


CAEI

Centro Argentino
de Estudios
Internacionales



Pactos territoriales y partenariado transnacional: Estrategias locales para enfrentar los desafíos de la globalización

by Leandro Venacio

Working paper # 23
Programa de Economía Internacional

ABSTRACT

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 las empresas y a los sistemas productivos locales a abrirse y a aplicar diversas estrategias de internacionalización.

En este cuadro, junto a la disponibilidad de los tradicionales factores productivos (capital y trabajo), la competitividad de las empresas y de los territorios se vincula siempre más con la capacidad de gobernar procesos de creación, gestión y difusión del conocimiento (de producto, de proceso, de mercado, etc), al interior de una red de escala global.

El desafío para las pequeñas y medianas empresas italianas es no sólo reforzar aún más las relaciones con el propio territorio (relaciones empresariales e institucionales) que lo distinguen desde hace décadas como sistema productivo, sino que además, la competitividad de las empresas distrituales dependerá, de la capacidad de obtener los beneficios vinculados al desarrollo de relaciones comerciales, productivas, de investigación y desarrollo, de comunicación e intercambios de conocimientos y tecnología con socios no sólo locales, sino también internacionales.

Paralelamente, las diversas estrategias de internacionalización adoptadas por las empresas y los distritos, no sólo está modificando las funciones del distrito industrial, un elemento característico y fundamental del sistema empresarial italiano, sino que además, está haciendo que nuevas áreas geográficas cobren especial interés para Italia.

Por ello, nos propondremos analizar las diversas estrategias de internacionalización que aplican las empresas italianas, y que lleva a los distritos industriales a poner en práctica nuevas dinámicas de funcionamiento, y partir de allí, abordaremos diversas políticas adoptadas –pactos territoriales y partenariado transnacional- y que se podrían adoptar desde lo local –Tandil y micro región centro de la Provincia de Buenos Aires- con el fin de adaptar el territorio y las empresas para crear las condiciones locales que permitan obtener beneficios de las políticas de internacionalización que aplican las empresas y distritos de los países más industrializados.



INTRODUCCIÓN

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 menos vinculada al territorio, 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. Trigilia (2005)

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.

Hoy, a esta fuerte conexión local entre sujetos (instituciones públicas y privadas) 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 los resultados de las investigaciones, de exportar y sobre todo saber que hacer y como hacerlo (Porter 1998).

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 de inversiones, individuos e información, donde no existen más los confines tradicionales y se va más allá de los límites de referencia nacional. De esta manera, el desarrollo local se encuadra al interior de una red global con fuertes conexiones entre sujetos públicos y privados (red corta), asociada a la capacidad de formar una cadena de valor con otros territorios y ambientes productivos e institucionales haciendo un “sistema”, creando relaciones entre varios territorios (red larga), expresión de experiencias, valores, cultura emprenditorial, disponibilidad de factores productivos y contextos sociales significativamente diferenciados y sinérgicos (Becattini y Rullani 1994).

Este 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 las empresas y a los sistemas productivos locales a abrirse y a aplicar diversas estrategias de internacionalización (Observatory of European SMEs 2004).

En este cuadro, junto a la disponibilidad de los tradicionales factores productivos (capital y trabajo), la competitividad de las empresas y de los territorios se vincula siempre más con la capacidad de gobernar procesos de creación, gestión y difusión del conocimiento (de producto, de proceso, de mercado, etc), al interior de una red de escala global.



El desafío para las pequeñas y medianas empresas italianas es no sólo reforzar aún más las relaciones con el propio territorio (relaciones empresariales e institucionales) que lo distinguen desde hace décadas como sistema productivo, sino que además, la competitividad de las empresas distrituales dependerá, de la capacidad de obtener los beneficios vinculados al desarrollo de relaciones comerciales, productivas, de investigación y desarrollo, de comunicación e intercambios de conocimientos y tecnología con socios no sólo locales, sino también internacionales.¹

Paralelamente, las diversas estrategias de internacionalización adoptadas por las empresas y los distritos, no sólo está modificando las funciones del distrito industrial, un elemento característico y fundamental del sistema empresarial italiano, sino que además, está haciendo que nuevas áreas geográficas cobren especial interés para Italia.

Hoy se abren nuevas posibilidades de inserción para los países, regiones y localidades en desarrollo, pero para que un territorio no quede excluido, aislado y aumente su retraso, se debe efectuar una real acción colectiva para formar la red local que permita interactuar con la red global.

Por ello, nos propondremos analizar las diversas estrategias de internacionalización² que aplican las empresas italianas, y que lleva a los distritos industriales³ a poner en práctica nuevas dinámicas de funcionamiento, y partir de allí, abordaremos diversas políticas adoptadas⁴ y que se podrían adoptar desde lo local – Tandil y micro región centro de la Provincia de Buenos Aires- con el fin de adaptar el territorio y las empresas para crear las condiciones locales que permitan obtener beneficios de las políticas de internacionalización que aplican las empresas y distritos de los países más industrializados.

¹ FORMEZ: “Rilanciare la competitività delle PMI e dei distretti nell’economia globale”, progetto POINT Politiche per l’internazionalizzazione, p. 3, 2005.

² Si bien estudiamos el caso desde la perspectiva de las empresas italianas, la situación es similar para empresas localizadas en otros países industrializados.

³ Analizando la abundante literatura económica, lo que se ha denominado clúster o, a partir de la exitosa experiencia de las PyMIs italianas distrito industrial, o lo que el Observatorio PyMIs 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”.

⁴ Pactos territoriales y partenariado transnacional



1- LA ACTUALIDAD DE LOS DISTRITOS: DESAFÍOS Y REPOSICIONAMIENTO

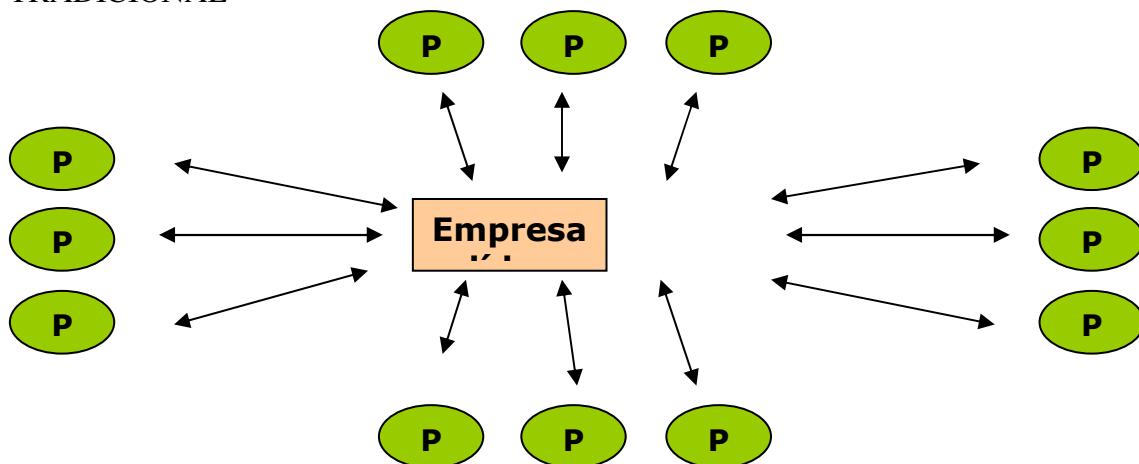
En la economía italiana los sistemas de organización local de la producción, compuesto prevalentemente por pequeñas y medianas empresas, tienen notable relevancia y han representado un factor fundamental de ventaja competitiva. Respecto a otros países, estas aglomeraciones de pequeñas y medianas empresas especializadas en sectores tradicionales (principalmente el sistema moda, industria alimenticia, el sector casa-decoración y la industria mecánica) han permitido asegurar una notable performance económica.

