

Apuntes para el desarrollo local

Al estilo italiano

Oswaldo Rodolfo Marini - Mario Hugo Nicolli



Apuntes para el desarrollo local

Ante un escenario de crisis, creemos que una salida posible, proactiva y dinámica podría ser la receta empleada en Italia en décadas pasadas.

Consideramos que el modelo de Distritos Industriales es una opción federal porque es aplicable a todo el territorio nacional respetando su diversidad; afianza la solidaridad, desarrolla la creatividad, y promueve la eficiencia y la cultura del trabajo; pero por sobre todas las cosas es una metodología de rápida percepción y empoderamiento; distribución automática y efecto derrame eficaz para contribuir al desarrollo laboral y técnico de todas las regiones, respetando su cultura y fomentando el arraigo territorial.

Y es a través de las PyMEs que creemos que podemos lograrlo, porque son consideradas como las mayores creadoras de fuentes de trabajo y del restablecimiento de las economías regionales. además, la mayoría de sus debilidades pueden ser desactivadas mediante la asociatividad y la solidaridad esgrimiendo la consigna "colaborar para competir"

Las PyMEs cuentan hoy con todas las posibilidades de comunicación que les permiten conocer los desarrollos tecnológicos, las necesidades y gustos de los mercados, en tiempo real, y por lo tanto competir con posibilidades equivalentes.

El desarrollo local que queremos abordar debe contar con el apoyo de la comunidad en su totalidad, es decir, ese es el trabajo básico imprescindible para el logro de los objetivos; desde los establecimientos educativos, en todos sus niveles, las instituciones intermedias, aportando sus saberes, y las instituciones religiosas y sociales que tengan raíces en el territorio. Es necesario crear un sentido de pertenencia en la región, mediante un trabajo participativo, escuchando a los que más saben de cada tema, y a las necesidades de quienes más las sufren.

Esta propuesta, ante una situación cargada de incertidumbre y desánimo, es producto de nuestra experiencia profesional dedicada al emprendedor, las PyMEs y su asociatividad, fundamentada en la gestión del desarrollo italiano. Nos parece que es oportuna y podría aportar un granito de arena a la crisis que nos toca afrontar.



Apuntes para el Desarrollo Local

Al estilo italiano

OSVALDO RODOLFO MARINI - MARIO HUGO NICOLLI

Nicolli, Mario Hugo

Apuntes para el desarrollo local: al estilo italiano / Mario Hugo Nicolli ; Osvaldo Rodolfo Marini. - 1a ed. - Mar del Plata: Mario Hugo Nicolli, 2020.
108 p. ; 20 x 15 cm.

ISBN 978-987-86-7431-5

1. Técnicas de Gestión. 2. Desarrollo Económico. I. Marini, Osvaldo Rodolfo. II. Título.
CDD 658.001

Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723 de Propiedad Intelectual.

Prohibida su reproducción total o parcial por cualquier medio o método, sin autorización previa de los autores.

ISBN: 978-987-86-7431-5

©_Osvaldo Rodolfo Marini y Mario Hugo Nicolli

Fecha de edición: enero 2021

Impreso en: Gráfica Tucumán, Galicia 202, Mar del Plata.

Agradecimientos

A nuestras respectivas familias, que siempre nos acompañan a cumplir nuestros proyectos

En particular al Dr. Alfredo Navarro, a la Esp. Susana Elda Wilches y a la Lic. Claudia Graciela Calvo por colaborar para que este trabajo se concrete.

Índice

Prólogo	7
Introducción	
Las PyMEs	
Puntapié inicial para el Desarrollo Local	9
Capítulo I	
Que es la escuela italiana	15
Capítulo II	
De la industria localizada al lugar industrializado ...	23
Capítulo III	
Subdivisión progresiva de los procesos productivos-división del trabajo	33
Capítulo IV	
Formación y reproducción de nexos	
Habilidades productivas especializadas y núcleos de necesidades	39
Capítulo V	
Consolidación de instituciones formales e informales	49
Capítulo VI	
Integración entre el saber productivo tácito y el científico técnico	61
Capítulo VII	
Una visión superadora aplicada	67
Capítulo VIII	
Desarrollo local	77
Capítulo IX	
Economía social y solidaria	85

Capítulo X

A propósito, lo prometido es deuda..... 91

Bibliografía 105

Prólogo

Ante una situación definida como de discontinuidad, de corte con lo preexistente y de incertidumbre casi absoluta, nos proponemos, porque creemos que estratégicamente es válido, recoger y enarbolar la bandera de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), y su asociatividad, como elementos vitales del desarrollo local, y al Distrito Industrial (DI) como principal protagonista y gestor del desarrollo nacional.

Esta receta fue utilizada en otra crisis, en Europa. Pese a no ser un remedio inédito, creemos que puede ser efectivo, sobre todo porque aquí nunca se aplicó seriamente, por lo tanto, no tiene anticuerpos establecidos.

Las PyMEs pueden ser consideradas las mayores creadoras de fuentes de trabajo y del restablecimiento de las economías regionales, siempre y cuando sean estratégicamente más robustas, asociativas, colaborativas, con una visión más superadora y sobre todo con sentido de equipo, formando parte de redes locales con el principio de “colaborar para competir”. Orientadas a formar una red productiva que no es más que una concentración geográfica de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular, incluyendo, por ejemplo, proveedores especializados, servicios, infraestructura de apoyo; pudiéndose extender verticalmente en la cadena de valor y horizontalmente, hasta la tecnología y sectores relacionados.

La Escuela Italiana para el Desarrollo Local, representa para nosotros los latinos, una experiencia real, exitosa y posible; los economistas italianos de los setenta se apropiaron de una percepción teórica antigua, enunciada por Alfred Mars-

hall, y desarrollan lo que nosotros conocemos como los *Districtos Industriales*, que constituyen una construcción pragmática fundamental en el Desarrollo Local Italiano. La experiencia orienta sus objetivos hacia un sistema socioeconómico, donde lo social tiene una preponderancia evidente sobre lo económico, aunque, a decir verdad, están íntimamente ligados.

Impulsando el desarrollo local se puede concebir un nuevo modelo de desarrollo, que se podría calificar como endógeno o autóctono, y potencialmente estaría en condiciones de generar algún tipo de solución a los problemas macroeconómicos, pero, además, puede impulsar un movimiento productivo local como herramienta más cercana a la población, y a un nuevo planteamiento ante los recursos que cuenta el territorio, aprovechando en forma más eficiente sus ventajas comparativas.

La optimización de los recursos de la región implicaría un círculo virtuoso que impulsa la generación de empleo digno en su hábitat, producción de excedentes económicos genuinos y locales; y por sobre todas las cosas, orientado al equilibrio social.

INTRODUCCIÓN

Las PyMEs Puntapié inicial para el Desarrollo Local

En un contexto crítico, desalentado y desorientado, es necesario renovar expectativas tangibles y perceptibles, donde los logros puedan evidenciarse fácilmente. Creemos que las PyMEs, coordinadas mediante un proceso de complementación y orientadas al desarrollo local genuino, podrían generar una alternativa, y consideramos que el modelo italiano podría ser un ejemplo válido para lograr esos efectos.

Las PyMEs son consideradas como las mayores creadoras de fuentes de trabajo y del restablecimiento de las economías regionales. Tradicionalmente se dice que las empresas PyMEs cuentan con las siguientes ventajas:

1. **Tecnología:** Se adaptan rápidamente con menor inversión en infraestructura.
2. **Flexibilidad:** Ágiles en su administración, con menor burocracia. Más capacidad de reacción ante los cambios del mercado. Adaptabilidad sin mayores inversiones.
3. **Relaciones laborales:** Descentralizan la mano de obra. Relaciones sociales más personales patrón-obrero que disminuyen los conflictos laborales.
4. **Gerencia:** Son dirigidas por un dueño-gerente, que generalmente no delega actividades, y tiene un estrecho contacto con los profesionales, técnicos y obreros, lo que permite tomar decisiones rápidamente y lograr una fácil adaptación a los cambios.

5. Inversión: Pueden obtener economías de escala con la cooperación e integración de las empresas del medio.
6. Efectos socio políticos favorables: Permiten la des-concentración y diversificación del ingreso.
7. Interacción: entre las grandes, medianas y pequeñas.
8. El perfil de las exportaciones de las PyMEs es distinto a la oferta exportable tradicional, apoyarlas coincide con la necesidad de diversificación de la estructura exportadora e incrementar la participación de productos con mayor valor agregado.

Mientras que dentro de las desventajas podemos mencionar que:

1. Son emprendimientos que no tienen una posición predominante en la actividad que desarrollan.
2. En general tienen escasez de capital circulante, que es absorbido principalmente por sueldos y servicios.
3. Las inversiones fijas no son planificadas, y en muchos casos se realizan en forma sobredimensionada que conlleva un costo extra por capacidad productiva ociosa y, generalmente, con una tecnología que no está actualizada.
4. Las funciones de administración y gestión están muy limitadas para disminuir costos. Se usa intensivamente la mano de obra disponible no calificada, muchas veces, es el hábitat del aprendizaje forzoso, influido más, por las relaciones familiares que por grado de capacidad. Los problemas relacionados con el capital humano son negociados directa e individualmente entre los empleados y el patrón.
5. No tienen poder de negociación con los proveedores, su estructura comercial es débil y fragmentaria, poseen una gran tendencia a la diversificación de los productos ofrecidos porque están orientados hacia un mercado interno de tamaño muy reducido y competitivo.

6. La gran mayoría de ellas constituyen unidades aisladas y los mecanismos de apoyo oficiales no son pensados ni adecuados a sus necesidades. Tienen graves dificultades de comunicación con el sistema financiero, desconocimiento, un débil sistema de garantías y por sobre todas las cosas la burocracia de este.
7. Dificultad para acceder a procesos innovadores. Las firmas que invierten en investigación requieren un retorno de esas inversiones, por ejemplo, leyes de protección a la propiedad intelectual. Esta dificultad en el acceso a nuevos productos y procesos afecta principalmente a las empresas de menor tamaño, ya que implica un alto costo, contar con sus propias áreas de Investigación y Desarrollo.
8. Dificultad para procesar y comprender la información disponible. Por otro lado, hay que tener en cuenta el alto costo de la información específica para su desarrollo, que obliga a las empresas a manejarse con datos limitados e incompletos. Esto produce desigualdad en la distribución, no todas cuentan con la misma cantidad y calidad de información para desplegar sus estrategias de mercado.
9. A todo esto, debemos sumar los mayores costos de transacción con los que se enfrentan las PyMEs respecto de las grandes empresas, ya que, por su pequeño tamaño, pueden realizar internamente menos procesos, y por lo tanto tienen que depender de trabajos externos a la firma.

Como corolario de este escueto análisis, surge la necesidad de un profundo diagnóstico crítico y el replanteo de escenarios alternativos, poniendo especial interés en el entorno. Es necesario desentrañar la visión de los problemas, avanzar hacia un enfoque global, desarrollar relaciones de cooperación con

otras empresas y explorar al máximo las posibilidades de obtener información estratégica. Esto es fundamental para ampliar el espectro de ideas y proyectos del emprendimiento como para establecer metas prioritarias y diseñar estrategias dinámicas y flexibles con iniciativas novedosas.

Es decir, tenemos que conocer fortalezas y debilidades, resultando interesante recordarlas permanentemente, para no olvidar la realidad y actuar en consonancia.

Nos vamos a enfocar en las estrategias, porque definitivamente consideramos que todas o casi todas sus debilidades pueden ser desactivadas con estrategias asociativas. Ellas, según el criterio del Profesor Carlos Cleri, son más posibles en momentos de crisis, que en desarrollo; afirma que “el peligro por la subsistencia impulsa el sentimiento colaborativo”. Por otro lado, alineándose al concepto marketinero de que la crisis conlleva a oportunidades, no podemos darnos el lujo de perderlas, por estar inmersos en una situación negativa.

Por lo tanto, nuestra mirada sobre el problema va a tener un contenido más optimista, trabajando con una mirada más amplia y sustentable.

Aclaremos aquí que el desarrollo local que queremos abordar debe contar con el apoyo de la comunidad en su totalidad, es decir, ese es el trabajo básico imprescindible para el logro de los objetivos; desde los establecimientos educativos, en todos sus niveles, las instituciones intermedias, aportando sus saberes, y las instituciones religiosas y sociales que tengan raíces en el territorio. Es necesario crear un sentido de pertenencia en la región, mediante un trabajo participativo, escuchando a los que más saben de cada tema, y a las necesidades de quienes más las sufren.

El desafío es lograr un desarrollo endógeno, pretendiendo producir en un territorio, utilizando todos los factores de que dispone, iniciando un proceso de crecimiento y cambio es-

tructural sin contar, en un principio, con la intervención externa. En este momento se trata de crear una identidad. Tenemos que estar convencidos.

Puede suceder, que este proceso se encuentre auspiciado de alguna manera por factores políticos coyunturales, o empresas externas interesadas en la impronta, pero se entiende que existe el proceso de desarrollo endógeno cuando las principales acciones parten de fuentes locales.

Tiene que ser sustentable, durable, permanecer estable en el tiempo tratando de no consumir los recursos que se producen, sin posibilidad de regeneración durante el proceso.

Es indudable que el *desarrollo humano* es el gran objetivo de la propuesta. Según Sen (2000):

“la creación de oportunidades sociales hace una contribución directa a la expansión de capacidades humanas y a la calidad de vida”.

De esta manera, tal vez se pueda lograr que las regiones en lugar de favorecer las migraciones de sus jóvenes sean receptoras de juventudes capacitadas con ansias de poner sus conocimientos al servicio de su tierra.

Para ello la figura del *emprendedor* es de vital importancia en el escenario porque ayuda a que el ambiente productivo sea propicio, motivando un impulso de innovación técnica y organizativa, creando vías de consolidación y ampliación del proceso, porque muchos trabajadores locales aspiran a ser emprendedores, y muchos creativos no se animan a despegar. Este tipo de motivaciones es caldo de cultivo para un espiral productivo; generar empresarios es la clave; es importante resaltar que en un período inicial no existen mayores diferencias sociales ni culturales entre trabajadores y empresarios, fruto de la misma convivencia, contactos personales y relaciones generadas en la vida misma, razón por la cual la transforma-

ción de trabajadores a empresarios no es difícil en las regiones, sino que encuentran impulsos e incentivos, lo que refuerza la colaboración y la asociatividad.

Las PyMEs cuentan hoy con todas las posibilidades de comunicación que les permiten conocer los desarrollos tecnológicos, las necesidades y gustos de los mercados, en tiempo real, y por lo tanto competir con posibilidades equivalentes.

Tendrán que lograr a través de una mayor orientación exportadora un mejor posicionamiento competitivo, poniendo énfasis en la innovación y diferenciación, y en el establecimiento de vínculos colaborativos con otros emprendimientos.

CAPÍTULO I

Que es la escuela italiana

En el mundo de las teorías económicas clásicas se daba por supuesta una movilidad de factores en el aspecto territorial y profesional, tanto para el trabajo como para el capital, pero en realidad, ésta no existía (según algunos autores, entre ellos, John Stuart Mill, John Elliott Cairnes y Thomas Cliffe Leslie).

Esta fragilidad teórica hace que Alfred Marshall (1842-1924) de origen británico, formado en la Universidad de Cambridge, y posteriormente catedrático de Oxford, inicie el desarrollo del concepto de la *nación económica* que proviene de los *grupos no competitivos*, teniendo para él dos connotaciones.

La primera de ellas es un lugar, o un sistema de lugares que comparten una homogeneidad cultural, facilidad de la circulación de la información y cercanía territorial que hace que los movimientos de trabajadores y capitales nivelen rápidamente los índices de beneficios y de salarios; el autor considera “nación económica”, aunque no represente ninguna autonomía particular o política, ni tenga un mecanismo de gobierno propio.

La segunda “nación económica” “se refiere a “bloque de sujetos” dentro de un mismo o en distintos estados (municipal, provincial o nacional); pero siempre, compartiendo los mismos intereses económicos (clases, sectores productivos, etc).

Es el primero de los conceptos, el que tomamos en nuestro análisis. El núcleo que plantea Marshall en el libro IV de los “Principles of economics” (1890), define o da la idea, por lo

menos para ciertos sectores de la producción, que existen dos modos de organización eficientes: el conocido, basado en grandes unidades productivas integradas verticalmente en su interior (Fordismo) y otro, basado en la concentración de numerosas fábricas de pequeñas dimensiones especializadas en las distintas fases del proceso productivo en una o varias localidades. Estos dos modelos, el vertical como el horizontal, conforman la idea del *dualismo industrial*.

