-El asociacionismo: reducción de costos, resolución de problemas, transmisión de información

- 6.-procesos de educación desde hace mucho tiempo.
- 7.-Instituciones cercanas al territorio.
- 8.-El desafío de la innovación es central.
- 9.-Una nueva cooperación internacional entre regiones y distritos
- 10.-Ningún modelo es una panacea, son PROCESOS que se van enfrentando a problemas y requieren nuevas respuestas.



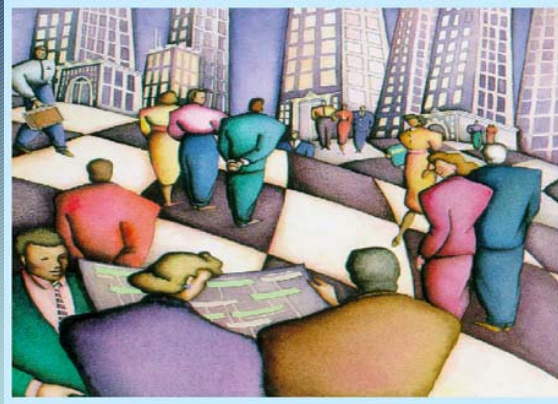
**Frente al modelo
neoliberal
de un barco
rápido,
pero solo,
el modelo de
cohesión social,
es el de una flota
que tiene que
avanzar,
y llegar,
con todos.**

COMENTARIOS

Frente a otros modelos, creo que los sistemas locales de producción en Italia, nos presentan un esquema en donde la colaboración/competencia, la cohesión social, la equidad y la reducción de la pobreza van simultáneamente.

Lo que nos presenta el texto es pues aplicable tanto a la promoción de las PyMEs y de sus Sistemas Locales, como también a la acción social, a la construcción de instituciones, de tejido social, en fin, de un Sistema-País justo y digno.

En México no solamente nos hemos abierto comercialmente y a inversión extranjera, nos hemos abierto culturalmente, pero además hemos desmantelado nuestras instituciones, hemos narcotizado el tejido social, hemos “deseficientado” al estado y lo hemos “pasivizado”, hemos ideologizado con un pensamiento único las opciones, nos hemos focalizado en la metodología del *laissez faire*...es hora de ver las alternativas que surgen de nuestro tejido social y de nuestra historia.



Debemos dar un sentido de marcha a la sociedad... Descubrir los mecanismos de participación, gracias a los cuales nuestra sociedad podrá resolver sus problemas.