El distrito industrial⁵ 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. (Gráfico 1). Este modelo de producción ha tenido en Italia un considerable suceso y ha sido también un importante motor del desarrollo nacional.

Este sistema 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.

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

Gráfico 1: Modelo de relación entre las empresas del distrito – NETWORK TRADICIONAL



⁵ Un distrito industrial puede definirse (ley n° 317 de 5 de octubre de 1991) como área territorial local caracterizada por una elevada concentración de pequeñas empresas, una clara relación entre la presencia de las empresas y la población residente y la especialización productiva del conjunto de las empresas. De acuerdo con la citada ley, debían concurrir cinco criterios vinculantes que hacía muy difícil que un área cumpliera con todos los requisitos. Por esta razón la ley fue posteriormente modificada (ley n° 140 de 11 de mayo de 1999) y el distrito industrial fue incluido en el contexto más amplio de “sistema productivo local”. Éste se define como contexto productivo homogéneo, caracterizado por una elevada concentración de empresas, sobre todo pequeñas y medianas, y por una organización interna peculiar. A partir de ahí se definen como distritos industriales los sistemas productivos locales caracterizados por una elevada concentración de empresas industriales y por la especialización productiva de sistemas de empresas.



P = Proveedor

Sin embargo, en los últimos años se han manifestado en el frente de las exportaciones evidentes señales de dificultad. Principalmente, se ve una tendencia hacia la reducción en el total de los intercambios internacionales en los sectores del *Made in Italy*: moda, casa-decoración, cerámico y cuero.

La reducción de exportaciones en estos sectores debe ser compensada por el aumento de la cuota relativa de los sectores ligados a producciones con mayor contenido tecnológico. La economía italiana debe encaminarse hacia la producción de bienes de alta calidad, con mayor contenido tecnológico, conocimiento y creatividad, al interior de redes productivas a escala internacional.

Enzo Rullani en un artículo que tituló “I distretti stanno cambiando. Ma come?” (2004) 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 distrituales para la economía italiana. Todo ello es muy importante, pero hoy la globalización plantea nuevos desafíos.

Hoy, el distrito industrial italiano está en un momento de reconversión y hay ciertas cuestiones a afrontar.⁶ ¿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**.

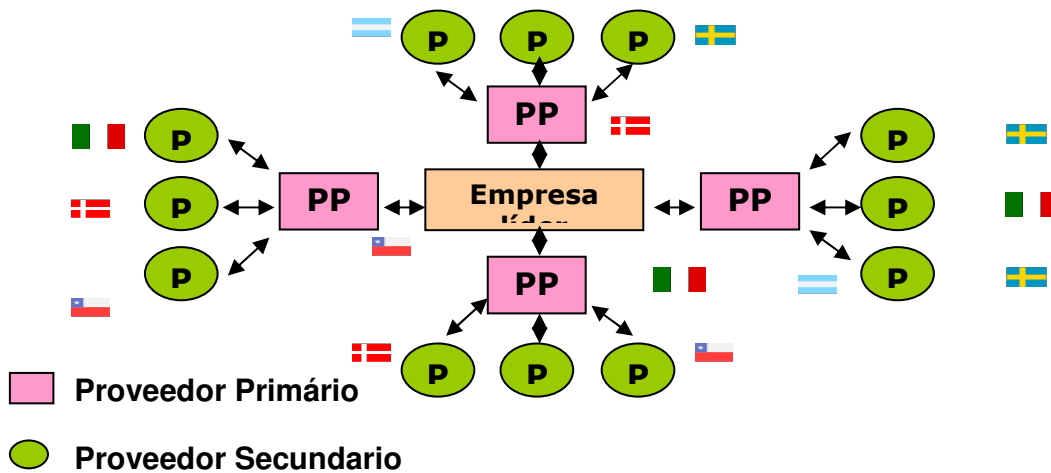
Para ello, **las empresas pertenecientes a un distrito industrial necesitan acentuar la propia apertura internacional desarrollando formas de internacionalización que no se limite solo a la exportación sino que también comprometa al distrito industrial como un todo, entendido como entidad unitaria representativa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

Se presenta así, la necesidad de movilizar y mantener una multiplicidad de “socios” 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 (Ligabue 2005). Se está pasando, de una red local a una red integrada al network internacional (Gráfico 2)

Gráfico 2 - Nuevo modelo de relación de las empresas del distrito – GLOBAL NETWORK

⁶ Berlusconi Fiorenza, Giorgio Gotardi e Enzo Rullani: “Il Futuro dei distretti, en *Piccola Impresa / Small Business*, n° 2, 2000.





De esta manera, se expresa el interés a sostener formas de colaboración institucional y empresarial 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.