Para los clásicos, las economías de escala iban directamente relacionadas con las dimensiones de las plantas. Así las empresas tienden a aumentar sus dimensiones para ser más eficientes, continuando este proceso hasta generar la situación de monopolio natural. Vale decir, que existiría una incompatibilidad entre el mercado competitivo y las economías de escala. De ahí, lo provechoso del concepto de Alfred Marshall, que reconcilia el concepto de economías de escala con su teoría de mercado competitivo, distinguiendo, además, las economías internas a la empresa (aumento del tamaño de la empresa) de las economías externas (crecimiento de la industria).

Como él mismo lo aclara:

“El progreso más importante de la capacidad productiva del trabajo y la mayor parte de la habilidad, con que éste se aplica o dirige, parecen haber sido consecuencia de la división del trabajo.”

Este es uno de los conceptos centrales de la teoría de Adam Smith que se sustentaba en la acumulación del capital y la extensión gradual del mercado, esta acumulación de capital permite lograr grados de especialización cada vez mayores.

Pero no es esta la idea que nos moviliza, ya que, si bien es enriquecedora, nos orientaría simplemente al capitalismo. Como ya lo veremos en capítulos posteriores, nos sirve para aplicarla a grupos de pequeñas empresas actuando sobre un

mismo proceso productivo en forma ordenada y coordinada, alineadas hacia un objetivo común.

Y es esa idea la que nos permite ver distritos, donde otros veían sencillamente aglomeraciones industriales.

La escuela italiana para el desarrollo local representa para nosotros los latinos, una experiencia real, exitosa, posible, y aplicable. Porque el concepto de los Distritos Industriales (DI) enarbolados por Giacomo Becattini y Sebastiano Brusco, entre otros, se apropian de esa percepción teórica como hipótesis fundamental para el desarrollo local y generan en Italia resultados exitosos.

Muchos economistas posteriores que han redescubierto la importancia de la concentración geográfica, para la teoría económica, lo han hecho reconociendo en Marshall su antecedente histórico e intelectual.

El economista florentino Giacomo Becattini (1927-2017), rescata de su par inglés, los fundamentos intelectuales para la concreción de su teoría socioeconómica que hoy conocemos como *distritos industriales*. Se forma en la Universidad de Florencia, (antiguo núcleo cultural y científico fundado en 1321) transita unos años por la Universidad de Siena, pero desarrolla toda su carrera académica en la ciudad que lo graduó.

Giacomo Becattini, define al *distrito industrial* como una entidad socio territorial determinada que se circunscribe, natural e históricamente, a una comunidad de personas y a una población de emprendimientos industriales. Agrega que, en la división mundial del trabajo, se busca un ámbito que permita socialmente a comunidades humanas relacionadas, que hayan alcanzado una identidad propia, reproducirse y crecer a un buen ritmo, conservando a *grosso modo* el estilo de vida genuino. El DI no es más que una comunidad de productores que integran flexiblemente múltiples grupos de empresas especializadas, en definitiva, es un conglomerado de pequeñas

empresas, especializadas en alguna actividad o proceso específico, que presentan ciertas posibilidades de desarrollo en un mercado abierto. El gran valor agregado de esta entidad es el aporte a la sustentabilidad socioeconómica, creando un sentimiento de pertenencia al grupo, identificándose con un sector y con una forma de producir, y en definitiva, reforzando los vínculos sociales, tan necesarios para la convivencia de los individuos, sobre todo en nuestra condición latina.

Sebastiano Brusco (1934 -2002), llega a Módena, ciudad situada en la región de la Emilia Romagna, marcada por una tradición política *rossa*, en un momento en donde se trata de recomponer la ideología y la vida cotidiana. Por un lado, el fuerte protagonismo de la izquierda y por el otro, el impulso originado por la post guerra que llegaría hasta la crisis del petróleo de 1973.

El debate en estas zonas de Italia iba desde la participación obrera con premisas socio democráticas hasta el extremo de publicaciones como los *quaderni rossi* de los grupos políticos radicales de izquierda. Con su objetivo puesto en el sujeto, el individuo, las personas, su trabajo y su bienestar, llega Brusco, después de estar formándose académicamente en Cambridge en economía aplicada, para comenzar a enseñar en una facultad recién fundada, en donde junto a un grupo de economistas comienza a introducirse en el mundo de la PyME, del trabajo artesanal, de la organización industrial, de la política local, con el fin de llegar a pensar en una escuela que produzca cuadros para la industria. Una escuela que centró el interés en profundizar el desarrollo próximo y propio, despreocupándose del desarrollo lejano. Sus grandes inquietudes eran: ¿cómo debería situarse la PyME ante la corporación industrial?, ¿dónde se encuentran las economías de escala?, ¿cómo mejorar el trabajo descentralizado?, ¿qué hacer para alcanzar la eficiencia en el trabajo y en la empresa?

Sus investigaciones lo llevan a escribir el *modelo de la Emilia*, que, sin llegar a lograr un modelo teórico, aporta contenido práctico a la teoría de su colega Florentino Becattini.

Este modelo está caracterizado por la especialización flexible, obteniendo los mejores resultados económicos, incluso en épocas de crisis generalizada, y a pesar de practicar una ideología política distinta en la región a la de su propio país.

Los factores que ayudaron a desarrollar este modelo fueron:

- a. el pensamiento socialista progresista que prevalecía en la región, alentando en principio la creación de asociaciones y cooperativas, y posteriormente trasladándose a una estrategia de alianzas entre las clases sociales, generando un importante frente democrático y permitiendo un desarrollo, sin el actuar de los monopolios;
- b. una universidad que fomentó un rol activo de los intelectuales, agrupando distintas disciplinas;
- c. emprendedores sobre todo agrícolas, que superan la barrera del cultivo y la cría, y comienzan una experiencia de producción de ciertos bienes específicos, agregando valor;
- d. escuelas técnicas que transmiten los conocimientos tecnológicos.

El pensamiento de Módena parte del trabajo, según la concepción clásica como centro de la creación de valor, pero se diferencia en la organización de ese trabajo. Porque tiene en cuenta a los tipos de competencia, industrias, empresas, para entender la economía y la sociedad. El trabajo artesanal e independiente será la alternativa a la gran máquina burocrática y a la empresa monopólica.

Donde la mayoría reducía el estudio a la gran empresa con un grupo de seguidores totalmente dependientes de ella, aparece Brusco y su grupo, destacando a la PyME, sus oportunidades y calidad de empleo y producción.

Su idea de DI se basó en la intervención del Estado para apoyar e impulsar a la red de empresas a través de inversiones. Así la comunidad de productores será más exitosa, contará con una infraestructura más eficiente en servicios, centros de competencias, logística y cualquier otra cosa que la función del Estado pueda hacer para que la comunidad logre sus fines.

Redondeando la idea, y salvando las diferencias entre ellos, esas dos tendencias italianas basan sus argumentos en un sistema realmente socio económico donde lo social, tiene tal vez, una implicancia mucho más importante o medular que lo económico. Y además se complementan perfectamente dado que Becattini y su grupo aporta la teoría y Brusco con su equipo, la aplicación.

Es importante a estas alturas, diferenciar la concepción de Michael Porter, porque también su origen radica en Alfred Marshall, y en muchas ocasiones se lo utilizan como sinónimos, pero su orientación es otra; esta es una visión más económica que social donde el objetivo es lograr ventajas competitivas en un territorio (*Clúster*) y con un capital que puede asentarse en él en forma precaria o no, de acuerdo al contexto variable.

Porter desarrolla el modelo *diamante* para explicar cómo accionan sus factores en la generación de ventajas competitivas dentro de un conglomerado de empresas, donde cada vértice es una ventaja: Factores productivos, demanda, estrategias empresariales y sectores afines o auxiliares.

Según el autor existen razones concretas para que cada país, región, localidad, sector de la economía o empresa sean más competitivos que otros. Esas razones permitirán lograr economías externas a la empresa, pero no al territorio.

No obstante, lo interesante de este esquema, no son los factores enumerados en sí mismos, porque, de hecho, son muy conocidos y no sugieren ningún aporte; lo que realmente interesa, es la relación activa que existe entre ellos.

En realidad, el diamante es un rombo conformado por:

1. Condiciones de los factores: Analiza la dotación de factores de una región (recursos, mano de obra, infraestructura, etc.) que son los que permitirían el inicio de un desarrollo industrial y comercial. No obstante, para lograr la sustentabilidad, la empresa debe impulsar la creación de sus propias ventajas partiendo de las existentes, contraviniendo la opinión de quienes consideran que los únicos factores son los heredados.
2. Condiciones de la demanda: Dentro de la generación de ventas también opera la demanda, ya que, si los compradores son exigentes y buscan productos diferenciados, las empresas deberán adecuarse constantemente a sus reclamos.
3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: Reconoce las virtudes de la competencia, dado que de alguna manera nos empuja a ser innovadores y creativos emprendiendo un proceso de mejora continua del cual se derivarán nuevas ventajas competitivas.
4. Sectores afines y auxiliares: La calidad productiva de las industrias afines y auxiliares genera un círculo virtuoso en los niveles de calidad e innovación del sector al cual pertenecen.

A los factores mencionados, agrega:

Gobierno o dirección, que en lo privado es el factor empresario o dirección de la misma y en la gestión pública, son los órganos públicos correspondientes; y el azar, como elemento imponderable, pero que en muchas ocasiones ha demostrado su contundencia.

No obstante, los tratadistas concuerdan en que la aglomeración productiva en el *clúster* juega el mecanismo clásico de acumulación capitalista que desplaza al capital y a las personas, en función del rendimiento esperado. Esta aglomeración

territorial es de carácter precario, aunque dure décadas; mientras que el *distrito industrial* es más estable, aunque dure menos.

CAPÍTULO II

De la industria localizada al lugar industrializado

En general las políticas macroeconómicas de carácter keynesiano fueron muy útiles para enfrentar las economías europeas después de la segunda guerra mundial; pero fueron insuficientes para trabajar en el nuevo contexto que se empieza a manifestar en las siguientes décadas.

Desde la posguerra hasta la llamada crisis del petróleo, se basaban fundamentalmente en la generación de programas de política fiscal y monetaria. En las décadas de los cincuenta y los sesenta, los enfoques keynesianos o neoclásicos, especulaban con la movilidad de los factores productivos (como ya se mencionó cuando Alfred Marshall expone su teoría) para conseguir los mejores resultados económicos. Sin embargo, ante las crisis que se producen en Europa en los sesenta/setenta, donde se empiezan a cuestionar las organizaciones y los modelos, surge un análisis alternativo y se desarrollan políticas macroeconómicas basadas en la descentralización de las competencias estatales, hacia las entidades locales. A partir de este nuevo enfoque, los gobiernos tienden a implementar medidas para incentivar las inversiones productivas y reducir al máximo posible la incertidumbre de los agentes económicos.

Además, como los gobiernos centrales no encontraban ideas novedosas, ni efectivas de aplicación en los ámbitos regionales, las políticas localistas se orientaron hacia la implantación y desarrollo de empresas propias y de origen local. También surge la necesidad de crear medidas tendientes a la

mejora de los datos macroeconómicos fundamentales, para relacionarlos y complementarlos con los dirigidos a actuar sobre las unidades microeconómicas, porque ellas serían el objetivo al que hay que fortalecer.

Esta experiencia abre una nueva visión y camino de desarrollo, cuya principal finalidad es la generación de riqueza a través de la creación de empleos en áreas intermedias, y es, en este contexto, donde surge un nuevo enfoque de desarrollo regional identificado con los sistemas productivos locales, que en definitiva son territorios donde a lo largo del tiempo se ha ido creando un efecto de condensación con capacidad para favorecer el surgimiento y desarrollo de iniciativas locales (conocimiento tácito).

Las administraciones regionales empiezan a conformarse como los centros de decisión más cercanos a los problemas. Las comunidades europeas reconocen la importancia del desarrollo, generando propuestas locales de creación de empleo, integrándolo a las políticas globales como un instrumento de equilibrio entre las distintas comunidades, para incentivar, además, políticas de ayuda económica que permitan la concreción de sus planes.

Ante esta realidad, los procesos de globalización tratan de analizar y coordinar lo referido al territorio, regional o local, generando estrategias no excluyentes que permitan la participación de todos los agentes sociales y económicos, aunque en principio esto parezca un contrasentido.

Esta toma de importancia de los diferentes territorios hace crecer las exigencias competitivas entre ellos, desde todo punto de vista, socioeconómico, institucional, base productiva y tejido empresarial, generando un reto o desafío para cada región.

Así aparece el valor estratégico del territorio, al cual se le asignan potencialidades como:

- a. ser necesario para concretar y localizar acciones

- b. fortalecer la visión histórica y casual de las relaciones entre factores
- c. reconocer la diversidad
- d. contribuir a la toma de conciencia de la interdependencia entre territorios y de estos con lo global
- e. ser realista en el diseño de objetivos, estrategias y escenarios posibles
- f. aprovechar los recursos existentes
- g. incorporar las energías e iniciativas de los habitantes para promocionar y afirmar su territorio
- h. visibilizar concreta y directamente las situaciones de exclusión
- i. visualización y legitimación de actores localmente activos
- j. potenciar la identidad local
- k. modificar la distribución de poder entre los actores

En concreto, es necesaria la adecuación de los recursos territoriales productivos para que la región esté en condiciones de competir. Son muy importantes todos aquellos servicios que no son financieros, orientados a crear un ambiente óptimo en cuanto a estructura, tecnología, logística y conocimientos, como condición necesaria para poder competir en un mercado abierto. Las empresas actuantes en forma individual no están en condiciones de afrontar estos desafíos. Se hace necesaria la existencia de institutos tecnológicos y centros de servicios de carácter público o semipúblico que puedan aportarlos.

No pensemos que lo global y lo local son contradicciones, al contrario, es necesaria su complementación, indudablemente no son dos fenómenos contrapuestos, sino que son aspectos de una misma realidad que hay que complementar; no hay que tratarlos en forma separada ni independientemente, porque la realidad es solo una, global y local. Trabajar en lo local pensando en lo global. *Glocal*.

Sin embargo, pese a todo lo expuesto, en varios países, sobre todo de América Latina, las iniciativas de desarrollo local y empleo no encuentran un respaldo suficiente en las políticas de los gobiernos centrales, ya que miran el proceso globalizador hacia el exterior, sin analizar la articulación interna de las economías locales y su integración.

Estamos acostumbrados a ver cómo se crean parques industriales propiciando la localización de estos, pero en general, no siempre existe una fuerte conexión entre las industrias que lo componen, tampoco su complementación; así, en muchas ocasiones se enteran por casualidad de las actividades de sus vecinos. Esta situación, no se da únicamente en nuestro medio.

En este orden de cosas consideramos interesante mostrar las distintas relaciones industriales posibles en la radicación o localización de las empresas, y además, conocer cuáles son las aglomeraciones de empresas que generan utilidades o excedentes positivos “*spillovers* positivos”, fuera de la misma, pero dentro del sistema localizado.

Al respecto podemos mencionar (Caravaca - Desarrollo local) que existen cuatro tipos de localización de empresas:

Organización horizontal sin relación con su entorno

Este tipo de organizaciones comparten el territorio exclusivamente. Son de carácter horizontal, pueden ser grandes como pequeñas, pero muy individualistas, generando muy pocos vínculos con su contexto. No favorecen el intercambio de conocimientos, ni la creación de recursos específicos para el territorio que los aglutina, sus decisiones no son compartidas con el entorno y no incrementan el capital social.

Organización productiva vertical

Este es el escenario de grandes empresas de estilo fordista en donde la mayor parte de sus actividades se concentran en el

interior de estas, compartiendo solo algunas, con establecimientos especializados. Sus relaciones con otras empresas locales son muy relativas, sin generar efectos multiplicadores, ni transmisión de conocimientos al entorno.

Organizaciones productivas verticales relacionadas con el entorno

Se trata de algunas grandes empresas verticales, con relaciones asociativas, que a su vez forman vínculos con otras empresas del entorno, pero de carácter subordinado, acercándolo a su propia red. No obstante, se crea un flujo de actividades entre las empresas líderes y las subordinadas, que permiten una transmisión de conocimientos técnicos que enriquecen al grupo.