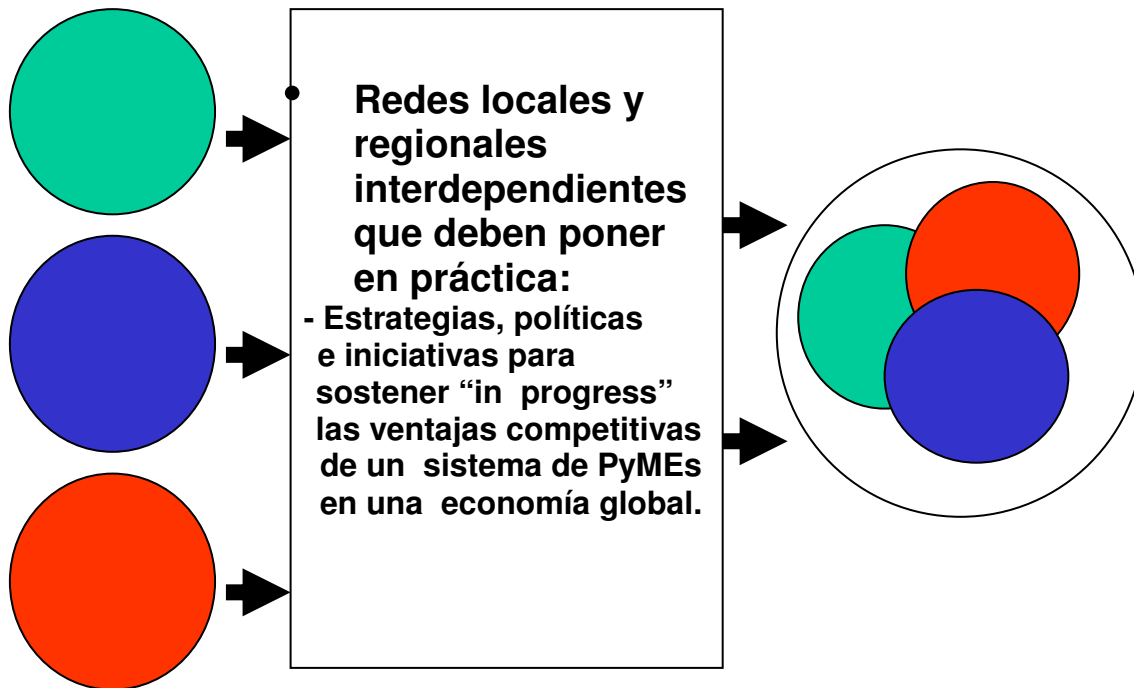
Seguramente el desafío impuesto por la globalización se juega en la escala dimensional de las empresas y en la extensión de la división geográfica del trabajo que se realiza a través de la cadena de abastecimiento (supply chain).

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 distrituales, la cual se pueda 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.

Finalmente, y frente a esta situación que hemos descrito, 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 3)

Gráfico 3: 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. El futuro de los distritos, en donde predomina la pequeña dimensión y las relaciones con base local, dependerá de la formación de redes.⁷ Aquí, y como veremos, es donde se abre la oportunidad para nuevas áreas geográficas, y dependerá de ellas poder aprovechar la ocasión.

2- ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Como venimos planteando, la globalización, la apertura de nuevos mercados y la utilización de nuevas tecnologías hace que las empresas vayan construyendo un nuevo modelo 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 y que ponen en práctica diversas estrategias de internacionalización, impactan en el territorio local, y por ello, el distrito industrial y sus instituciones deben reaccionar en su conjunto para poder ser parte, como un todo, del nuevo contexto competitivo global.

En lo que sigue, veremos cuales son las estrategias empresariales y como reaccionan los territorios donde estas se asientan, para luego analizar como nuevas áreas geográficas entran en juego y pueden beneficiarse.

- **Estrategias empresariales:**

⁷ 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.

Es un hecho: la mayoría de las pequeñas y medianas empresas miran hacia los países extranjeros como una posibilidad de desarrollo del negocio, tanto para ubicar en ellos las operaciones de producción como para abrirse nuevos mercados.

El panorama es de lo más variado y cambia mucho dependiendo de la estructura de la empresa y de la tipología de producto. También las motivaciones para el traslado de la producción varían de acuerdo a diversas cuestiones:

- mercado interior saturado;
- escasos beneficios en el mercado interior;
- razones de carácter más propiamente económico/financiero en el caso de algunos sectores (costes de producción elevados y condiciones de pago)
- incentivos y necesidades (flexibilidad laboral, trámites burocráticos más ágiles, régimen fiscal más blando)

Como se señala en diversos estudios⁸ el proceso de internacionalización se inicia con una serie de estrategias menos comprometidas en lo referente a inversión de recursos, como puede ser la exportación de productos de forma regular o no. Una vez que la empresa dispone de una mayor cuota de mercado en el exterior, opta por una estrategia que supone un mayor riesgo como la constitución de alianzas con empresas locales para la producción o comercialización con programas específicos para el mercado en el que pretenden introducir sus productos.

Finalmente, cuando el nivel de incertidumbre acerca del funcionamiento del mercado extranjero se reduce por la acumulación de experiencia puede ser que se llegue a la inversión directa en el exterior.

Siguiendo este modelo, podemos distinguir tres modelos de internacionalización con resultados de deslocalización productiva hacia países en desarrollo:

- i) mediante la subcontratación de diversas actividades productivas a empresas de otros países, que se incorporan al proceso de producción de la empresa de origen, que son formalmente independientes de ésta, pero que pueden tener una gran dependencia en la práctica;
- ii) estableciendo acuerdos comerciales con proveedores exteriores para la compra de productos acabados y su venta posterior por la empresa de origen en los mercados de los países desarrollados;
- iii) a través de la inversión directa en el exterior, creando nuevas plantas en los países de destino o comprando empresas allí existentes para incorporarlas al grupo empresarial de origen

- La subcontratación de actividades productivas:

Una primera forma de deslocalización e internacionalización productiva consiste en la subcontratación de una parte del proceso de producción a una empresa radicada en otro país, controlando la empresa matriz la recomposición del proceso productivo. La subcontratación puede suponer que la empresa matriz abandone total o parcialmente una determinada fase del proceso productivo, pero siempre manteniendo el control del resto de las fases y de la venta del producto final.

⁸ Martínez, C.: “Determinantes en la internacionalización de la PYMES. Casos de estudio en Alicante”, *Economía Industrial*, 2000, n. 332, p. 149-163.



En principio, la empresa que se encarga de la parte del proceso de producción que se subcontrata es autónoma, y sólo mantiene con la empresa para la que trabaja el compromiso contractual de realizar una fase del proceso, aunque su dependencia respecto de ésta puede ser elevada.

Este esquema básico puede adoptar formas más complejas, pasando el producto en proceso de elaboración a través de diferentes empresas subcontratadas, incluso de países diferentes. La subcontratación puede cubrir una mayor o menor parte del proceso productivo, al tiempo que el control por parte de la empresa matriz puede ser más o menos amplio, por ejemplo en cuanto al aprovisionamiento de materias primas y productos intermedios a los subcontratistas.

Respecto a si la localización de subcontratos puede ser un estímulo para el desarrollo económico en los países del Tercer Mundo, dependerá de la densidad institucional y empresarial,⁹ ya que si esta es débil, más bien parece que tienden a perpetuar la brecha tecnológica y la dependencia, sobre todo teniendo en cuenta que persiguen exclusivamente una disminución de costes gracias a los bajos salarios.

Aunque puede aducirse que esto supone la creación de empleo en los países destino de la localización, si la subcontratación no contribuye a la difusión del conocimiento y de las actividades productivas, este tipo de situaciones puede llevar a que el creciente grado de integración internacional favorezca una mayor desigualdad entre los países, abriendo la brecha entre los más ricos y los que se encuentran en una situación desfavorecida. Esta forma de deslocalización productiva se encuentra ampliamente difundida en sectores industriales donde el costo de la mano de obra incide fuertemente en el precio final.

- Los acuerdos comerciales con proveedores extranjeros: otras modalidades de inversión

La inclusión de este tipo de relación, en principio estrictamente comercial, como uno de los posibles modelos de deslocalización empresarial, se justifica particularmente en los casos en que la razón fundamental de que una empresa importe un producto para venderlo y no lo produzca en su propio país de origen es el coste de la mano de obra. La importación en este caso no responde a circunstancias como la falta de materias primas, tecnología o conocimientos necesarios para la elaboración del producto, sino al bajo coste de la mano de obra en el país al que se compra el producto.

Empresas que antes abastecían su mercado con producción propia pasan así a hacerlo con importaciones, lo que permite considerar esta actividad como una modalidad de deslocalización e internacionalización productiva y no sólo como una actividad comercial.

Este enfoque es más acertado aún si se tiene en cuenta que en algunos sectores industriales un cierto número de empresas ha pasado a centrarse en la importación del producto, terminado o para el acabado final, abandonando total o casi totalmente la actividad productiva directa y convirtiéndose en empresas comerciales.

Esta situación es relativamente común en empresas del mueble, de material escolar y del sector juguetero, y por supuesto en el sector textil, que han abandonado ciertos segmentos de producción y en su lugar compran a empresas extranjeras, en general ubicadas en países asiáticos o latinoamericanos. La comercialización está pasando a ser, por tanto, la actividad clave de estas empresas.

⁹ Entendemos por densidad institucional y empresarial a los objetivos y estrategias que estas tengan a nivel territorial y a las posibilidades de negociación que surgen del diálogo y la cooperación.



En esta relación que se configura entre cliente y proveedor, se manifiestan diversas modalidades de inversión¹⁰ en los países objeto con el fin ir configurando la red larga a la que hemos hecho referencia en este trabajo:

- La **joint venture** es el vehículo de penetración más utilizado en los últimos años por parte de empresas que persiguen una expansión a escala internacional y que pretenden: conseguir una expansión hacia mercados exteriores toda vez que el interior está saturado; encontrar materias primas en el país socio, consiguiendo de tal forma una indiscutible ventaja logística; encontrar mano de obra de bajo costo para productos que suponen la utilización de mucha fuerza laboral; conseguir penetrar en un continente o bien en “bloques comerciales”; desde el punto de vista logístico, estar más cerca del consumidor final supone una ventaja; poder vender tecnología y know-how; sacar provecho de las ventajas fiscales ofrecidas a menudo por el país socio con el fin de atraer las inversiones extranjeras.

- La industria italiana de la moda, debido al elevado coste de la mano de obra, ha pasado de ser 'labour' a 'capital intensive' (con la necesidad de utilizar ingentes capitales para la adquisición de tecnologías avanzadas). A través de las **alianzas** celebradas en los países de nueva y rápida industrialización, los fabricantes italianos pueden dirigirse a las franjas más bajas del mercado con prendas de fabricación extranjera – ofreciendo al mismo tiempo un corte y un diseño mejores -, mientras que los que producen en Italia, utilizando tecnologías punteras y por ende caras, sacan prendas destinadas a las franjas de consumidores medio-altas.

- El **licensing** es la compra por una tarifa fija (royalty) del derecho a utilizar una determinada tecnología, una marca o una patente. Dicho instrumento constituye una formidable técnica de penetración en otros mercados, sobre todo en los proteccionistas. Muchos fabricantes de ropa lo han utilizado en aras de una estrategia global o internacional; es así como Armani se metió en el mercado brasileño o Benetton en el de la India, un país en el que la importación de ropa está prohibida.

- La **recompra** (buy-back) es uno de los instrumentos más utilizados y solicitados. El vendedor cede la maquinaria al comprador, que la paga con la producción realizada con esa maquinaria. Gracias a este sistema se pueden trasladar íntegramente los equipos de producción a países en los que la producción resulta más rentable para después importar el producto por un precio más bajo. Otra gran ventaja de esta fórmula estriba en la posibilidad de vender maquinaria tecnológicamente obsoleta a cambio de productos competitivos. Además, este instrumento puede constituir una estrategia para el acceso al crédito.

- La inversión directa en el exterior

¹⁰ Istituto Cooperazione Economica Internazionale - ICEI: “La delocalización: tú decides. El juego buscando el sol”, cuadernos sobre la deslocalización y la Organización Mundial del Comercio n° 8/9, 2003, p. 25.



La creación de una planta de producción en el extranjero por parte de una empresa matriz es normalmente conocida con el término de “inversión extranjera directa” (IED) y supone el mayor grado de compromiso que pueden asumir las empresas para llevar a cabo su proceso de internacionalización y deslocalización productiva.

Se trata, en general, de empresas bien situadas en sus mercados, incluso líderes en sus sectores en más de un caso. Son empresas con una cierta tradición, fundadas antes de los años setenta del siglo XX y que han desarrollado en muchos casos importantes estrategias de inversión.

En cuanto a la propiedad, se trata en general de empresas de origen familiar, pero en algunas de ellas se ha producido progresivamente la entrada de accionistas externos e incluso su venta total.

Generalmente, las empresas que deciden invertir en el exterior son mayoritariamente empresas dinámicas y en crecimiento, pero no son necesariamente de gran tamaño, como tradicionalmente se ha asociado al término multinacional, sino que también es una estrategia seguida por empresas pequeñas y medianas. El tamaño no constituye una barrera determinante para desarrollar la internacionalización de la empresa a través de la inversión extranjera directa.¹¹

El proceso de inversión extranjera directa, se masivizó en la década de los 90, y ha sido desarrollada principalmente por empresas con una clara vocación exportadora, que pretendían estar más próximos a la demanda en los países de destino de estas inversiones, para poder sí captar mayor cuota de mercado.¹²

Así, la inversión extranjera directa realizada ha venido precedida en diversos casos por experiencias de subcontratación de producción controladas a través de filiales (por ejemplo en China), o bien por la entrada comercial en mercados exteriores (como el latinoamericano).

Resulta relevante como motivación, la oportunidad para entrar en nuevos mercados, tanto por razones de mayor proximidad (geográfica y cultural) como por la instalación de clientes potenciales en los países de destino de la inversión. También el ahorro de costes, particularmente laborales y de materias primas, se convierte en una forma de entrada en los mercados y mejora de beneficios. Además, el hecho de que otros competidores opten por deslocalizar su producción, o que se prevea que puedan hacerlo, es un incentivo a las estrategias de inversión extranjera directa. Puede observarse, por tanto, que el proceso de deslocalización productiva se autorrefuerza de forma dinámica.