Organización horizontal relacionada con el entorno

Nos encontramos ante sistemas territoriales de producción, compuesto por numerosas pymes vinculadas a una o varias cadenas productivas en donde se genera una intrincada división del trabajo entre empresas, sin una clara jerarquización y que exige alternar la competitividad con la cooperación, fomentando la competencia en desmedro del monopolio. Genera un grado de confianza recíproca entre los participantes que impulsan la creación de capital social, desarrollando un círculo virtuoso (*Know How*).

Este tipo de agrupaciones tiene su origen en el mismo territorio, que aporta un conocimiento tácito y reúne a los emprendimientos en forma asociativa con el objetivo de colaborar para competir (Vázquez Barquero 2005). Son complejos históricamente, con una dinámica económica conjunta de tal forma que la ventaja competitiva reside en la interacción de la pequeña empresa con el contexto local, y del conocimiento y la experiencia productiva capitalizados en la región.

Estos modelos de organización industrial son el fruto de sistemas productivos locales y de los distintos modos en la

cual la producción se organiza y funciona en diversos contextos con sus implicancias extraeconómicas. Las variables sociales endógenas tienen un rol determinante en el proceso de desarrollo local: el origen del emprendimiento, la formación de la profesionalidad, las redes de relaciones sociales, la influencia de la cultura local, el rol de las familias de la comunidad y de las instituciones locales. La empresa es dependiente de otras empresas, de proyectos compartidos, de las necesidades de los que viven en una determinada sociedad y en un determinado territorio. Asumen importancia estratégica las conexiones y las interacciones con factores y fuerzas productivas que tradicionalmente se consideraban externas a la empresa misma. Se incrementa la dimensión operativa de la empresa, y los factores productivos que se radican en el ambiente externo, se transforman en aspectos fundamentales de la estrategia de la empresa. En definitiva, la misma se desarrolla en una continua relación e interacción entre factores endógenos y exógenos, terminando por ser la proyección de su ambiente o contexto y/o viceversa.

En síntesis, los *distritos industriales* tienen las siguientes características:

1. la presencia de numerosas pymes fuertemente conectadas en sus actividades productivas (relaciones contractuales o no)
2. el DI tiene generalmente una especialización (merciológica)
3. se logran economías de escala y la capacidad de exportar cuotas elevadas de producción
4. el modelo productivo está caracterizado por la economía de la integración donde cada fase productiva está asociada a una o varias empresas distintas
5. existen mecanismos de regulación de los sistemas locales en base a valores locales, a las redes familiares, a los informes de reciprocidad, al tejido fiduciario y a la solidaridad presente en la comunidad local

6. originalidad, especialización y socialización de la división del trabajo local

En la práctica, la división del proceso productivo en unidades de funciones, algunas más pequeñas y otras más grandes, autocontrolan la eficiencia y calidad del proceso como un todo.

Los elementos cruciales de un modelo regional son por lo menos tres:

1. La capacidad de la empresa líder de establecer los estándares de los productos y de coordinar el proceso productivo, hecho de varias fases divididas entre numerosas empresas. La empresa cabeza recoge las órdenes de los mercados nacionales o internacionales y se ocupa de la distribución
2. Los informes entre la líder y las otras que participan en la realización de los productos, deben ser continuos, donde el rango de negociación en cada segmento es estrecho, para que las pequeñas empresas mantengan su espacio, fundamentado en la eficiencia y la creatividad. El costo sectorial es factor preponderante en el armado del global
3. Una comunidad con valores y objetivos compartidos y una administración pública atenta a las exigencias de la industria y la colectividad. Este valor estratégico, guía al distrito industrial, cuidando la fuerza de trabajo en el corto plazo, a pesar del ciclo económico y la reestructuración causada por la introducción de nuevas tecnologías, nuevos modelos organizativos o del reposicionamiento sobre los mercados nacionales y externos

En este capítulo nos encontramos con dos pensadores que más que desarrollar una teoría económica profundizan su orientación social y son dos de los autores que nos sirvieron de referencia en todo este estudio.

Por un lado, Alfred Marshall cuya filosofía social está basada en la forma en que él concibe el trabajo, que a pesar de ser un clásico no concibe al trabajo como una mera mercancía, ni siquiera como un puro medio de vida sino el fin de la vida o mejor dicho la vida misma. Ante las teorías que se relacionan con la alineación del trabajo asalariado, el autor responde que el trabajo en su mejor sentido es el fin de la vida misma, que el trabajo no es un castigo por una culpa, sino que es una necesidad para la formación del carácter y para el progreso. Afirma que por trabajo se debería entender a los trabajadores junto a sus conocimientos y capacidad de organizarlos con fines productivos.

Así Alfred Marshall se diferencia de la doctrina clásica que:

“consideraba el trabajo como una mercancía sin intentar penetrar en el punto de vista del trabajador, sin dejar lugar a sus sentimientos de hombre, a sus instintos y hábitos, a sus simpatías y antipatías, a sus celos y solidaridad de clases, a su deseo de conocimiento y a las ocasiones de acción original vigorosas”. Marshall citado por Becattini 1962.

De esta manera Alfred Marshall se acerca a la idea de Confucio cuando plantea “elige un trabajo que te guste y no tendrás que trabajar ni un día en tu vida”

Por otro lado, es la escuela italiana la que pone la mira en el aspecto socio económico resultando la comunidad local el centro de sus intereses y revalorando el conocimiento tácito del trabajo de la región.

El distrito industrial, para Becattini, representa

“la entidad intermedia entre el sujeto económico singular, y el sistema económico general, que asume la descripción de una comunidad local junto con la propia industria, esto es, una industria definida a través

de la comunidad local, lo que esta produce y el modo en que organiza la producción; en lugar de los intereses empresarios o de la tecnología productiva. Esta propuesta equivale a una diferenciación clara con los clusters y un vuelco del enfoque teórico tradicional de la investigación económica; en lugar de proceder desde la industria hacia su localización, se procede desde el lugar, hacia su industrialización.”

Es evidente, que para la concreción de lo analizado por Beccattini es necesario subdividir claramente las áreas para crear dentro de ellas unidades productivas independientes, estableciendo nexos con habilidades propias y complementarias entre los distintos estadios de los procesos, dotándolos de organizaciones que gestionen su desarrollo y tratando de enriquecer los conocimientos tácitos con los técnicos científicos.

Este proceso, tendría que nacer de la región, no puede ser fabricado por otros para luego insertarlo en un medio, sino que se genera internamente con actores propios del territorio para luego desarrollarse sustentablemente.

Para ello lo imprescindible es el diagnóstico previo para saber con qué contamos y cuáles son nuestras falencias. Los recursos y sus fortalezas serán el puntapié inicial para promoverlo, logrando un impacto social muy alto dado que va a ser generado con los recursos existentes, habitantes que están acostumbrados a interactuar con ellos, creando cadenas de valor a partir de ellos; esta visión puede generar una distribución de los excedentes en la región y en forma equitativa, es decir, que el impacto puede llegar a ser eficaz en el tiempo y eficiente en el logro de los resultados.

Las regiones tienen que encontrar una actividad económica que impulse el crecimiento con sus propios recursos permitiendo generar actividades anexas y conexas que amplíen la estructura productiva del lugar. Algunas tienen en claro los factores claves para el desarrollo y no han variado mucho en

el tiempo, en estos casos lo conveniente es identificar productos potenciales que podrían llegar a reemplazar, modificar o enriquecer los ya existentes. Otras, que en algún momento tuvieron fortalezas, se basaron en ellas y cómodamente lo vivieron hasta que dejaron de existir, como aquellas que dependen del yacimiento que luego se agotó. Así también, como ~~hay~~ otras que viven en un continuo letargo, en una sociedad semi pastoril que se conforma con lo que tiene sin tratar de ubicar oportunidades basadas en sus recursos que le permitan crear incipientes focos manufactureros.

En definitiva, existen diversos tipos de escenarios, pero podríamos decir que cada región tiene una actividad que le permite subsistir, lo importante es, si esa actividad tiene un perfil interesante para el desarrollo local. Es relevante que la región tenga en claro, cuál es la actividad para priorizar y hacia dónde orientar su potencial, todo esto tiene que ver con la factibilidad económica, pero lo más importante, siguiendo a Becattini es orientarla hacia la identidad local, porque la clave es la sociedad, los actores locales, es decir los que viven en el lugar y pueden realmente incentivar el verdadero proceso. Este objetivo no podrá lograrse sin el apoyo de las instituciones políticas y sociales.

Para desarrollar una capacidad técnica que va a requerir el territorio necesitamos generar políticas y programas acordes a las necesidades. Dependerá de la voluntad de la gestión y la elección de partícipes con sentido de pertenencia, con apertura hacia los cambios y acción proactiva. En nuestra opinión, y basados en la experiencia italiana, sería mediante un modelo de gestión asociada, sobre todo en la planificación, donde trabajen en conjunto el municipio y las organizaciones sociales. Es claramente evidente que la gestión administrativa es quien debería liderar el proceso; y el control o monitoreo podría ser de gestión asociada o privada; esto haría sustentable el sistema porque no depende de una gestión administrativa, puesto que la planificación va más allá de los periodos de gobierno.

CAPÍTULO III

Subdivisión progresiva de los procesos productivos - división del trabajo

Al abordar este capítulo, entramos de lleno en la metodología técnica concerniente a los *distritos industriales*, y para ello nos vamos a valer de dos herramientas muy conocidas, producto de dos grandes tratadistas económicos.

La primera, la *división del trabajo*, tema ampliamente desarrollado por Adam Smith. Recordemos el ejemplo histórico de la fábrica de alfileres, su presentación, su desarrollo y sus resultados. También podríamos traer a colación al legendario Robinson Crusoe de Daniel Defoe y sus peripecias para acomodarse ante un cambio de escenario, de un burgués inglés de clase media, con la vida resuelta, a un náufrago en una isla desierta donde debía proporcionarse todos los elementos vitales, en primer lugar encontrar agua potable, comida y techo, en ese orden; la aparición de Viernes y su aporte valioso para la satisfacción de las necesidades primarias.

De estos dos ejemplos clásicos podemos extraer algunas enseñanzas: en primer lugar, afirmaríamos que cuando más grande es el mercado, más profunda es la división del trabajo. Podríamos también enunciar que la globalización potenciaría la división del trabajo.

No obstante, necesitamos un nuevo ingrediente, el intercambio, porque el beneficio de la división del trabajo se materializa con el intercambio, volviendo al clásico Crusoe, de que le serviría si no comparte sus logros con Viernes, y a su vez goza de los beneficios alcanzados por su compañero.

Podemos inferir que la globalización es el intercambio de bienes, servicios, información, cultura, personas, etc., que se produce entre territorios a escala mundial, en definitiva, el proceso de globalización no es más que la intensificación de estos intercambios e interrelaciones a escala planetaria.

Algunas enseñanzas primarias, nos aconsejan:

- a. Dividir los trabajos en tareas sencillas, rutinarias y bien definidas
- b. Cada participante tiene trabajos o funciones y responsabilidades específicas
- c. Deben ser cumplidas por cada integrante para no perjudicar a los demás
- d. Esta característica tiene como fin, alcanzar los objetivos de una manera más eficiente en la organización
- e. Se evita caer en la frustración de no terminar nunca...
- f. ya que, al dividir el trabajo, terminarlo resulta más fácil.

Para Smith, trabajar en equipo puede generar muy buenos resultados e influir de manera positiva en el grupo.

Y además puede crear vínculos de pertenencia con la organización y de amistad entre los miembros.

Estas añejas enseñanzas nos sirven, para una premisa de los distritos industriales, dado que Giacomo Becattini propone como principio básico la subdivisión progresiva, cuidada y autocontenida de ciertos procesos productivos y de aquellos complementarios de los mismos e instrumentales.

Y el segundo tratadista en cuestión, es nada menos que nuestro ya conocido Alfred Marshall, maestro de John Maynard Keynes.

En el capítulo X del Libro IV de los Principles of Economics (1920) titulado “La concentración de industrias especializadas en localidades particulares”, el uso del término *distrito* tiene un valor puramente descriptivo porque para Inglaterra, los EE. UU. o en la Canadá inglesa, este término se utilizaba

para indicar un área geográfica determinada, donde se agrupan actividades industriales o profesionales de la misma especie.

Casi todos los economistas que han redescubierto la importancia de la concentración geográfica, para la teoría económica, lo han hecho reconociendo en Marshall su antecedente histórico e intelectual.

El análisis de la obra de Marshall, le brindó a Becattini la posibilidad de interpretar la organización industrial desde el punto de vista de la comunidad local, no desde el lado de la empresa que se localiza y de la industria que se concentra sobre un territorio, como en el caso de los Clusters que, si bien tienen el mismo origen, se trata de un concepto más capitalista.

Estas dos vertientes intelectuales, la división del trabajo y la filosofía social de Marshall son las piezas fundamentales para el entramado del Distrito Industrial Italiano.

Volviendo a Becattini y su propuesta metodológica que tiene como punto de partida la subdivisión progresiva y cuidada de los procesos productivos y de aquellos complementarios, tendríamos las enseñanzas del profesor Carlos Cleri, que señala que

“para que un sistema funcione correctamente, todos los integrantes deben actuar con precisión, para que al conectar cada una de las partes o procesos no exista ninguna incompatibilidad, para ello es forzoso que cada uno de los socios se dedique a proporcionar sus mayores habilidades, es decir, aquello que puede hacer mejor que otros “.

A esta altura de los desarrollos es importante aclarar que cuando Becattini habla de la división del trabajo, no se refiere a un proceso dentro de una organización, sino a un concepto

ampliado: la división del trabajo en una comunidad productiva; y esa comunidad puede ser una ciudad, una región etc.

Y para ello es necesario lograr una integración regional, que puede ser el resultado de un proceso integrado por actos y acciones que los participantes realizan para facilitar su interrelación económica. De tal forma que organizaciones que hasta ese momento funcionaban individualmente, puedan actuar en forma conjunta.

Y como lo enuncia Cleri, repicando al Dr Eduardo Conesa

“los participantes de estos procesos han resuelto, desde el vamos, aumentar la relación entre sus respectivas economías, coordinar sus actividades productivas buscando una simbiosis más intensa, y hacer confluir las fuerzas creativas de sus hombres de negocios, empresas e instituciones, para aprovechar el vector positivo que nace de la sinergia de diferentes fortalezas que se unen en un proceso de relación armónica. La conformación de una unidad más amplia influirá, notablemente, sobre la vida de los componentes, generando efectos directos e indirectos sobre la totalidad de los aspectos cotidianos. Toda acción integradora significa un esfuerzo continuo, con límites imprecisos, cuyo resultado final no puede ser predicho a priori, pero que encierra en sí mismo el latente objetivo de instituir una unidad más amplia y competitiva”

Por su parte Becattini, quien fuera el teórico de los DI, lo define como:

“una entidad socio territorial que se circunscribe, natural e históricamente determinada, a una comunidad de personas y a una población de empresas industriales. Esta definición enfatiza que, en la división mundial del trabajo, se busca un ámbito que permita socialmente a comunidades humanas cohesionadas y que

consideran que han alcanzado una identidad propia, reproducirse y extenderse a un buen ritmo, conservando grosso modo el estilo de vida conseguido. Es una comunidad de productores que integra flexiblemente múltiples conjuntos de empresas especializadas”.

El desarrollo de los DI se sustenta en tres pilares,

1. Las PyMEs, pero no en forma aisladas, sino integradas en un conjunto de empresas actuando como sistema productivo. La concentración de un gran número de pequeñas empresas similares en el mismo lugar con la premisa de colaborar para competir.

Las pequeñas empresas no pueden disfrutar de las economías de escala, es decir, no pueden disfrutar de las ventajas derivadas de la concentración de la producción, no obstante, con la alianza de las mismas en forma horizontal y/o vertical podrían llegar a competir exitosamente; estas ventajas competitivas derivadas de un conjunto fuertemente interconectado de economías externas a las empresas pero internas al distrito. Estas economías no solo dependen de la concentración territorial de las actividades productivas, sino también del ambiente social en el que dichas actividades se integran.

2. La cultura que sostiene los procesos de trabajo y de cambio. La cultura local como conjunto de normas sociales que desde el punto de vista productivo permite adquirir y desarrollar un saber-hacer específico, un conocimiento táctico concreto ocupado en lograr la especialización.

La cultura industrial difusa, formada por el conjunto de aquellos elementos intangibles, indivisibles, pertenecientes al sistema productivo en conjunto del distrito (espíritu empresarial, de cooperación, conocimientos técnicos locales, procesos de socialización del conocimiento, etc.), hace que el conocimiento fluya por el distrito per-

mitiendo que las empresas disfruten de unos niveles superiores de innovación y productividad. Esta atmósfera industrial; como la llama Marshall logra efectos de derrame del conocimiento enriqueciendo con su retroalimentación a todo el proceso.