Sin embargo, no todos son éxitos, también han habido fracasos principalmente dados por problemas de comercialización y servicio al cliente, las dificultades en cuanto a diferencias en la cultura industrial, la falta de calificación de los trabajadores o las barreras burocráticas que han llevado a optar primero a la búsqueda de un socio comercial para conocer la cultura territorial.

- **Estrategias territoriales**

Los procesos de creciente integración internacional de la producción representa un desafío para los sistemas productivos locales italianos. El distrito, al igual que la empresa individual, se ve afectado por el proceso de deslocalización, pero aquí la

¹¹ Istituto Cooperazione Economica Internazionale - ICEI: “La globalización y las estrategias de deslocalización productiva”, cuadernos sobre la deslocalización y la Organización Mundial del Comercio n° 7, 2003, p. 13.

¹² Ibídem, p 13.

cuestión se plantea de otra manera. Y es que mientras la deslocalización productiva de una única empresa refleja la elección individual de un empresario, el distrito no tiene este poder de decisión, sino que se ve obligado a seguir las decisiones de las empresas que lo integran. Así, la deslocalización es un fenómeno que afecta a cualquier distrito, pues implica un cambio estructural de las actividades de la empresa.

Se plantea entonces el siguiente problema: si la actividad productiva se traslada al extranjero, en Italia sólo queda lo relacionado con la investigación, el proyecto y la comercialización. Lo cual naturalmente suscita muchas dudas ya que, además, para muchos distritos italianos, el éxito se basa en economías relacionadas con la actividad industrial y la transformación, y no con la investigación o la comercialización.

Si la actividad industrial manufacturera se traslada parcial o total fuera del país, habrá que entender si la función sustancialmente terciaria (proyecto y comercialización) existe y, de ser así, si sigue en Italia. De lo contrario habrá que pensar en crearla, incluso en términos de políticas industriales, nacionales y regionales.

Esto llevo a pensar en cierta tipología de acción, basada en servicios a ofertar si el proceso sigue adelante; ya no serán servicios a la producción, sino servicios dirigidos a otras actividades de la empresa.

Si en el pasado estos sistemas han sabido sacar provecho de la apertura comercial para colocar productos de calidad en diversos mercados, hoy se trata de obtener con mucha más decisión la oportunidad de rediseñar a escala internacional las propias redes de divisiones de trabajo.

En este sentido podemos describir dos tipos de estrategias que se retroalimentan y se están poniendo en práctica por parte de varias regiones. Ambas estrategias están diseñadas para crear las condiciones del contexto en la base doméstica y en las principales áreas de destino para el éxito internacional de las empresas italianas.

1) Estrategias para reforzar y consolidar la base doméstica

De la idea que la dinámica del crecimiento económico en los países industrializados debe ser desarrollada por el **conocimiento**, es que se prevé el paso del distrito tradicional al meta-distrito o distrito tecnológico. Se entiende por distrito hi-tech a un ámbito geográfico y socio-económico –más amplio que el tradicional distrito- en donde se pone en acción una estrategia que refuerza las actividades de investigación y desarrollo. Esto apunta a:

- Incentivar el sistema económico regional a utilizar la investigación y la innovación como fuente de ventaja competitiva
- Estimular al sistema de investigación a que se vincule con el proceso de modernización del sistema productivo regional

Así, es que basado en el nuevo enfoque de las ventajas competitivas¹³, en donde las mismas son creadas dinámicamente por empresarios y gobiernos mediante un conjunto de estrategias y acciones empresariales, políticas públicas y relaciones interinstitucionales que buscan optimizar la agregación de valor, la nueva estrategia se traduce en reforzar y extender las bases del tradicional distrito, basado en la red de relaciones entre gobierno, empresas, universidad, centros de servicios e innovación.

¹³ Solleiro, José Luis – Castañon, Rosario: “Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global” en Sánchez Gaza, Germán (comp): “Innovación en la sociedad del conocimiento”, México, 2005, p. 82.

El desarrollo de los distritos tecnológicos puede contribuir a diversificar el sistema productivo regional basado en especializaciones en sectores ligados a la producción de bienes de consumo y bienes instrumentales de mediano contenido tecnológico, contribuyendo al crecimiento económico futuro y a la superación de los desafíos propuestos por la competición global.

En síntesis, se busca definir una estrategia competitiva centrada en el conocimiento para encarar el desafío de definir políticas públicas que faciliten la ampliación de la base de ese conocimiento y los medios para transformarlo en riqueza para todos los ciudadanos. Esta estrategia competitiva basada en el conocimiento debe fomentar un proceso colectivo de innovación que involucra a múltiples actores relacionados en red. Se intenta reforzar y extender el funcionamiento del distrito tradicional para poder así, enfrentar los nuevos desafíos.

2) Estrategias para crear condiciones necesarias en las áreas de destino

Los distritos industriales (instituciones y empresas que lo componen) podrán aumentar el conocimiento, la creatividad y la innovación sólo si, paralelamente a la estrategia anteriormente descrita, se desarrolla una mayor capacidad de integrarse con redes productivas y comerciales globales.¹⁴

En este sentido, el éxito de las pequeñas y medianas empresas italianas en el exterior, y la posibilidad de ser protagonistas del nuevo proceso de integración internacional de la producción, depende en forma relevante de la oportunidad de acceder a un territorio de destino que cuente con un contexto institucional y de servicios similar a aquel doméstico en el cual han crecido.

Así, es que en Italia (desde el ámbito local, regional y nacional) se están coordinando nuevas políticas para la internacionalización cooperativa con el objetivo de encontrar contextos y no sólo empresas, reteniendo que el primer proceso -el conocimiento recíproco y el desarrollo de relaciones institucionales- sea la condición necesaria para reforzar el segundo -la integración de las redes productivas-.¹⁵

Es de remarcar como esta política de internacionalización cooperativa se encuentra hoy frente a la oportunidad de obtener respuesta por parte de muchas regiones en vías de desarrollo, que buscan tomar contacto y aprender de modelos de desarrollo basados en redes localizadas de pequeñas y medianas empresas.

Finalmente, ambas estrategias explican la necesidad que tienen las políticas para la innovación de ser afrontadas conjuntamente con las de internacionalización. Y explican porqué crece, y debe crecer en ambos frentes, el protagonismo de los actores regionales y locales, que conocen las necesidades del territorio y saben cuales deben ser las estrategias que darán mejor resultado.

3- ESTRATEGIAS PARA SER PARTE DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

¹⁴ FORMEZ Op. Cit. p. 3, 2005.

¹⁵ *Ibidem*, p.17.

A lo largo del trabajo hemos analizado el nuevo contexto económico global y las diversas estrategias de internacionalización¹⁶ que aplican las empresas italianas, y que lleva a los distritos industriales a poner en práctica nuevas dinámicas de funcionamiento, haciendo que nuevas áreas geográficas cobren especial interés. En este sentido, analizamos la nueva agenda de políticas que lleva adelante Italia en pos de una internacionalización cooperativa para sostener la integración internacional del sistema de pequeñas y medianas empresas.

A partir de allí, nos resta ahora abordar las diversas políticas adoptadas¹⁷ y que se podrían adoptar desde lo local –Tandil y micro región centro de la Provincia de Buenos Aires- con el fin de adaptar el territorio y las empresas para crear las condiciones locales que permitan obtener beneficios de las políticas de internacionalización que aplican las empresas y distritos de los países más industrializados.

- **El Pacto Territorial para la construcción del Observatorio Regional PyME del Centro de la Provincia de Buenos Aires**¹⁸

El Pacto Territorial puesto en práctica en la micro-región Centro de la Provincia de Buenos Aires, es una estrategia que tiene dos objetivos conectados entre sí:

1) Proyectar el desarrollo local con políticas específicas que miran a promover la **cooperación entre los actores locales** (públicos y privados). Esta política de desarrollo local se basa en acuerdos formalizados entre los sujetos institucionales y empresariales participantes a fin de **fortalecer el entramado institucional**.

2) **Disponer de un adecuado Sistema Territorial de Información de la actividad productiva y contexto institucional**, el cual debe ser elaborado y actualizado de forma permanente desde el propio ámbito territorial, como resultado de la cooperación entre los diferentes actores territoriales, a fin de asegurar ese componente decisivo para sustentar cualquier estrategia de desarrollo económico, como es la información y conocimiento concretos de las capacidades, potencialidades, dificultades y condicionantes del mismo.

La idea de fondo se puede resumir en el tentativo de favorecer el desarrollo a través de intervenciones que estimulen a los actores (públicos y privados) a cooperar para poner a punto proyectos integrados de desarrollo local. La cooperación es necesaria para la creación de bienes colectivos locales.¹⁹

¹⁶ Si bien estudiamos el caso desde la perspectiva de las empresas italianas, la situación es similar para empresas localizadas en otros países industrializados.

¹⁷ Pactos territoriales y partenariado transnacional

¹⁸ www.econ.unicen.edu.ar/observatorio

¹⁹ Los mecanismos de producción de **bienes colectivos** 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 tienen 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.



El **pacto territorial** entre municipios, líderes empresarios y universidad de diez partidos del Centro de la Provincia de Buenos Aires²⁰, bajo la coordinación de la Universidad de Bologna –sede Buenos Aires- y la Fundación Observatorio PyME, **constituyó, a través de esta acción colectiva, el Observatorio Regional PyME del Centro de la Provincia de Buenos Aires.**

El Observatorio realiza investigaciones socio-económicas en el territorio, perdurable en el tiempo, utilizando una metodología comparable a nivel nacional e internacional, movilizándolo a los sujetos locales que disponen de información para generar datos para la acción con el fin de:²¹

- Solucionar el problema de la falta de información adecuada para que las instituciones públicas puedan intervenir adecuadamente y eficazmente en su territorio de influencia, pudiendo así, aplicar programas y estrategias a medida de las necesidades locales
- Que los empresarios cuenten con una herramienta para identificar problemas comunes y dialogar con los gobiernos locales
- Que las universidades conozcan detalladamente las problemáticas tecnológicas y el desempeño de las empresas de su región de influencia
- Que los inversores nacionales e internacionales puedan evaluar la evolución de la dinámica sectorial y territorial anualmente

La creación de redes o “entornos territoriales” innovadores se convierte en uno de los objetivos principales de las iniciativas de desarrollo económico local, ya que el territorio es un actor decisivo de desarrollo y, como tal, debe dotarse de componentes que alienten la creatividad y la capacidad emprendedoras.

El impulso de la concertación de actores locales, tanto públicos como privados (municipalidades, gobiernos provinciales, entidades de capacitación, institutos de formación profesional, universidades, asociaciones y cámaras empresariales, sindicatos, organizaciones cívicas, entre otros), constituye una tarea principal que corresponde promover principalmente -aunque no exclusivamente- a los responsables públicos locales y provinciales, a fin de lograr la vinculación en red de los mismos, para la mejora de la eficiencia productiva y la competitividad de cada sistema económico local.

Así, la iniciativa del Pacto Territorial se apoya en la cooperación y en el acuerdo entre los diversos intereses públicos y privados, que hacen posible producir y hacer circular información y consenso para llevar a cabo acciones eficaces en pos del desarrollo local.

Con ello se cambia el viejo estilo tradicional de actuación pública que se dirigía a ofrecer subvenciones directas a las empresas, por otro caracterizado por la creación de condiciones favorables a los emprendimientos productivos, mediante la conformación de entornos territoriales innovadores que faciliten a las pequeñas y medianas empresas y a las microempresas el acceso al conocimiento, a los servicios de apoyo a la producción y a las líneas de financiación más apropiadas.

Estas son acciones colectivas que apuntan a la innovación económica y social, permiten conocer las potencialidades del territorio, los problemas y las acciones más efectivas para solucionarlos. Esto permite dar señales positivas y hacer al territorio

²⁰ Municipios y Cámaras empresariales de: Tandil, Azul, Olavarría, Necochea, Benito Juárez, Rauch, Ayacucho, San Cayetano, Adolfo González Chávez y Lobería, nucleados por la Universidad Nacional del Centro que campo de acción en toda esta zona.

²¹ Usuarios del Observatorio www.observatoriopyme.org.ar



atractivo en concordancia con el contexto internacional y las políticas de internacionalización que ya hemos estudiado.

• **El Partenariado Transnacional**

Como ya hemos analizado desde el punto de vista de los distritos industriales italianos, la globalización y la penetración en los mercados de nuevos *global players*, constituyen desde hace unos años un desafío para el mantenimiento de las cuotas de mercado que Italia controlaba, amenazando la evolución futura de algunos sectores.

La respuesta a ello es la internacionalización y la expansión del distrito hacia el exterior a través de acuerdos de partenariado estratégicos orientados al desarrollo del know-how y de tecnologías, al uso óptimo de materias primas y a la constitución de empresas potencialmente complementarias.²²

En el caso Argentino, se hace cada vez más evidente la necesidad de mejorar la organización empresarial, el desarrollo tecnológico, los mecanismos de acceso al crédito y la capacidad de exportación, a fin de fortalecer la competitividad de las PyMEs.

En este sentido, y si todos los elementos hasta aquí analizados confirman la existencia de una estrecha colaboración entre el desarrollo local y la apertura del territorio hacia el exterior, localidades y regiones en desarrollo puede beneficiarse a través del diseño e implementación de nuevas estrategias de inserción internacional que tomen en cuenta el establecimiento de múltiples relaciones con sistemas productivos afines y complementarios.

Es en este contexto que la consolidación de las relaciones de partenariado²³ internacional entre instituciones puede servir de “paraguas” para el **conocimiento** recíproco de los territorios, empresas y culturas permitiendo generar sinergias entre los territorios, su sociedad y sus empresas.