3. El territorio, como contenedor físico, material e institucional, en el que desarrollan las relaciones productivas y sociales, y posibilita la reproducción de todo el entramado. El efecto derrame, dentro de un límite geográfico-social, obtiene un mercado laboral especializado y flexible. Los trabajadores del distrito se caracterizan por una elevada formación en la industria local y especialización en las fases del proceso productivo, el mismo puede ser enriquecido y potenciado si la gestión política y educativa del territorio actúan en concordancia.

En el DI tiene lugar un proceso de especialización e integración productiva porque permite la existencia de empresas especializadas y diferenciadas, en todas las fases del proceso productivo, cada una de ellas obligada a innovar para sobrevivir, lo que a su vez refuerza la integración y los vínculos entre ellas.

La *especialización productiva* es uno de los pilares del modelo de los DI; tiene que contar con una industria local compuesta por un número elevado de emprendimientos, en su mayoría de reducidas dimensiones, que se especializan en una o algunas fases del proceso de la industria que constituye la actividad principal del distrito, agregando además la provisión de insumos y los aspectos logísticos, generando de esta forma un entramado productivo virtuoso.

CAPÍTULO IV

Formación y reproducción de nexos Habilidades productivas especializadas y núcleos de necesidades

En base al valor estratégico de la región / territorio (capítulo II) y conociendo los beneficios que reporta la división del trabajo (capítulo III), comencemos a transitar el camino para lograr redes horizontales y verticales; las primeras, acrecentarán la competencia en el segmento y las segundas, lograrán una mayor complementación.

La capacidad endógena de los agentes y el grado de desarrollo del ambiente en que actúan se convierten en elementos claves para desarrollar competencias y crear ventajas. Se comienza a afirmar que las ventajas competitivas de las regiones no se derivan necesariamente de su dotación factorial, sino también de factores intangibles que se construyen a partir del desarrollo de competencias internas y de la articulación con otros agentes. Como menciona la CEPAL, en los informes sobre creación de competencias ambientales, en el camino de las ventajas comparativas estáticas a las casi dinámicas, la capacidad de aprender, concebida como un proceso interactivo y socialmente embebido, se convierte en un factor clave. Estos procesos no son consecuencia de un desarrollo natural y lineal de los sistemas productivos, sino un largo camino evolutivo de aprendizaje.

La globalización de los mercados, los procesos de apertura entre estados y la aparición de nuevos paradigmas tecnológicos y de organización, han puesto en tela de juicio el concepto

de competitividad como un fenómeno de naturaleza exclusivamente macroeconómica y sectorial, determinado por ventajas comparadas estáticas o por la dotación factorial. Así, la competitividad se plantea como un fenómeno sistemático y tanto la conducta de los agentes como el grado de desarrollo del medio local adquieren gran importancia en la creación de ventajas competitivas. Las ventajas comparativas se pueden fomentar, incentivar, desarrollar y por lo tanto, son de naturaleza casi dinámica. En este camino de ventajas comparativas estáticas a dinámicas tienen un papel clave la tecnología y el desarrollo de los procesos de aprendizaje.

Estos fenómenos se han experimentado en distintos países, y se refieren especialmente a la nueva importancia de los procesos de aprendizaje en la creación de ventajas competitivas como sucede en los Distritos Industriales o en la llamada Nueva Competencia Territorial.

Aquí, las empresas no eligen la técnica óptima en la biblioteca de conocimientos técnicos, sino que, por el contrario, deben hacer esfuerzos de selección y adaptación que requieren como condición necesaria umbrales mínimos de conocimientos codificados y en especial tácitos. Mientras el *componente codificado* del proceso de conocimiento es básicamente transable, el *componente tácito* es específico del emprendedor-empresa, no se puede comprar en el mercado y constituye un punto clave en las ventajas competitivas.

El enriquecimiento logrado con estos nuevos procesos de aprendizaje permite a las empresas obtener mejores productos, introducir cambios en la organización y aumentar la complejidad de los encadenamientos dentro del sistema productivo y con el sistema local. Para precisar los distintos tipos de aprendizaje y su influencia en la competitividad de los agentes, Johnson y Lundvall desarrollaron una tipología en la que distinguen cuatro tipos de conocimiento:

Know what (saber qué) (Codificado)

Se adquiere a partir de la experiencia directa en actividades productivas y de gestión. Es el conocimiento de los hechos

Know why (saber por qué) (Codificado)

Es de carácter científico, es el conocimiento de los principios y las leyes de movimiento de la naturaleza; puede lograrse no solo a partir de actividades propias de la empresa sino a través de la cooperación empresarial y las alianzas estratégicas.

Know How (saber cómo) (Tácito)

Son las capacidades y/o habilidades para hacer algo; exige contacto y comunicación directa entre individuos y el desarrollo de relaciones de confianza. Se suele transferir por canales informales.

Know who (saber quién) (Tácito)

Implica el saber quién sabe que, y quien sabe hacer que. Capacidad social para cooperar y comunicarse con distintas clases de personas y expertos.

Al aumentar las incertidumbres estratégicas de los agentes, si bien abaratan y facilitan el acceso a opciones codificadas, refuerzan las razones para desarrollar el conocimiento tácito. El desarrollo de procesos de aprendizaje formales e informales asumen una importancia vital para impulsar la capacidad de innovación y de competencia de los agentes, fomentando el efecto contagio; a su vez crean:

“ambientes positivos que irán generando Capital Social-construido a partir de vinculaciones complejas que se manifiestan en el desarrollo de la confianza recíproca entre los agentes”. (Morgan 1995).

Este comportamiento positivo actúa:

- como operador de cuasi mercado que disminuye las incertidumbres dinámicas,
- contrarresta las debilidades de la cultura organizacional,
- potencia los procesos de aprendizaje,
- suministra las competencias faltantes a los agentes,
- contribuye al proceso de difusión de conocimientos codificados y tácitos
- tiende a disminuir la desigualdad social.

Para alcanzar los objetivos señalados son necesarios entre otras cosas:

- La revalorización social de los procesos de aprendizaje y educación.
- La creación de agentes intermediarios, que actúen como transmisores, traductores entre las diversas partes del sistema.
- El desarrollo de medios locales generadores de economías externas.
- La evolución desde las ventajas competitivas individuales a las ventajas competitivas de sistemas de empresas y sistemas locales.
- Potenciar los procesos de aprendizaje codificado y tácito.

El fin es establecer pautas metodológicas que apuntan a la consolidación de una identidad pluralista y diversificada socio económica. El objetivo es el mejoramiento de la calidad de vida de la población mediante la organización económica en el concepto de la auto sustentabilidad, autogestión y sustentación. En función de estos lineamientos, la actividad de la Red se basa en la promoción de las capacidades de gestión local y

regional, con aspectos metodológicos generados internamente de acuerdo a las necesidades.

La principal diferencia de la metodología RED con respecto a otros métodos de promoción económica, está centrada en una estrategia de acumulación propia, autogestionaria cuyo efecto será un enriquecimiento social y una distribución más equitativa.

Generando redes iniciamos un entramado de pequeñas empresas que van a competir internamente por el liderazgo de un proceso productivo, para luego complementarlo eficientemente con los nexos verticales que la componen; obteniendo así, cadenas de valor entre los mismos.

Una red puede ser definida como un tipo específico de relación que vincula a un conjunto de personas, objetos o eventos (Knoke y Kuklinski, 1982). Esto establece dos condiciones necesarias:

- que sea un conjunto,
- que existan tipos específicos de relaciones dentro de la misma.

Así una red productiva es una concentración geográfica de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular, incluyendo, por ejemplo, proveedores especializados, servicios, infraestructura de apoyo; pudiendo extenderse verticalmente en la cadena de valor y horizontalmente hasta la tecnología y sectores relacionados.

Raramente coincide con una clasificación industrial o económica tradicional, lo que una red productiva promueve es una nueva forma de agrupación, distinta a la tradicional.

En la competitividad moderna la productividad es la clave y está relacionada en cómo compiten las empresas, más que en los mercados. Las empresas pueden ser altamente productivas en cualquier sector si emplean sofisticados métodos de gestión, usan tecnología avanzada y ofrecen productos y servicios diferenciados. Esta sofisticación depende de la calidad

del entorno empresarial, y en muchos casos, este entorno es el que entorpece la competitividad. En las economías avanzadas los aspectos decisivos del entorno están incluidos en las redes productivas de manera que se han convertido en las unidades más relevantes y fundamentales para entender la microeconomía y la competitividad de las empresas.

Así la red afecta la competitividad en tres dimensiones:

- a. Incrementando la productividad
- b. Dirigiendo y promoviendo la innovación
- c. Estimulando la creación de nuevas empresas

Para las PyMEs, no solo es importante aumentar sus capacidades internas, sino también contar con un entorno de calidad. La habilidad de responder rápidamente a las oportunidades o a la competencia, es un valor y una ventaja competitiva en sí misma.

Es decir, innovar en la PyME no sólo significa mejorar la tecnología, sino que requiere un cambio integral, que incluye e implica investigación, desarrollo, tecnología, nuevas habilidades, logística y la GESTIÓN de todos estos aspectos en un todo coherente.

En síntesis, la competitividad de la PyME va a depender del sistema institucional que soporta la innovación: un sistema social compuesto por subsistemas que interactúan, uno de aplicación y explotación del conocimiento y otro de generación y difusión.

Si una región o país presenta redes robustas de interacción, esta región o país presenta ventajas para crear riqueza sostenible a través de la promoción de procesos de aprendizaje y creación de innovaciones.

Johannisson (1987) habla de tres tipos de redes:

- Redes de producción: que tienen lugar entre organizaciones que comercian entre sí; se basan en transacciones y contratos.

- Redes personales: que se forman por lazos de amistad *ad hoc* y se basan en la confianza.
- Redes simbólicas: formadas por vínculos sociales basados en lazos comunitarios y conformidad con valores colectivos

En cambio, Mitchell (1973) ofrece una tipología más apropiada, cuando desde un análisis sociológico habla de:

- Redes de intercambio
- Redes de comunicación
- Redes sociales

En la *red de intercambio* la unidad de análisis es la empresa. Son las compañías y organizaciones con las que la empresa lleva a cabo transacciones comerciales. Esta red a su vez se ve influenciada por las redes sociales y de comunicación.

La *red de comunicación* está constituida por un conjunto de organizaciones e individuos con los que la empresa establece vínculos no comerciales que dan forma a sus actividades de negocios, como consultores y asesores, gobiernos locales y centrales, y sus agentes. Se caracterizan por un flujo de información oficial y semioficial, que no siempre implica intercambios monetarios.

La *red social* está formada por la familia, los amigos y conocidos. En el contexto de una pequeña empresa son los contactos del dueño y, si son relevantes, los de los empleados de la empresa. Estos contactos son de interés, siempre que tengan un impacto sobre el desarrollo de la misma. La red social denota un espectro concreto pero estrecho de contactos individuales sostenido por un espectro amplio pero abstracto de valores y referencias culturales.

Las relaciones que se basan en el control, no producen los mismos resultados que las basadas en la cooperación. Donde

las redes se limitan a relaciones de subcontratación, la viabilidad a largo plazo del pequeño subcontratista altamente dependiente puede ser escasa. El dominante puede exprimir las ganancias del pequeño al mínimo, reduciendo la capacidad de inversión de este último, por ejemplo, en una mayor especialización o el desarrollo de un producto propio.

Algunos autores sostienen que las posiciones en la red dependen de la posesión y disponibilidad de activos. Siguiendo este pensamiento se presenta el modelo de la *empresa nodo* (Jarillo, 1988), en el que éstas, disfrutan, en la red, de menores costos porque capturan las economías de escala de sus empresas asociadas, hecho que Lorenzoni y Ornati (1988) denominan “proceso de emprendimiento sin inversión”.

Es por ello, que la creciente especialización en nichos de mercado ha tendido a alentar la interdependencia entre empresas en la cadena de valor agregado; llegando así a sustituir al subcontratista que seguía instrucciones en lo que se refería al diseño y la manufactura, por un subcontratista convertido en socio más igualitario en todo el proceso desde el diseño hasta la producción. Solo aquellas empresas que manejan cadena de valor pueden lograr una mayor cooperación, aumentando la necesidad y valoración de la operación en red.

En toda red, entonces, sería necesario lograr una convergencia de objetivos y confianza mutua entre los distintos actores que aporten los productos precisos, siendo la confianza el elemento básico que conduce hacia la cooperación.

El temor de los emprendedores radica en la lucha por el poder entre los actuantes, este poder que es muy frecuente en los primeros intentos de asociatividad, se puede medir de acuerdo con la influencia que ejerza una de las empresas (la líder) sobre las decisiones de las otras (simpatía).

A medida que las empresas maduran y van tomando identidad propia, la líder ya no dispondrá tan fácilmente de ellas y la relación se basará en la *coordinación de estrategias comunes*.

Por último, la red estaría afianzada cuando se llegue a la total confianza y cooperación empática entre todos los miembros.

Resumiendo lo expuesto, estamos en presencia de las siguientes fases:

1. *Fase Prefundacional*: en ésta, nuestro emprendedor tendrá:
 - capacidad para establecer contratos de tipo suma – suma,
 - capacidad de aprendizaje sobre los hechos aleccionadores,
 - capacidad de percepción de las oportunidades,
 - capacidad para evaluar el perfil de la contraparte,
 - capacidad de liderazgo.
2. *Fase fundacional*: capacidad para establecer objetivos, roles y expectativas que definan las reglas de juego.
3. *Fase de lanzamiento y prueba*: en ésta, gracias a las capacidades que se detectan en la fase prefundacional, se inserta en un mercado difícil, pero tiene que lograr un cambio de mentalidad en cuanto a su relación con el medio.

Ahora bien, para poder bajar a la práctica esta teoría de fases, necesitamos sistematizar una serie de pasos que permitirán una gestión coherente de la potencial red. Sin necesidad que los mismos se den en el siguiente orden o que estos sean todos los ítems a tener en cuenta, analizaremos los siguientes:

- a. Identificar los posibles participantes o agentes de la red.
- b. Capacitar y lograr para cada participante su propio plan de negocios.
- c. Hacer notar la necesidad de formar parte de una red.
- d. Fomentar el asociativismo entre los integrantes.

- e. Establecer los términos del acuerdo.
- f. Comprometerse formalmente firmando el acuerdo.
- g. Comenzar la acción.
- h. Concretar un seguimiento.
- i. Control, desvíos y retroalimentar.

Para una mejor comprensión, iremos analizando cada uno de ellos, relacionándolos a su vez con la fase en donde aparecen.

CAPÍTULO V

Consolidación de instituciones formales e informales

En la confección del diagnóstico es importante determinar cuáles son los elementos necesarios para generar una red y en base a ellos tratar de crear los nexos asociativos que impulsen el desarrollo de la misma.

Gestión en la fase pre fundacional

Es la fase en donde la red es sólo una idea de futuro. Como mucho una visión para algunos adelantados.

Los potenciales participantes se ven cautelosos ante la posibilidad de una asociación. Priva la rentabilidad y el capital disponible. Priva el ser líder, dueño, jefe.

Todavía no existe la confianza, solo necesidades a satisfacer. Las mismas pueden ser de la gran empresa o del pequeño emprendedor.

La gran empresa buscará medios contractuales para poder cubrir esas necesidades, medios que no se basan en la confianza, sino en los controles. De esta manera actuando con terceras personas quita sus responsabilidades sobre determinadas áreas o actividades, pero no deja de obtener sus objetivos. Lo que no es rentable para mi empresa se lo paso a un tercero. Como decíamos anteriormente, minimiza costos, crea una gran dependencia de ellos hacia el líder y los atrapa bajo sus objetivos.

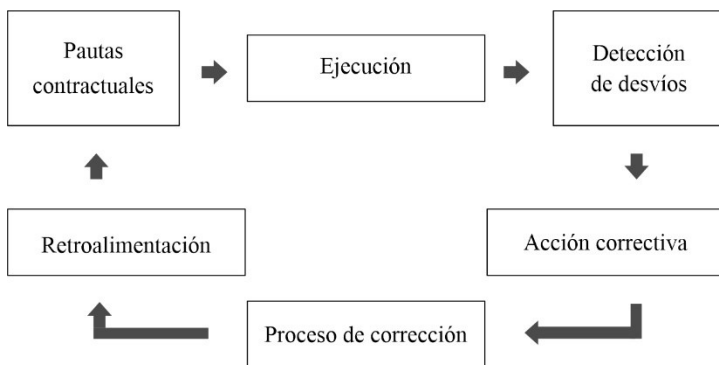
La empresa líder minimiza su gestión administrativa a actividades de control sobre parámetros establecidos por contra-

tos formales. No importa el cómo lograrlo, sino que los mismos sean alcanzados. Con un sistema de control ágil, la gestión se lleva adelante.