Esta estrategia se complementa con la anterior, ya que ante todo, este tipo de internacionalización del desarrollo local requiere de información puntual sobre diversos aspectos a nivel sectorial y a nivel de empresas individuales.

Siguiendo esta línea, la Municipalidad de Tandil firmó un acuerdo de partenariado institucional con la Agencia de Desarrollo de la Región Emilia-Romagna – Italia- (ERVET) –ver anexo- el cual surgió de investigaciones realizadas por la Universidad de Bologna dentro del programa “proyecto desde abajo” en el ámbito del Master en Relaciones Internacionales Unión Europea-América Latina.

Esta estrategia de vinculación internacional tiene entre sus objetivos:

- Valorizar los instrumentos de política económica, social e industrial con impacto positivo en la comunidad
- Mejorar la productividad de los sectores económicos y sociales interesados a participar activamente en el acuerdo
- Ampliar la inserción internacional de la producción de los diversos sectores de Tandil
- Institucionalizar las actividades económicas y sociales tendientes a obtener el pleno empleo de los recursos humanos

²² Giorgio Alberti – Daniela Jaite: “Desde Abajo: estrategias para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas entre Italia y la Argentina”, 2005, p. 21.

²³ 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>, Abril del 2004.



En base a estas prioridades ERVET, basándose en su visión global y en su experiencia como catalizador de instituciones y consultor de todos los municipios de la región Emilia-Romagna, podrá proveer el propio soporte técnico-científico relativamente al sector económico y social, y con particular interés en: información y estudios de mercado, capacitación, transferencia tecnológica, elaboración de proyectos de desarrollo, congresos, workshop y misiones comerciales para integración de empresas de ambos países. Finalmente, estos acuerdos de cooperación aprovechan, desde lo local, las condiciones de globalización y descentralización.

Es importante remarcar, que para que estos acuerdos prosperen, se exige un conjunto específico de condiciones favorables de carácter económico, institucional y político.

La falta de estas condiciones, y de una acción colectiva que catalice los intereses locales, hace que muchas iniciativas queden como cáscaras vacías. Una garantía de éxito en la cooperación se basa en las posibilidades de colaboración y de aprovechamiento de sinergias y recursos comunes.²⁴

- **Otra iniciativa local posible y recomendable**

La difusión de la cultura industrial es el verdadero fin de cada política de industrialización. Es el verdadero resultado irreversible. Si una política tiene la capacidad de generar en el territorio un conocimiento difuso y el sentido de pertenencia, permanecerá un nivel cultural y técnico que haga irreversible el proceso de desarrollo industrial.

Esto exige, desde lo local, promover estrategias de desarrollo no simplificadoras de la realidad, es decir, obliga a incluir en dichas estrategias la propia complejidad de situaciones existente, lo cual requiere la aproximación territorial y descentralizada, para lograr eficacia y eficiencia en las actuaciones relacionadas con la innovación tecnológica, el desarrollo sustentable ambientalmente y la adaptación de la oferta de cualificación de recursos humanos a las necesidades de modernización de la base productiva y tejido empresarial de los distintos territorios.

Pero para poder utilizar y gestionar de forma sistemática las oportunidades y potencialidades locales existentes, se requieren otras condiciones e iniciativas además de las que hemos analizado:

- Debe existir una masa crítica mínima de proyectos e iniciativas emprendedoras, así como un liderazgo local con credibilidad y poder de decisión.
- La promoción en el entorno territorial de un conjunto de servicios de desarrollo empresarial es un factor decisivo para la adaptación con éxito a los cambios estructurales. Estos servicios ayudan a las empresas a modernizarse en términos de eficiencia productiva y competitividad, así como en la mejora de sus eslabonamientos productivos con proveedores y clientes. Igualmente, ayudan a las personas a incorporarse más eficazmente al mercado de trabajo, aportando también componentes de información, orientación y motivación para la innovación. Igualmente, dichos servicios permiten dotar al entorno territorial y a los actores sociales locales de capacidad para encarar los desafíos, movilizarse, cooperar y diseñar estrategias conjuntas para el desarrollo local y el empleo. La mejora de la calidad y eficiencia de estos servicios necesita la interacción permanente entre la oferta y demanda de los

²⁴ Michael Keating. Paradiplomacy and Regional Networking, Forum of Federations: an International Federalism, Hanover, October 2000.

mismos. Dichos servicios deben estar relacionados con las demandas existentes en el territorio, algunas de las cuales deben ser descubiertas mediante una actuación proactiva entre las microempresas y PyMEs locales.²⁵

- Movilización y orientación de las instituciones territoriales educativas y de capacitación, de modo que contemplen de forma prioritaria las necesidades y problemas del perfil productivo local. Es fundamental buscar la mayor vinculación entre el sistema educativo y de capacitación con el perfil productivo territorial, lo cual puede asegurarse con una participación activa de los organismos docentes y de capacitación como protagonistas activos en los organismos o agencias de desarrollo territorial existentes. De este modo, pueden concretarse y adaptarse, de forma continua y eficiente, los lazos entre ambos sistemas (educativo y productivo) en la definición de la oferta de capacitación más apropiada en cada caso; convirtiéndose las instituciones educativas en uno de los actores decisivos de la gestión del mercado local de trabajo y de la adaptación entre capacitación y empleo a nivel territorial.

- Lograr una sinergia de esfuerzos a través de la asociación estratégica entre actores y la constitución de redes, constituye igualmente, una capacidad clave de las iniciativas de desarrollo local. Dado el reducido tamaño de las empresas, sólo mediante la creación de redes de asociatividad o cooperación entre ellas y otros actores relevantes oferentes de servicios de desarrollo empresarial, permite enfrentar adecuadamente los retos de los cambios en mercados, tecnologías, productos y procesos productivos, y formas de producción y gestión. Estas alianzas entre actores generan externalidades positivas, y permiten reducir considerablemente los costes de transacción. Así, por ejemplo, la **asociatividad/agrupamiento empresarial** para dar soluciones a problemas comunes, identificar al territorio con un sector y utilizar conjuntamente programas de ayuda pública, se convierten en algo fundamental para aumentar la competitividad de los miembros, siendo además un instrumento de diálogo utilizando una voz única que representa los intereses de todos.

Hoy más que nunca y debido a las exigencias del mercado globalizado, la variedad de servicios que una pequeña y mediana empresa necesita ha aumentado considerablemente, y su satisfacción es difícil de dar desde el interior de la pequeña empresa.

Por ello, la importancia de trabajar en red para satisfacer las necesidades del territorio, promoviendo el crecimiento de la cultura industrial que es la verdadera condición del desarrollo.

CONCLUSIÓN

A lo largo del trabajo hemos analizado el nuevo contexto internacional caracterizado por la apertura de nuevos mercados y la circulación de nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Frente a este contexto, que crea oportunidades y desafíos, nos ocupamos en analizar, en Italia, las acciones individuales de las empresas (deslocalización productiva) y su impacto en los territorios, para luego describir las estrategias que ponen en práctica estos últimos para consolidar la red de relaciones locales (red corta) con el fin de interactuar y beneficiarse de las relaciones que se configuran más allá de las fronteras territoriales (red larga).

²⁵ Albuquerque, Francisco: "El enfoque del Desarrollo Económico Local" Cuaderno DEL N° 1. Noviembre de 2004



Este contexto, y las acciones llevadas a cabo por los países industrializados, hacen que nuevas áreas geográficas sean tenidas en cuenta. Dependerá de ellas ejecutar una verdadera acción colectiva que les permita, desde lo local, una interacción repetida y concertada para desarrollar la confianza y las redes de relaciones que ayuden a la innovación económica y social.

Para ello, las bases de una estrategia de desarrollo económico local son:

- Fortalecimiento del entramado institucional (Pacto territorial)
- Construcción de un sistema de información local para conocer el territorio (Observatorios locales y regionales)
- Definición de las políticas de desarrollo productivo
- Nueva relación del sistema territorial con el mundo (Partenariado transnacional).

El fortalecimiento institucional se da a través de la coordinación consciente e intencional entre los diversos sujetos públicos y privados (gobiernos, universidad y organismos de representación empresarial). La forma institucional puede variar: puede implicar acuerdos informales o formalizados en pactos (como hemos visto en el caso de la formación del Observatorio PyME), 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.

El éxito del desarrollo económico local, y del desarrollo en general requiere, de la participación de los actores (públicos y privados) interesados en las diferentes iniciativas locales y en el diseño, formulación y ejecución de las distintas líneas de actuación. Por ello, es necesaria la construcción de institucionalidad (organizaciones, normas y reglas de conducta entre actores, confianza mutua) apropiada para el desarrollo local.

Las iniciativas de desarrollo local deben abordar desde el inicio una decidida concentración de esfuerzos y recursos humanos para cubrir esta laguna informativa, ya que sin una precisa identificación de la problemática económica territorial y sus potencialidades no resulta posible decidir los instrumentos y políticas apropiadas. De este modo, poseer una visión más integrada y superadora de la habitual visión sectorial de la economía, al articular en el territorio los diversos planos de lo económico, social, medioambiental, cultural e institucional, tratando de dar al conjunto una coherencia mayor en la estrategia de desarrollo local.

Por último, promover el desarrollo de un fuerte entramado institucional y recolectar de forma sistemática la información sobre los perfiles productivos principales del territorio, permiten definir políticas de desarrollo productivo a medida y explotar las nuevas posibilidades de vinculación internacional que trae consigo la globalización.

BIBLIOGRAFÍA

- 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.
- 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 enfoque del Desarrollo Económico Local” Cuaderno DEL N° 1. Noviembre de 2004



- 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.
- 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.
----- *Mercato e forze locali – il distretto industriale*. Il Mulino, Bologna 1987.
----- *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*. Rosenberg & Sellier, Torino, 2000.
----- *Distretti industriali e cooperazione tra imprese in Italia*. Ediz. Banca Toscana, 1991.
----- *I sistemi locali come strumento interpretativo dello sviluppo italiano*. IRIS 1995.
- 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.
- Berlussi Fiorenza, Giorgio Gotardi e Enzo Rullani: “Il Futuro dei distretti, en *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.
- Brusco S.: *Piccole imprese e distretti industrili*. Rosenberg & Seller, Torino, 1989.
- Donato, V.: “Concentración Territorial de Empresas y Sociedad Civil”, OBREAL/EULARO, diciembre de 2005.
- 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 institutions. Houston, September 20/21, 1996.
- FORMEZ: “Rilanciare la competitività delle PMI e dei distretti nell’economia globale”, progetto POINT Politiche per l’internazionalizzazione, 2005.
- 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.
- Grandinetti R., Rullani E.: *Impresa transnazionale ed economia globale*. Carroci, Roma, 1996.



- Istituto Cooperazione Economica Internazionale - ICEI: “La delocalización: tú decides. El juego buscando el sol”, cuadernos sobre la deslocalización y la Organización Mundial del Comercio n° 8/9, 2003.
- Istituto Cooperazione Economica Internazionale - ICEI: “La globalización y las estrategias de deslocalización productiva”, cuadernos sobre la deslocalización y la Organización Mundial del Comercio n° 7, 2003.
- ISFOL: Ricette per una buona partnership. Roma, 1996.
- Keating, Michael: Paradiplomacy and Regional Networking, Forum of Federations: an International Federalism, Hanover, October 2000.
- Le istituzioni del federalismo. La programmazione negoziata. Vol. 2, marzo/aprile 1999, Maggioli Editore, Rimini.
- 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.
----- “Argentina Esporta”. Seminario: Problema e prospettive dei distretti industriali ed opportunità di cooperazione con l’Argentina. Roma, Italia, 2004.
- Martínez, C.: “Determinantes en la internacionalización de la PYMES. Casos de estudio en Alicante”, *Economía Industrial*, 2000, n. 332, p. 149-163.
- Moote Ann: *Partnership Handbook*, Water Resource Center, College of Agriculture, University of Arizona, Tucson, 1995.
- Observatory of European SMEs 2004
- Onida F., Viesti G., Falzoni A.: *I distretti industriali: crisi o evoluzione?* Egea, Milano, 1999.
- Porter M.: *La estrategia competitiva*. Editrice compositor, 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.
- Rivista Piccola Impresa/Small Business: “I distretti di fronte al cambiamento”. N°2 2-2000.
- Solleiro, José Luis – Castañón, Rosario: “Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global” en Sánchez Gaza, Germán (comp): “Innovación en la sociedad del conocimiento”, México, 2005.
- 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.
- Trigilia, C.: *Lo Sviluppo Locale: un progetto per l’Italia*, Ed. Laterza, Roma, 2005.
- 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.

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.

PROGRAMMA DI COLLABORAZIONE

* * *

per il supporto tecnico-scientifico ai progetti di sviluppo locale

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.

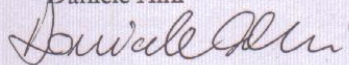
Comune di Tandil
(Provincia di Buenos Aires –
Repubblica Argentina)

ERVET
(Agenzia Governativa della
Regione Emilia-Romagna– Italia)

Il Sindaco
Miguel Lunghi



Il Presidente
Daniele Alni



Redatto tecnicamente da:

COMUNE DI TANDIL (Argentina): Leandro Venacio

ERVET - Unità Iniziative Speciali (Italia): Gian Carlo Omoboni - Eleonora Luzzo - Enrico Marchi