El pequeño emprendedor en realidad busca lo mismo, pero generalmente por una necesidad distinta; la falta de capital de trabajo y de inversión; hecho que lo lleva a rodearse de terceros que lo ayuden, pero en ningún momento pretendiendo compartir su idea, su visión, su negocio, sus medios, etc.

Hasta aquí no existen objetivos en común, por lo tanto, la gestión se vincula solamente con un buen sistema de control, para establecer desvíos de acuerdo a lo pactado contractualmente, e incorporar las correcciones necesarias, incluida la de cambio del prestador del bien o del servicio si fuese necesario.

Tengamos en cuenta que la función de control se encargará de evaluar y corregir el desempeño de las partes para asegurar que los objetivos y planes del contratante se estén llevando a cabo. Los controles se basarán en un proceso básico de: 1) establecimiento de estándares, 2) medición del desempeño y 3) corrección de las desviaciones.



Cuadro 1.

Los mismos para que sean adecuados deben gestionarse en base a planes, señalar excepciones y puntos críticos, ser objetivos, flexibles, económicos y tender a la acción correctiva.

Teniendo en claro el fin prioritario en esta fase, lo ideal es comenzar a interiorizarse con la tarea de gestionar la búsqueda de potenciales integrantes para una posible red. Así comenzamos a transitar el camino hacia, la hasta ahora posible segunda fase.

Desde un punto de vista de gestión, tendremos que comenzar a interpretar por qué se justifica hablar de red entre los participantes que estén actuando y quiénes serían los que podrían ser incorporados. Percibir hechos que nos lleven a la idea de red, detectar oportunidades del por qué asociarnos, establecer puntos en común con las posibles contrapartes, no solo referidos al *affectio societatis*, sino a aspectos productivos, como volúmenes, líneas de producción, mercados en los que actúan, normas de calidad.

Si queremos hablar de un futuro asociativismo, primero tendremos que hablar del plan de negocios de cada participante. De ser necesario gestionar el plan de negocio de cada potencial participante. Para ello deberemos analizar con el emprendedor las ventajas y desventajas de ser empresario, por qué desea serlo, qué condiciones tiene para lograrlo. Guiarlo en el estudio de sus factores claves, en la identificación del mercado en el que pretende actuar, en ver qué necesidades pretende satisfacer, en desarrollar un plan de marketing básico, en comunicarle determinados simuladores (punto de equilibrio, financiamiento propio y ajeno) que le permitan analizar su realidad y sus propias fortalezas y debilidades (matriz FODA).

Podemos ejemplificar algo de lo expuesto con los siguientes pasos:

- a) Test del emprendedor
- b) Cuál es el negocio

- c) Análisis de mercado
- d) Plan de marketing básico
- e) Cómo concretar el negocio
- f) Cómo obtener el financiamiento
- g) Cómo obtener ganancia

Concluido el paso correspondiente a identificar el plan de negocios de cada participante, nos acercaremos a gestionar en ellos la idea de asociatividad. Como venimos diciendo, esto se basa en un proceso totalmente dinámico de aprendizaje que mediante el análisis de los hechos que se vayan dando nos permita identificar la potencial RED PRODUCTIVA. Si esto no sucede, el líder, sea la gran empresa o el pequeño emprendedor, sigue con su idea original, y las relaciones continuarán basadas en el control y el cumplimiento de las obligaciones por parte de los terceros involucrados.

Gestión en la fase fundacional

Llegamos a una etapa fundamental en la cual los participantes deberán asumir la idea de formar parte de una red, de trabajar asociados en busca del bien común.

Pero como sigue siendo un proceso, todavía habrá una gestión basada en contratos que generan a veces sujetos de derecho y otras no, pero que todas están dedicadas a lograr objetivos específicos.

Una serie de encuentros casuales o no, de charlas, de hechos, de actividades les permitirá ir dándose cuenta sobre la importancia de generar acciones asociadas con el fin de maximizar y optimizar resultados y ganancias, en otras palabras, detectar ventajas competitivas dinámicas.

Estamos utilizando la simpatía provocada entre los agentes actuantes, para lograr una coordinación de estrategias comunes, ya que a esta altura del proceso se busca un fin determinado que puede enunciarse de la siguiente manera:

- Atraer más clientes o nuevos mercados.

- Inducir a una mayor especialización, división del trabajo y por ende mayor competitividad.
- Inducir a un mayor aprendizaje productivo, tecnológico y de comercialización.
- Generar mayor confianza y reputación que originará menores costos de transacción.

Según Romero Ullmann, ante la posibilidad de este tipo de asociativismo y teniendo en cuenta la fase que estamos tratando, hay diez medidas esenciales a considerar para su creación:

- Hacer un análisis conciso de la capacidad de producción de que se dispone y de los conocimientos técnicos de cada participante.
- Establecer una relación entre las necesidades del mercado y las posibilidades de los actuantes.
- Reunir y seleccionar a miembros posibles.
- Definir las funciones de la agrupación.
- Establecer una estructura de la agrupación que permita prestar los servicios esenciales.
- Analizar las necesidades financieras y evaluar costos y riesgos.
- Preparar documentos de constitución.
- Nombrar al personal y darle la capacitación necesaria.
- Establecer procedimientos acordes a las áreas involucradas (comercialización, logística, etc.)
- Aplicar sistemas adecuados para regular y vigilar la marcha de la agrupación.

En primer lugar buscaremos un grupo de productores, fabricantes o emprendedores que decidan analizar la formación de una agrupación con un fin determinado; ellos designarán comisiones preparatorias que actuarán en las áreas de importancia de acuerdo al tipo de agrupación: por ejemplo en un consorcio de exportación habrá una comisión dedicada a evaluar

la oferta exportable; la comisión jurídica evaluará la conveniencia que la agrupación adhiera a un tipo societario o no; llegaremos así a una asamblea que debate y vota la constitución de la agrupación, firmando un acta constitutiva, designando autoridades y creando reglamentos internos y de procedimientos. De ahí en más habrá un consejo de administración o comité directivo y una comisión de control o comité de vigilancia.

A modo de ejemplo, y teniendo en cuenta que existen distintas finalidades para las cuales son creadas, esbozamos un proceso de formación de agrupaciones (ver cuadro de la página siguiente).

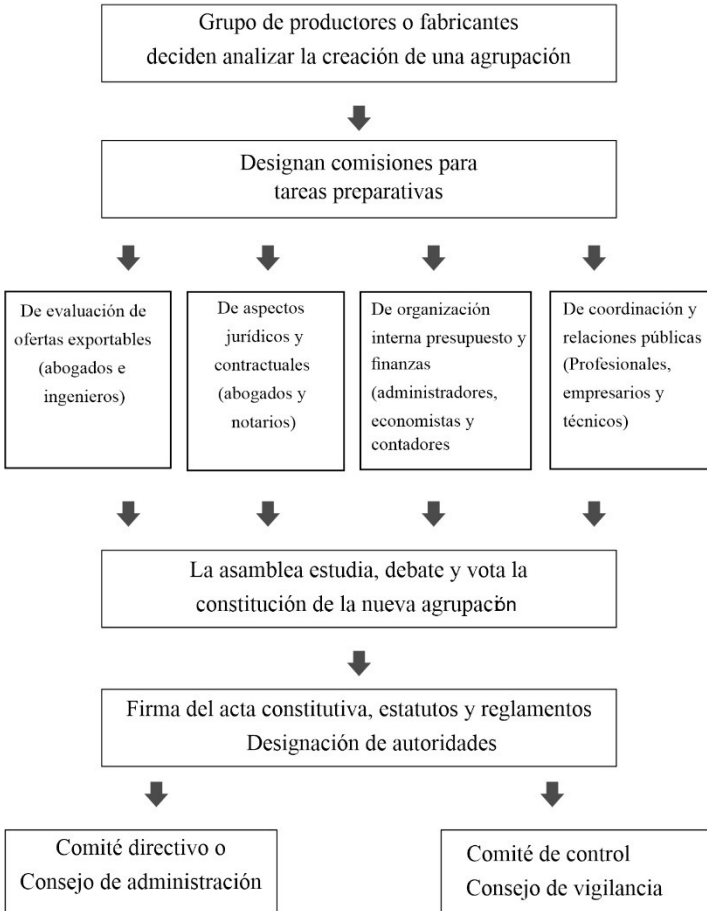
Por supuesto que cuando pensamos en la asociatividad nos atrapa el concepto de *afecto societatis* como punto genérico de partida y cuando hablamos de sociedades, reconocemos que hay un despliegue de especialistas mucho más aptos que nosotros para analizarlos. No obstante, nos permitimos unos breves comentarios sobre contratos asociativos como una herramienta apta para determinadas situaciones o desarrollos; en el nuevo Código Civil y Comercial de la Nación veremos más adelante que encontramos otros elementos dignos de ser tenidos en cuenta, a pesar de que tanto en la Ley anterior como en la actual reforma del Código Civil y Comercial no se les otorgó el tratamiento esperado, humildemente alineados en el pensamiento de Nissen

El nuevo Código Civil y Comercial de la Nación, comenzó a regir a partir del año 2015.

En primer lugar, debemos señalar que la Ley de Sociedades Comerciales 19550 fue modificada por la Ley General de Sociedades N° 26994, promulgada el 7 de octubre de 2014.

En lo que concierne a nuestro análisis debemos resaltar que se trasladan de la Ley General Sociedades al CCC, las figuras contractuales de tipo asociativo al Capítulo 16 bajo la denominación *Contratos Asociativos* a partir del artículo 1442 del CCC.

PROCESO DE FORMACIÓN DE AGRUPACIONES



Es importante recordar que a estos contratos no se le aplican las normas de las sociedades, no son personas jurídicas, ni sujetos de derecho.

Podemos aclarar que estos contratos constituyen una herramienta de acercamiento para regular la colaboración entre

dos o más partes interesadas en perseguir un fin común. Pero es importante destacar que el artículo 1446 del mismo CCC establece una importante flexibilidad, al indicar que además de poder optar por los tipos previstos en este Capítulo, “las partes tienen libertad para configurar estos contratos con otros contenidos...”, esta condición facilita la adecuación jurídica a los posibles cambios generados por la misma dinámica y competitividad en un mercado ágil y globalizado. De todas maneras, el CCC regula cuatro tipos de contratos; 1.- Los negocios en participación. 2.- Las agrupaciones de colaboración. 3.- Las uniones transitorias. Y 4.- Los consorcios de cooperación.

El artículo 1448 establece: El *negocio de participación* tiene por objeto la realización de una o más operaciones determinadas, a cumplirse mediante aportaciones comunes y a nombre personal del gestor. No tiene denominación, no tiene requisitos de forma, ni debe inscribirse en el Registro Público.

Y en los arts. 1449 y 1950, se definen al gestor y a los partícipes.

Gestor es quien actúa frente a terceros, puede ser uno o más; su responsabilidad es solidaria e ilimitada. Los partícipes, en principio, adquieren derechos y asumen obligaciones, únicamente respecto al gestor, no tiene acción contra terceros, mientras no se exteriorice una actuación distinta a su rol.

Es importante destacar aquí que se ha eliminado el concepto de “transitoriedad” es decir que de alguna manera limita el desarrollo del accionar, y también le da una perspectiva más amplia y flexible.

En materia de responsabilidades, el artículo 16 de la ley de procedimientos administrativos, establece que están obligados a pagar con los recursos que administran, como responsables del cumplimiento de la deuda tributaria de sus representados.

El artículo 1453 del CCC señala: Hay contrato de *agrupación de colaboración* cuando las partes establecen una organización común con la finalidad de facilitar o desarrollar determinadas fases de la actividad de sus miembros o de perfeccionar o incrementar el resultado de tales actividades, La agrupación, en sí, no puede perseguir fines de lucro, los resultados que se generen deben recaer directamente en el patrimonio de las partes.

Claramente el objetivo de estos contratos está orientado a facilitar la actividad de sus miembros con el propósito de lograr mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades comerciales.

El contrato debe otorgarse por instrumento público o privado, pero con firma certificada por Escribano y registrarse. La dirección y administración debe estar a cargo de una o más personas designadas en el contrato.

Los participantes responden en forma solidaria e ilimitada.

Es importante destacar que frente al Impuesto al Valor Agregado son sujetos de derecho y la Ley de Procedimientos Fiscales los señala como responsables personal y solidariamente a cualquiera de los integrantes de una unión transitoria de empresas o de un agrupamiento de colaboración empresarial, respecto de las obligaciones tributarias emergentes de la actividad desarrollada.

Las *uniones transitorias*, están definidas en el art 1463 del CCC que establece que: Hay contrato de unión transitoria cuando las partes se reúnen para el desarrollo o ejecución de obras, servicios, o suministros concretos, dentro o fuera de la República. Pueden desarrollar o ejecutar las obras y servicios complementarios y accesorios al objeto principal....

El contrato se debe realizar por instrumento público o privado con firma certificada notarialmente

Con referencia al Impuesto a las Ganancias, reiteramos la situación anterior, cada partícipe deberá tributar por los resul-

tados que le generen su participación en el contrato, como regla general, siempre y cuando no se presenten situaciones que puedan modificar el criterio (ej. Si se realizan operaciones ajenas al objeto, podría ser el contrato, el sujeto de derecho (art. 49 inc. b)

Con relación al Impuesto al Valor Agregado, donde la ley otorga personería fiscal a las uniones transitorias, por lo tanto, deben obtener la CUIT, el problema se complica porque el patrimonio afectado al contrato sigue perteneciendo a cada contratante, ya sea en la Unión transitoria donde los socios aportan para lograr un fin común, o como en un negocio en participación donde un gestor mediante el aporte de los participantes lleva a cabo un negocio.

Un ejemplo esclarecedor podría ser la industria petrolera, que con el auge de la extracción de hidrocarburos no convencionales que requiere de inversiones importantes, algunas empresas se asocian para financiar dicha actividad. En este caso no se produce una cesión de derechos de extracción, sino que cada parte aporta lo convenido para llevar a cabo un negocio en conjunto, esta postura no es amigable con la autoridad tributaria.

En este ejemplo, podemos detectar otra situación conflictiva, porque en la medida en que los bienes y/o servicios que estas uniones transitorias comercialicen con terceros, no habría inconvenientes porque el resultado entre débitos y créditos fiscales sería soportado por el consumidor final; pero sí hay inconvenientes, cuando las operaciones se realizan entre los participantes y no interviene un comprador posterior a quien se traslade el resultado fiscal de la operación.

Volviendo al ejemplo de los hidrocarburos se presentan dos etapas de la producción que podrían ser objeto del contrato, una de exploración y otra de explotación.

En la etapa de exploración, el objetivo es la búsqueda, la posibilidad de explotación y las estrategias de abordaje. Como

se trata de actividades internas entre los contratantes, no genera débito fiscal, sólo acumulan crédito fiscal, con un continuo saldo a favor, generando un perjuicio financiero. Recién cuando los agrupamientos asignen la parte correspondiente a sus partícipes se considera que nace el hecho imponible, estimando que su base imponible para determinar el débito correspondiente sería el costo atribuible a esa parte del proceso. Evidentemente se trata de una acumulación de créditos que produce un desequilibrio financiero, sobre todo en épocas de inflación. Algunos tratadistas sostienen que la ley tributaria tendría que adecuarse a la realidad económica y permitir que de alguna manera las UTE puedan transferir periódicamente los créditos correspondientes.

Por su parte el art. 1470 considera que: hay *contrato de cooperación* cuando las partes establecen una organización común para facilitar, desarrollar, incrementar o concretar operaciones relacionadas con la actividad económica de sus miembros a fin de mejorar o acrecentar sus resultados.

No puede ejercer funciones de control ni directivas con respecto a sus miembros.

El contrato puede realizarse por instrumento público o privado, pero con certificación de un Escribano Público e inscribirse en el registro público.

La responsabilidad de los participantes puede estar establecida en el contrato, en caso de silencio todos los miembros son solidariamente responsables.

Con respecto al Impuesto a las Ganancias, cada partícipe deberá tributar por los resultados obtenidos.

Evidentemente estos instrumentos tienen un inconveniente grave, la falta de personería y por consiguiente la responsabilidad solidaria que siempre y según el caso involucra a uno o varios de los contratantes. No obstante, de acuerdo con la envergadura del emprendimiento hay recursos al alcance de los contratistas para recurrir.

CAPÍTULO VI

Integración entre el saber productivo tácito y el científico técnico

Gestión en la fase de lanzamiento y prueba

Llegamos a la fase principal del proceso de aprendizaje, la que determina el cambio de mentalidad, que trata de dar un paso trascendente capaz de catalizar la potencialidad de los recursos físicos y las capacidades humanas disponibles para encontrar un modelo de desarrollo propio y sustentable.

Para lograrlo, la gestión tendrá que tener en cuenta, en principio, las redes productivas mencionadas en el capítulo anterior y como se generan las mismas, así como las teorías desarrolladas en el capítulo III.

Comenzamos a considerar otro tipo de cuestiones, como la interrelación de la PyME con el contexto socio-territorial en el cual está colocada. A ver las connotaciones históricas, sociales, culturales. Estos temas son tratados en el gran desarrollo de la región Toscana, en Italia, donde se hablaba de “un clima especial en el cual la base técnica del trabajo se respira en el aire, las invenciones, especialmente las pequeñas, se transmiten sin discordia, las ideas fructuosas encuentran oídos atentos, las noticias sobre los mercados, sobre la moda, se difunden rápidamente. Istituto Regionale Programmazione Economica Toscana (IRPET, 1969)”. La gran empresa no debe ser considerada la única forma eficiente de producción, existe una variedad de modelos de producción y hay ejemplos en los cuales la producción en masa puede no ser el modelo más eficiente. La empresa debe ser considerada en sus interacciones con el territorio.

La gestión tratará de desarrollar una continua relación e interacción entre factores endógenos y exógenos, terminando por ser la proyección de su ambiente o contexto y viceversa.

La idea será, numerosas pequeñas y medianas empresas conectadas no solo desde un punto de vista contractual. Lograr una especialización comercial y de la producción. Que exista una economía de integración, donde cada faz productiva asociada logre su alcance óptimo.

En algunos casos reaparecerá la empresa líder, pero no con el afán de estar sobre los demás, sino con el fin de coordinar el proceso productivo recogido de varias fases divididas entre numerosas empresas, ordenándose en los mercados nacionales o internacionales y ocupándose de su comercialización y distribución.

Cada fase de elaboración de un producto da valor de mercado y aplica reglas que tratan de nivelar los precios al costo. A veces habrá excepciones, ya que alguna fase podrá estar en manos de medianas y grandes empresas por tecnología, por especialización, por capitalización.

En todo este proceso lo que se distingue no es la acumulación de capital, sino el capital humano de pequeñas realidades productivas, con bajo contenido de capital, maquinarias y establecimientos.

Se logra unir la calidad del producto al precio, gracias a la larga experiencia conquistada por la empresa; esa capacidad de la fuerza de trabajo que no puede ser transmitida vía procesos formativos, pero que sí es acumulada durante el trabajo aplicado (conocimiento tácito).

Las pymes que interactúan manejan una dimensión óptima, no siendo importante su tamaño sino la calidad de sus servicios, con una fuerte raíz en el contexto socio cultural, compenetradas con el resto de las empresas locales, integradas tanto horizontal como verticalmente, con alta capacidad innovadora, dependientes del mercado de la red y de los recursos de la región.

Visconti (1996) identifica así cuatro tipos de empresas que componen este tipo de redes:

- Empresa Líder
- Empresa empujada
- Empresa especializada
- Empresa bloqueada

La *líder* ejerce en el mercado una fuerza autónoma, generando y haciendo valer una ventaja competitiva en cuanto a la competencia, tanto interna como externa. Cuentan con recursos económicos, tecnológicos y humanos como para posicionarse fuertemente.

La *empujada* también tiene un cierto grado de autonomía, pero parcial, solo dedicado a un tipo de producto o a una determinada fase productiva. Está ligada completamente a la líder, quizás no es innovadora, pero imita y es necesaria.

La *especializada* está posicionada de tal forma que puede desarrollar una política propia en el mercado, lo que le da una relación privilegiada con la *líder*, jugando un rol predominante en el contexto.

La *bloqueada* no tiene estrategia comercial, no innova, solo compete con la variable precio y forma parte de los accesorios que necesitan las otras. Son necesarias, pero no suficientes para el desarrollo.

Así teniendo en cuenta la libertad estratégica y las competencias de las empresas intervinientes en la red, podremos ver que la empresa *líder* tendrá alta libertad y amplias competencias, la empujada tendrá alta libertad, pero con competencias concentradas; la especializada tendrá libertad limitada con amplias competencias, mientras que la bloqueada tendrá limitada libertad y competencia concentrada (ver cuadro de la página siguiente).

Por otra parte, siguiendo al autor, podemos describir otra relación en la red basada en dos parámetros:

- Cómo se relaciona la estructura de la empresa con la cadena de valor. Mientras algunas relaciones alimentan ventajas competitivas, otras la condicionan
- Cómo la formación administrativa jurídica influye en las relaciones con los organismos relacionados con la red

LIBERTAD ESTRATÉGICA	SET DE COMPETENCIAS	
	Difuso	Concentrado
Elevada	EMPRESA LÍDER	EMPRESA EMPUJADA
Limitada	EMPRESA ESPECIALIZADA	EMPRESA BLOQUEADA

Ante elevadas relaciones en la cadena productiva y una baja formación jurídica administrativa, los procesos de funcionamiento se dan espontáneos, informales y críticos. Generando además aportes a la innovación que difícilmente se darían en forma individual

Ante un nivel bajo en ambos parámetros, se dan los servicios elementales llevados adelante por asociaciones o fundaciones como así también los actores institucionales que provocan la asociatividad, el consenso, la comunicación externa y la participación en actividades culturales y deportivas.

Cuando la relación de ambas consignas es elevada se dan las situaciones estratégicas que impactan fuertemente en el funcionamiento de la red y son altamente formales, y cuando hay una elevada formación relacionada con bajo estructura en la cadena de valor aparece el esfuerzo por desarrollar un ambiente económico propicio integrando conocimientos e informaciones de las empresas.

CRÍTICAS EN EL FUNCIONAMIENTO EMPREDITORIAL	Elevada	Relaciones de la cadena productiva	Agregados estratégicos
	Baja	Relaciones para la innovación	Colaboraciones dadas por la pertenencia al DI
		Baja	Elevada
		NIVEL DE FORMACIÓN JURÍDICO-ADMINISTRATIVA	

Teniendo en claro las relaciones entre empresas y con sus interlocutores públicos y privados, se pueden producir conocimientos que incrementen la ventaja competitiva de la red. Así buscará:

- dónde quiere competir
- qué quiere ofrecer
- con quienes y de qué manera interactúa
- cuál será la estructura (técnico productivo gerencial) con la cual actuar

Minguzzi y Passaro (1995) enuncia una matriz de las oportunidades de aprendizaje para las pequeñas y medianas empresas en donde las variables son

- presencia de la empresa en mercados externos
- posición de la empresa en la cadena productiva

El aprendizaje será escaso para la empresa que está lejos del mercado final y con escasa presencia en el mercado externo. Será intermedio cuando este cerca del mercado final, pero con escasa presencia en el mercado externo y cuando tenga presencia en el mercado externo pero este lejos del mercado final.

Mientras que será elevado ante la posibilidad de estar cerca del mercado final y con elevada participación en el mercado externo.

		PRESENCIA DE LA EMPRESA EN MERCADOS EXTERNOS	
		escaso	elevado
POSICIÓN DE LA EMPRESA EN LA CADENA PRODUCTIVA	Cercanía al Mercado final	Aprendizaje intermedio	Aprendizaje elevado
	Lejanía al Mercado final	Aprendizaje escaso	Aprendizaje intermedio

Aprendizaje sobre exportación

CAPITULO VII

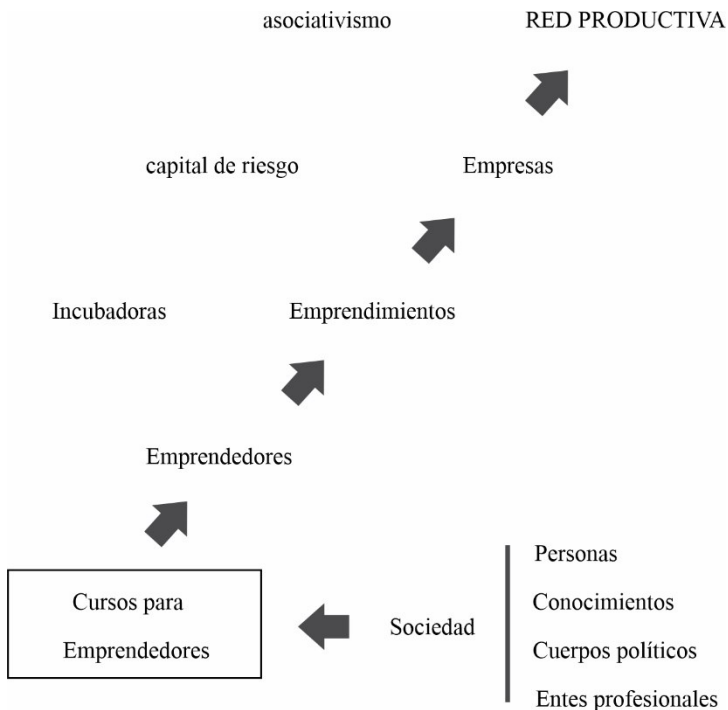
Una visión superadora aplicada

Partiendo del hombre como centro de las actividades y destinatario de los resultados, se trata de generar cambios, que incrementen la productividad de las empresas, que dirijan y promuevan la innovación y estimulen la generación de nuevos emprendimientos, todo ello en un marco de cooperación para competir.

Como lo hemos comentado anteriormente las crisis emergentes en los años 60 y 70, impulsan críticas a los modelos macroeconómicos keynesianos y neoclásicos, porque no logran movilizar la economía ni dar respuestas a los problemas socioeconómicos y ambientales, aplicando políticas económicas centralizadas en los estados nacionales. Por lo tanto, se puso énfasis en estrategias que tuvieran en cuenta la relación vertical, tanto hacia arriba, es decir, en estructuras supranacionales (Unión Europea G7, G8 etc.); y hacia abajo, analizando las identidades locales, con una mirada más micro, impulsando a actores locales, a diseñar estrategias propias para enfrentar la crisis. En este sentido descendente, nos encontramos en un escenario de poder descentralizado con dos dimensiones relevantes; la primera es sin lugar a dudas la mayor autonomía de gestión de los ámbitos locales o regionales y por supuesto la exigencia de recursos a los presupuestos centrales para sustentarla; la otra dimensión sería la institucional, porque el sector privado, la sociedad civil y las organizaciones del tercer sector pasan a cumplir un rol de mayor peso específico, orientado a una gestión pública privada más participativa.

En estas experiencias es primordial la unión local de: personas (emprendedores), conocimientos (universidades, institutos técnicos), cuerpos políticos (comunidades, provincias, regiones) y entes profesionales (consejos, colegios).

Así lograremos desarrollar formadores, que guíen a los emprendedores, para que pasen a desarrollar emprendimientos, a los cuales se les incorporará capital de riesgo para llegar a tener empresas, y a éstas buscaremos de asociarlas, cooperando entre ellas y formando así la RED PRODUCTIVA



En primer lugar, se buscará instruir formadores a partir de capacidades humanas y recursos disponibles en las empresas, alentando una cultura emprendedora, mediante conferencias, seminarios, debates que permitan el sostenimiento de las existentes y la creación de nuevos emprendimientos. Se gestionará una cooperación empresarial para integrar cadenas de valor agrupadas por sectores. Como, por ejemplo: certificación de calidad, gestión de calidad, denominación de origen. Se generarán oportunidades de negocios de alcance regional, nacional e internacional facilitando el acceso a bases de datos donde ofrecer o demandar productos o servicios.

La red favorecerá la complementación entre el mercado local y el regional, gestando ámbitos de vinculación para los emprendimientos, que serán potenciados en nuevas unidades económicas (ferias, centros de negocios, mercados, etc.).

A su vez la participación de los agentes sociales locales fortalecerá a la red a través de una gestión asociada para la producción, el abastecimiento y la comercialización; servicios de gerenciamiento; dinamizar actividades que promuevan tecnologías de proceso y producto; valorar los saberes productivos adquiridos y gestar un proceso de participación como agentes del desarrollo local.

Los participantes y beneficiarios serán, no solo los emprendedores actuantes, sino las comunas, regiones o provincias involucradas.

La gestión de los entes públicos en atención a las redes se centralizará en una asistencia técnica, financiera y de capacitación mediante la creación de programas, fondos, consejos, foros y servicios.

Los resultados obtenidos mediante este modelo fueron especialmente exitosos y sustentables mediante adecuaciones estratégicas, en regiones del centro y norte de Italia, donde se destacan los Distritos Industriales, es decir y para reforzar el

concepto, “áreas industriales integradas que producen economías externas para la empresa y para el sector industrial, pero internas para la red productiva”.

Algunos ejemplos sirven para fortificar los fundamentos:

La Toscana es una de las veinte regiones que conforman la República Italiana. Su capital y ciudad más poblada es Florencia. Está ubicada en Italia central, limitando al norte con Emilia-Romaña, al este con Marcas, al sureste con Umbria, al sur con Lacio, al oeste con los mares Tirreno y de Liguria, y al noroeste con Liguria. Es una de las mayores y más importantes regiones italianas por su patrimonio artístico, histórico, económico, cultural y geográfico. Ejemplo típico de crecimiento industrial logrado a través de ellos, si bien no todas las áreas industriales de la región son producto de pequeñas empresas especializadas, porque existen excepciones como las plantas de acero de Piombino o los productos químicos de Livorno.

Además, existen sistemas de producción locales, que se podrían denominar cuasi distritos, porque no reúnen todas las características que los tipifican, pero que esencialmente el comportamiento y los resultados son acordes como por ejemplo la producción de mármoles en Carrara o la joyería en Arezzo.

Técnicamente existen en la región cinco DI bien determinados y establecidos:

1. Producción del vestido en Empoli.
2. Manufactura y al curtido de la piel en Santa Croce Sull' Arno
3. Textil de Prato
4. Mobiliario de Poggibonsi
5. Calzado en Monsummano

Ellos han demostrado capacidad y flexibilidad para adaptarse a un mercado global y mutante, que tuvo etapas de caída de empleo en el sector industrial, pero fue compensado en el

desarrollo del sector servicios al productor, que en su momento equilibró el sistema.

Por otro lado la reducción en la autosuficiencia productiva que se manifiesta en el uso alternativo de servicios de subcontratistas ajenos al sistema local, no debería interpretarse como algo negativo, porque ello permitió a las empresas locales dedicarse a actividades más estratégicas y sustanciosas como el diseño, la comercialización o la especialización en etapas de la producción con mayor valor agregado. Por otro lado, la subcontratación fuera del distrito aceleró otros procesos como el de diversificación e innovación que son vitales para una competitividad exitosa.

De hecho, el aumento en la velocidad y la variedad de innovaciones exige una continua aplicación y difusión de habilidades nuevas y de carácter más o menos heterogéneas, que no podrían ser absorbidas por pequeñas y medianas empresas individualmente, sino por medio de asociaciones productivas que deben compartir sus costos en forma equitativa.

La Emilia Romagna está situada en el norte italiano limita con Lombardía, Véneto, Toscana, Liguria, Piamonte, y le Marche y al este por el Mar Adriático. Y está compuesta por nueve regiones; Piacenza, Parma, Región Emilia, Módena, Bologna, Ferrara, Ravenna, Forli y Rimini. La llanura constituye cerca de la mitad de su territorio, pero por sobre todas las cosas la cuota de territorio total de superficie agrícola útil es sensiblemente superior al resto de la geografía del país.

La agricultura es un sector muy relevante en el cual se emplean los sistemas productivos más innovadores con elevado grado de mecanización, se encuentra más orientada a la industria de la transformación.

La zootécnica está vinculada a la cría del cerdo y a la producción láctea. La cría del cerdo es importante particularmente en Parma, Reggio Emilia y Módena, estas provincias con Piacenza, constituyen la zona especializada en quesos típicos y se concentra la producción de leche vacuna. La región

cuenta con más de cien mil empresas industriales, en gran parte dedicadas a actividades manufactureras, además es notable la importancia de la industria mecánica; pero la característica sobresaliente de la industria regional es el elevado número de empresas de pequeña y mediana dimensión.

Más de la mitad de la actividad económica se dedica a la construcción e instalación de estructuras industriales, siendo seguida por las empresas del sector metalmeccánico y por último, la moda y los productos alimenticios.

El Véneto se extiende desde la frontera Austriaca hasta la desembocadura del Rio Po, y desde la orilla oriental del Lago de Garda (oeste) hasta la desembocadura del río Tagliamento al este.

El Valle del Po abarca un 57% del Véneto. La llanura en sí está subdividida en la alta llanura (dominada por la grava y no muy fértil) y la baja llanura (rica en fuentes de agua y terreno arable). La llanura inferior es tanto un sostén de la producción agrícola como la parte más poblada de la región.

La economía del Véneto es indudablemente un modelo internacional por su crecimiento económico, reúne características de un crecimiento homogéneo y equilibrado abarcando sectores desde la agricultura a la manufactura, del comercio artesanal al más sofisticado; además, por supuesto, su industria turística es preponderante.

Este éxito está impulsado principalmente por el carácter emprendedor de sus habitantes enriquecida por una flexibilidad de iniciativas y funcionamiento, por sobre todas las cosas, un sentido de pertenencia envidiable. Reúne en sus condiciones desde la habilidad y la experiencia a la propensión al cambio facilitando la innovación tecnológica, nuevos productos, procedimientos y normas de calidad que los avalan.

El sistema de producción de la región combina elementos de innovación y modernización con características y valores tradicionales.

Sus aspectos fundamentales son empresas pequeñas o medianas, productos tradicionales elaborados con tecnología de vanguardia, e internalización de los mercados.

Y su especialización está orientada a: Sector de la confección textil y calzado, al de la ingeniería metalmecánica, y al sector de la ebanistería y fábrica de muebles.

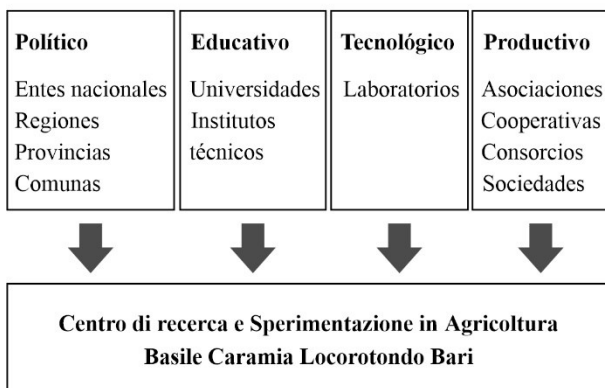
En el Sur, un ejemplo contundente que relaciona todo lo expuesto hasta aquí, es la experiencia del Centro di Ricerca e Sperimentazione in Agricoltura Basile Caramia di Locorotondo - Bari, el cual dentro de sus finalidades persigue la de promover y desarrollar la experimentación de técnicas, métodos, modelos y sistemas evolutivos en la gestión del recurso ambiental para uso agrícola, mediante un programa para el mejoramiento cualitativo de la producción agrícola, el tratamiento de los residuos y la racionalización de técnicas en defensa de la cultura.

Esta red, es una entidad sin fines de lucro en sí misma, fundada en 1987 por: Provincia de Bari, Comuna de Locorotondo, Instituto Técnico Agrario Basile Caramia y Cooperativa Locorotondo; a los cuales se adhirieron otros como: Región Puglia, Provincia de Taranto, Comuna de Otranto, Universidad de Bari Universidad de Foggia, Varios institutos técnicos, entes nacionales y consorcios. Su organización está dada por una asamblea de socios, un Consejo de administración, una Junta Ejecutiva, un Colegio de revisores y un Comité Técnico Científico.

En todos estos casos exitosos hay elementos básicos necesarios:

1. Un sistema territorial delimitado.
2. Una comunidad de personas con un sistema bastante homogéneo de valores que le proporcionan un grado de equilibrio y calidad al capital social.
3. Una población de pequeñas y medianas empresas especializadas.

SECTORES



Y procedimientos esenciales para ponerlos en movimiento:

La división del trabajo es una característica fundacional del distrito, que capacita a las empresas en cada una de sus etapas productivas, produciendo para el distrito una riqueza en mano de obra especializada que enaltece su mercado de trabajo.

Los actores institucionales, que logran desactivar el individualismo creativo, pero desordenado y tal vez anárquico inherentes a la personalidad italiana, que consiguen lograr un compromiso de los interlocutores sociales para su funcionamiento exitoso, y para transformar una simple aglomeración de empresas en un distrito industrial.

Estas organizaciones sociales, que también son casi todas ellas, fundacionales en Italia, están conformadas por las familias, la Iglesia, la educación formal como informal, las organizaciones intermedias, las autoridades locales y en general organizaciones públicas o privadas con cierto grado de inserción en el medio.

Otro condimento que enriquece el proceso, no tan fácil de lograr, es el equilibrio entre competencia y cooperación, que

si bien podrían ser conceptos algo antagónicos, en el D.I. se logró establecer, aportando al sistema, una transfusión vital.

Dada la hipótesis de que en un D.I. coexisten empresas numerosas y de reducida dimensión, para cada etapa individual del proceso, se formará un mercado local donde las empresas que ofrecen y demandan competirán entre ellas.

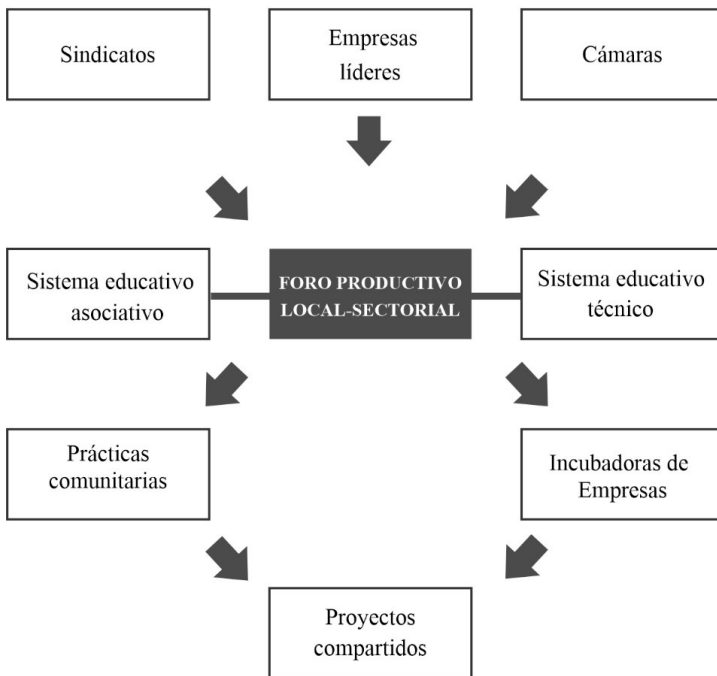
Pero como se trata de lograr otros mercados, una escala superior, y mayor sustentabilidad; se pasa de la competencia a la colaboración entre las unidades productivas, transformando a una simple aglomeración de empresas en un D.I.

Definitivamente los elementos colaborativos fomentan la generación de un sistema local, mientras que las fuerzas competitivas enriquecen la creatividad, la flexibilidad y la innovación.

Cabe agregar que el DI. tiene barreras sobre todo de ingreso que, por supuesto están dadas por el territorio y por la identidad colectiva, no obstante, tienen cierta flexibilidad y un futuro aún más flexible.

Estas experiencias italianas, y nuestras propuestas sobre la generación y consolidación de PyMEs asociativas, nos llevaría a imaginar un proyecto de gestión productivo local que daría sustentabilidad a las Pymes, y por sobre todas las cosas un efecto virtuoso y superador para el desarrollo integral de la región.

Trabajando en conjunto con las cámaras empresarias, los sindicatos, las empresas líderes y asociaciones, para generar un Foro Productivo Local, por sectores. Con el apoyo del sistema educativo que le inyecte conocimientos apropiados y específicos; Con el objetivo de reclutar emprendedores para capacitarlos, insertarlos en la economía formal e integrarlos al sistema productivo.



Con los esfuerzos de la sociedad, creando una conciencia de pertenencia a su territorio y con la premisa de colaborar para competir imaginamos que estamos en una senda superadora.

CAPITULO VIII

Desarrollo local

Surge el análisis alternativo y el desarrollo de políticas micro-económicas basadas en la descentralización de las competencias estatales hacia entidades regionales y locales, y comienza a gestarse la idea de enlazar las medidas tendientes a la mejora de los datos macroeconómicos fundamentales con otras dirigidas a actuar sobre las unidades microeconómicas.

Esta visión crea un camino alternativo de desarrollo cuyo principal objetivo es la generación de riqueza a través de la creación de empleo en áreas intermedias, es aquí donde aparece un nuevo enfoque de desarrollo regional con sistemas productivos locales.

Se hace evidente la necesidad, por parte de los gobiernos locales, de una intervención directa e indirecta sobre sus propias políticas y sobre la movilización de su potencial endógeno.

De esta manera se puede gestar un nuevo modelo de desarrollo, que lo podríamos calificar como endógeno, autóctono o local, y que podría dar algún tipo de solución a los problemas macroeconómicos nacionales o internacionales, pero por sobre todas estas grandes expectativas, estamos convencidos que pueden dar lugar al avance de la gestión de un movimiento productivo local como una herramienta real, más cercano a la población, y a un nuevo planteo ante los recursos que cuenta el territorio, y de esta manera aprovechar a fondo las ventajas comparativas para hacerlas competitivas.

Por otra parte, la variable “desempleo”, que no solamente plantea la falta de trabajo digno, sino que además puede generar expectativas a medio o largo plazo, que ponen en peligro a las familias y a la sociedad en su conjunto; donde la pobreza y la marginalidad empiezan a confundirse con las estructuras económicas y sociales del territorio. Esta problemática incide en el comportamiento cotidiano y en la identidad de la población, por eso es necesaria integrarla al análisis, para lograr el resurgimiento de los mercados de trabajo locales con profunda interacción con su territorio y donde el espacio geográfico puede llegar a diferenciar las estructuras productivas en orden a sus ventajas comparativas.

Se puede vislumbrar una nueva forma de encarar la problemática laboral, donde el territorio y los agentes internos tienen algo que aportar en la programación y en la creación de puestos de trabajo.

Es necesario un mayor poder de análisis y de actuación de los gobiernos locales que tienen en sus manos el problema y lo conocen fehacientemente.

Cuando hablamos de políticas de desarrollo local, nos preguntamos ¿qué dimensión tiene el concepto de “local” ?, y además ¿Qué tamaño debe tener?

El territorio viene caracterizado por valores sociales, culturales y económicos homogéneos, el aspecto administrativo puede no ser relevante; pero sobre todo, por la existencia de un tejido humano dispuesto a pertenecer y a participar.

Uno de los tratadistas más reconocidos Valcárcel-Resalt entiende el desarrollo local como un proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local. Con unas características fundamentales que lo definen:

1. El ámbito afectado es regional: zona, comarca, municipio, ciudad o incluso alguno de sus barrios.
2. Intenta movilizar y aprovechar los recursos internos, tanto humanos, como físicos o naturales;

3. La responsabilidad del proceso recae generalmente en las autoridades locales, aunque las tareas directas de gestión y promoción normalmente se realizan por medio de órganos e instrumentos creados *ad hoc*.
4. Se intenta involucrar en el proyecto a todos los agentes del área.

Con esta visión reconocida trataremos de armar nuestra propia secuencia.

En primer lugar, es evidente que tendríamos que contar con ciertas condiciones.

Necesitamos un *grupo humano* que permita el surgimiento de diversas iniciativas, es decir se necesita gente con ganas de aprender y recibir nuevas ideas con un espíritu crítico positivo y con actitud proactiva.

En segundo lugar, el *sentido de pertenencia a su lugar*, la afirmación de un estilo de vida común y de una identidad social.

Y por último, pero de vital importancia, la presencia de *entidades intermedias activas*, identificadas en la problemática, de carácter creativo y con visión de desarrollo.

Este sería el caldo de cultivo necesario para proponernos objetivos superadores:

La optimización de los recursos de la región, impulsando un círculo virtuoso hacia la generación de empleo en su hábitat, con excedentes económicos, y por sobre todas las cosas, equilibrio social.

Todo proceso comienza con un diagnóstico pragmático, real, y bien profundo sobre las ventajas comparativas de la región, qué tenemos y qué podríamos tener a nuestro alcance real, no como una expresión de deseos; es decir en definitiva con qué recursos contamos para promover el desarrollo. La idea es, básicamente, pensar desde lo que tenemos, que es lo que podemos hacer.

Es importante destacar que muchas regiones han trabajado en un Plan Estratégico que involucra los principales sectores socioeconómicos señalando la Visión y la Misión de su territorio, como así también sus objetivos priorizados.

Las Agencias de Desarrollo que han trabajado en forma participativa lo público y lo privado mancomunadamente. Estos esfuerzos realizados por la comunidad de ninguna manera pueden ser ignorados, tendrían que ser analizados y tal vez *aggiornados*.

1. Definir los distintos agentes sociales y/o económicos, públicos y privados como así también las entidades intermedias de la región, porque la clave son los actores locales, los que viven en el lugar, los que pueden impulsar un genuino proceso de desarrollo local, que generen ideas de reingeniería que se correspondan con su identidad, que tengan que ver con lo que se sabe, es decir el conocimiento tácito.
2. Investigar-establecer- y conducir; los cambios estructurales necesarios en el territorio para lograr una competitividad global; para ello es necesario que todas las instituciones educativas, en sus distintos niveles y con sus características estén alineadas a un objetivo participativo y común, contribuyendo con el conocimiento codificado.
3. El Desarrollo local⁷ es aquella actividad que impulsa el crecimiento económico del lugar, que al ser sustentable genera un volumen incrementado por actividades complementarias y de servicios colaterales que lo potencian. Pero lo que es más importante, mejora las condiciones de vida de sus habitantes en forma genuina, porque impulsa y localiza la cadena de distribución, incrementando los ingresos de la población.

El fenómeno de la globalización, potenciado por los ágiles sistemas de comunicación actuales, es el hecho concreto con

el cual tenemos que convivir, por lo tanto, debemos adaptarnos a su existencia y ubicarlos estratégicamente. Se trata fundamentalmente de un proceso económico financiero, que, basado en un sistema capitalista de economía de mercado, le acarrea a la sociedad una serie de beneficios y problemas.

En ese sentido, todos los aportes que pueda hacer el territorio, si lo tomamos como referente en las políticas de desarrollo, en este marco de globalización, es de vital importancia, siendo muy necesario su análisis y posterior intervención de forma integrada y complementaria.

Esta necesidad de convivir local en lo global (glocal) requiere de tecnologías de información y comunicación eficaces y eficientes para poder alinear las dinámicas de gestión en el territorio, y lograr posicionarnos en un escenario competitivo.

En este sentido, como sostiene Manuela Adelaida de Paz Báñez (2004), lo global y lo local se complementan, no son dos fenómenos contrapuestos, sino aspectos de la misma realidad, En este sentido, se hace necesarios tratarlos de forma integrada, y no separada como realidades enfrentadas e independientes pues la realidad es sólo una: global y local.

” cuando se habla de Inteligencia Territorial se hace referencia a la utilización de las nuevas tecnologías al servicio del territorio, del desarrollo local, de la diversificación, de la inclusión de territorios y recursos que de otra forma estarían abocados a la marginación del desarrollo inclusivo, sostenible, que fomente el bienestar de todos”. Manuela Adelaida de Paz Báñez

De manera que, pensando globalmente y actuando localmente, se puedan llegar a implementar verdaderas políticas económicas que hagan realidad en el territorio el concepto de desarrollo sustentable

Las Agencias de Desarrollo han adquirido una creciente importancia entre los instrumentos necesarios para impulsar

el desarrollo regional, y especialmente cuando se trata de desarrollo endógeno, con características de *boton-up* o desde abajo.

Muchas de estas agencias nacen como resultado del *State failure* o sea el insuficiente funcionamiento de la cosa pública; y otras por el *market failure* la imposibilidad del mercado para lograr procesos de desarrollo económico.

Las Agencias facilitan los procesos, coordinan las necesidades de las empresas, proponen políticas específicas e intervienen en la puja entre oferta y demanda territorial de servicios y de competencias.

En Italia, las Agencias de desarrollo local han nacido como iniciativa de factores regionales, pero fuertemente estimuladas por políticas y programas emanados de la Unión Europea. A través de programas como Bolocan (2000) y Formes (2004) podemos apreciar el desarrollo de las políticas implementadas, que básicamente se pueden resumir en tres modelos.

El primer modelo es estrictamente de orden financiero, y su objetivo obviamente es el de acercar recursos para el desarrollo económico endógeno, es el practicado en las décadas del 70 y 80.

El segundo de ellos ya se presenta con una visión más colectiva y asociativa, con la perspectiva de un desarrollo industrial colaborativo y regional; con el objetivo claro de generar nuevas áreas productivas o practicar una reingeniería sobre las preexistentes.

El último de estos modelos ya configura una visión mucho más estratégica, hay objetivos en común que permiten diseñar caminos hacia el desarrollo regional en forma participativa y global; permitiendo la implementación de Planes Estratégicos y de *Marketing* Territorial.

Esta iniciativa tiene su propio plan de gestión, incorporando objetivos anuales, plan de actividades y presupuesto.

Propone un encuentro de políticas nacionales y provinciales donde surja un espacio de complementación que genere

una sinergia que facilite el desarrollo de nuevos marcos conceptuales.

Estas agencias captarán de estos dos niveles los instrumentos que más se adecuen a las necesidades de las empresas de una región, dejando lugar para que cada una de ellas presente sus propias acciones a partir de las demandas de las Pymes de la región.

La coordinación de las mismas a nivel nacional (Sepyme) y a nivel provincial (Ministerios de la Producción) provocará que todo emprendimiento pueda recibir los servicios necesarios.

Esquema Básico de complementación territorial entre las Políticas de Origen Nacional-Provincial-Regional



Se espera que debido a la situación planteada en nuestro país y a la fuerte participación de grupos de gestión y de emprendedores que están en búsqueda de una salida y solución definitiva a las frecuentes crisis económicas, estas propuestas se puedan llevar a cabo y permitan incorporarse definitivamente

en un mundo desarrollado basado en un constante proceso de aprendizaje.

Evidentemente este no es un círculo cerrado, tiene que estar continuamente nutrido y alimentado para lograr su sustentabilidad; es por ello que las Agencias se están orientando hacia el aprovisionamiento de servicios para las empresas.

Un ejemplo exitoso lo encontramos en la Emilia- Romagna que se ocupó en ejercer distintos roles como por ejemplo apoyar e impulsar los procesos innovadores y los sistemas de investigación, o el de facilitar la internacionalización regional.

A partir de la década del 90, la visión del desarrollo local y por supuesto las estrategias emergentes presentan una nueva impronta que se fundamentan básicamente en dos principios:

El primero el de la Gobernanza multinivel (*multi governance*) que implica una pluralidad de sujetos con competencias superpuestas accionando en el mismo proceso. (ámbito local-Redes de ciudades-Articulaciones interprovinciales-Alianzas territoriales-Cooperaciones transfronterizas-Mercosur).

Y el segundo principio apunta a la asociatividad (*partnership*), que requiere de un proceso de concertación y de establecimiento de roles muy bien definidos para que la cooperación sea un elemento fundamental para la sustentabilidad del sistema.

Nos interesa comentar que en nuestro medio también existieron iniciativas endógenas orientadas en ese sentido.

En plena crisis nacional del año 2000 un grupo de ciudadanos, con vocación comunitaria, analizaron la situación más allá de su realidad individual, coincidieron en una visión con perspectiva local, de región, de ciudad o Partido; sembrando la semilla del Plan Estratégico (PEM) y posteriormente la Agencia de Desarrollo Local que oportunamente mencionaremos. Abonando de esa manera la premisa, que en tiempo de crisis las estrategias asociativas se incrementan.

CAPITULO IX

Economía social y solidaria

Como en el caso del desarrollo local, el concepto de Economía Social también tiene cierta antigüedad, porque se remonta al siglo XIX. En este caso los economistas Stuart Mill y León Walras utilizaron este término para nombrar a las organizaciones que iban surgiendo para amortiguar el impacto ocasionado por el nacimiento de la sociedad capitalista. Walras consideraba que la economía social representaba el segmento de la economía que tenía como objetivo la justicia social.

Pero es, también como en el caso del desarrollo local, a partir de la crisis generada en Europa en la década del setenta cuando se perfila como una herramienta necesaria para abordar situaciones especiales ocasionadas por la falta de respuesta de los gobiernos nacionales para impulsar la economía y la generación de empleo.

En este contexto surgen alternativas e inquietudes que se traducen en una creciente tercerización de las actividades productivas, que se formalizan en diferentes tipos de organizaciones que adoptan distintas formas jurídicas. Es evidente que las coincidencias en tiempos y objetivos entre Desarrollo Local y Economía Social son importantes y han sido utilizadas significativamente en forma conjunta en semejantes escenarios de crisis.

Este sector de organizaciones desarrolla sus actividades entre el sector público y el privado, y a veces resulta complicado establecer los límites para definirla claramente. Se suele

identificar este concepto con las organizaciones más comunes, como es el caso de las cooperativas, mutuales y asociaciones.

Pero es en el año 1980 donde el Comité Nacional de Actividades Cooperativas, Mutuales y Asociaciones de Francia la definen como

“entidades no pertenecientes al sector Público, que con funcionamiento y gestión democrática e igualdad de derechos y deberes de los socios, practican un régimen especial de propiedad y distribución de las ganancias, empleando los excedentes del ejercicio para el crecimiento de la propiedad y la mejora de los servicios y a la sociedad” (Monzón 2006)

En el año 2002, La Conferencia Europea permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones, establecen los siguientes principios:

- Primacía de la persona y del objeto social sobre el capital.
- Adhesión voluntaria y abierta.
- Control democrático de sus miembros.
- Conjunción de los intereses de los miembros usuarios y del interés general.
- Defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad.
- Autonomía de gestión e independencia respecto de los poderes públicos.
- Destino de la mayoría de los excedentes a la consecución de objetivos a favor del desarrollo sostenible, del interés de los servicios a los miembros y del interés general.

La propuesta de definición más reciente es la que ha aceptado el Consejo Económico y Social Europeo (CESE) que la expresa:

“Conjunto de empresas privadas, organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando, y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes, así como la toma de decisiones, no están ligadas directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La economía social también agrupa a aquellas entidades privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión, que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean controlan o financian”.

Economía solidaria

La Economía Solidaria es un desprendimiento de la Economía Social y supone un intento de repensar las relaciones económicas desde puntos de vista diferentes. Está orientada a construir relaciones de producción, distribución, consumo y financiación basadas en la justicia, cooperación, reciprocidad y la ayuda mutua, frente al capital y su acumulación. Pone a las personas y su trabajo en el centro del sistema económico, esta corriente viene desarrollándose desde las últimas décadas del siglo XX, imprimiendo una forma de entender el papel de la economía y los procesos económicos. En su concepción teórica conviven dos corrientes, la europea y el enfoque latinoamericano, con importantes puntos en común y también diferencias significativas.

El enfoque latinoamericano se caracteriza por una orientación fuertemente crítica y decididamente transformadora respecto de las grandes estructuras y los modos de organización y de acción que caracterizan la economía contemporánea.

Mientras que en Europa está totalmente ligada al desarrollo experimentado por la economía social y sus estructuras organizativas y empresariales clásicas. Las cooperativas, las mutuales y las asociaciones han logrado a nivel institucional una evolución continua desde su origen, allá por el siglo XIX, hasta nuestros días.

Esta evolución ha traído además algunas reservas con respecto a valores fundamentales de estas entidades. Las mutuales en algunos casos se han convertido en entidades paraestatales. En el caso de las cooperativas se han acercado demasiado a la lógica del capital en perjuicio de su filosofía fundacional.

Ante esta situación algunos tratadistas, inicialmente franceses, impulsaron el término *Nueva Economía Social* para mencionar a las organizaciones que surgen en Europa a partir de los años 70. Este concepto se fue transformando para convertirse en *Economía Solidaria*, generando cierto grado de confusión, que, aunque habitualmente se utilizan como sinónimos, no lo son tanto.

Visualiza a la *Economía Solidaria* como una nueva forma de entender la economía tratando de asociarla a criterios más políticos y/o sociales, con el objetivo de lograr una democratización real de las formas de producción, distribución y consumo.

Conlleva dos dimensiones macro, la primera de carácter socio-política, fortalece la democratización de la sociedad porque proporciona transparencia y atrae a la esfera de lo público; iniciativas generadas desde lo privado, que de otra manera quedarían en el ámbito capitalista; y la segunda socio-económica se sustenta en el concepto de que la economía no se basa exclusivamente en el mercado, sino que debe incluir principios de redistribución y reciprocidad.

El tratadista francés Favreau L (2003) UNESCO *Economie Ethique* N° 4, sostiene la hipótesis que la expansión de la

vida asociativa ha permitido la renovación de la economía social, a través de redes socioeconómicas que combinan las dimensiones mercantil y no mercantil en el caso de actividades productivas y no productivas, atravesadas por una perspectiva ética de democratización de la economía, en redes sostenidas y apoyadas por estados progresistas o por ciertos mecanismos de cooperación internacional; generalmente actividades económicas que favorecen la inserción de personas o revitalizan territorios rurales o urbanos en declive, actividades donde predomina lo no mercantil.

La dimensión socio económica del enfoque europeo, tiene un carácter mucho más micro, se centra fundamentalmente en el análisis de las organizaciones que componen el segmento, su funcionamiento, sus características, las diferentes formas jurídicas, sectores a los cuales se dedica su actividad, la forma de obtener recursos, o los problemas que no permitan su viabilidad.

Este enfoque, es el que nos interesa a los efectos prácticos, y además se alinea con los objetivos de nuestro trabajo, que supone, o pretende ser una ayuda en el proceso de generar condiciones para un desarrollo local sostenido. Y además, como es evidente el andamiaje jurídico de la Unión Europea, no es aplicable a nuestro país, pero puede servirnos de modelo. No obstante, nuestro nuevo marco jurídico normativo ha generado un *aggiornamento* en el cual podemos investigar para conseguir la forma jurídica más adecuada y posible para el logro de nuestros objetivos.

Para conseguir una evolución socioeconómica, teniendo en cuenta el carácter global de la economía y la necesidad de generar dinámicas territoriales que afectan la relación entre los distintos escenarios espaciales, estamos obligados a dar respuestas a nuevos condicionantes, a situaciones en las que las organizaciones existentes puedan desarrollar sus actividades productivas dentro de un marco legal que las contengan ya que son fundamentales para el desarrollo endógeno. Y,

ante este nuevo contexto, estas entidades deben adoptar su configuración, sus estructuras y funcionamiento para que, sin dejar de ser fieles a sus principios fundacionales, contribuyan a la dinamización del desarrollo de la región.

A partir de las características que le son propias, activando y potenciando los elementos endógenos, las entidades deben abordar al territorio actuando como agentes de desarrollo, debiendo adoptar la forma jurídica conveniente y posible. El trabajo local ofrece un nuevo escenario, rico en potencialidades a la Economía Social; pero también requiere de ella, respuestas ante las nuevas situaciones que crean una diversidad de frentes de actividad que se deben impulsar.

Por ello volvemos a recalcar que Desarrollo Local y Economía Social, tienen un origen y una visión concomitante, armónica y complementaria.

CAPÍTULO X

A Propósito, lo prometido es deuda

En el Capítulo VIII Desarrollo Local, cuando tratamos el tema de las Agencias de Desarrollo, hicimos mención a la iniciativa Marplatense.

Esta experiencia autóctona es descripta aquí por el Lic. Oscar Criado como partícipe de ella:

El Consejo de la Producción de Mar del Plata

El Consejo de la Producción, fue una interesante experiencia que se llevó a cabo en la ciudad de Mar del Plata, hace casi dos décadas.

Esta iniciativa tuvo un basamento más pragmático que fundamentación académica. No se trató de la implementación de un proyecto teórico o de una corriente de pensamiento, sino de una iniciativa para enfrentar momentos de crisis.

Fue un proyecto con el que se intentó implementar políticas públicas dirigidas a impulsar el Desarrollo Productivo de la ciudad, a través de un trabajo conjunto entre el estado y el sector privado.

El proceso del Consejo de la Producción de Mar del Plata se logró llevar adelante durante varios años, pero la postura fundacional de la política, que habitualmente aparece con los cambios de gobierno de signo distinto, terminaron por minimizar el proyecto e impactaron negativamente en la voluntad participativa de las entidades y de los empresarios que formaban parte de él.

Un contexto de emergencia

La situación económica en el 2002 era sumamente compleja tanto en lo social como en lo económico. El 20 de diciembre de 2001 había renunciado el presidente de la Nación el Dr. Fernando De la Rúa por una situación social insostenible y la falta de acompañamiento de las fuerzas políticas.

A continuación, hubo una sucesión de distintas personalidades que fueron ocupando la Presidencia por muy breve tiempo. En algunos casos lo hicieron por horas, prácticamente renunciando al asumir, hasta que finalmente el Congreso nombró al Dr. Eduardo Duhalde.

La gente descreída de la política dudaba de sus líderes y de la capacidad de estos para solucionar los problemas de la Argentina. Surgían las Asambleas Populares y la convocatoria no orgánica a marchas de protestas no cesaba. La institucionalidad del país estaba en crisis, la proclama “que se vayan todos” resonaba cada vez más fuerte entre la población.

La situación parecía empeorar día tras día, en una caída que parecía no tener fin. En el año 2002, las variables macroeconómicas se habían desquiciado. El país ya no tenía crédito, se había declarado y festejado el default. La tasa de cambio se había disparado, de un peso se pasó a cerca de 4 pesos por dólar.

La calidad de vida de los argentinos se había desplomado, muchas empresas cerraron o se declaran en quiebra. La gran mayoría de los productos importados se hicieron inaccesibles.

A pesar que la inflación trepaba sin freno, los salarios se mantenían en los valores anteriores a la crisis, las ventas se desplomaron, la cadena de pago se había cortado y los bancos no podían afrontar la situación de corrida.

La desocupación y la pobreza llegaron a récords históricos. Los desempleados eran 21,5% de la población económicamente activa. La pobreza, alcanzaba en junio de 2002 el 52,8% en Capital y GBA, es decir, que casi una de cada dos personas no podía cubrir sus necesidades básicas.

La ruina azotaba al conurbano. El Gobernador de la Prov. de Buenos Aires Dr. Carlos Ruckauf había renunciado para hacerse cargo del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la Nación y en su lugar asumió quien hasta ese momento era Vicegobernador, el Ing. Felipe Solá.

Mar del Plata no escapaba a esa realidad y la crisis le pegaba sin piedad, lo que había provocado la renuncia del Intendente, el Prof. Blas Aprile. Ante esto el Honorable Concejo Deliberante designó en su reemplazo al concejal Arq. Daniel Katz.

La ciudadanía vivía una realidad ruinoso, que se había devorado en muy poco tiempo todas las proyecciones y planes de inversión.

La Propuesta de un Consejo de la Producción

En el 2002 el panorama era desalentador, la economía estaba devastada. Los dirigentes de todos los sectores sostenían que las soluciones de los graves problemas que se debían enfrentar requerían de amplios consensos sociales y políticos para la instrumentación de las medidas necesarias.

Siguiendo esta premisa, a lo largo de ese año las autoridades de todos los niveles de gobierno, tanto Nacional como Provincial, convocaron a colaborar al sector privado, invitando a cámaras de la producción, del comercio, a organizaciones sindicales y también a destacados empresarios.

En Mar del Plata el Intendente Daniel Katz, dentro de esa misma línea de acercamiento, hizo lo propio con los distintos sectores de la economía local. Fue así que a fines del año 2002 y principios del 2003, se contactó con el contador Oscar Carlos Palopoli para ofrecerle la Secretaría de la Producción de Gral. Pueyrredón.

Este empresario, que en ese momento presidía el Centro de Constructores y Anexos, una de las entidades de más tra-

yectoria en la ciudad de Mar del Plata, tenía una activa participación en la Junta Promotora del Plan Estratégico de Mar del Plata/Batán y alentaba la postura de lograr la interacción entre el sector público y privado a través de procesos de gestión participativos.

Ambos coincidieron, que en lugar de asumir en la Secretaría de la Producción, Palopoli se hiciera cargo de un Consejo de la Producción Municipal, que tuvieran un carácter altamente participativo, donde prevalezca el interés general, que no estuviera impregnado de intereses económicos particulares y/o sectoriales y que fuera prescindente de las identidades políticas partidarias. Un espacio donde se pudieran lograr los acuerdos políticos y sectoriales necesarios para viabilizar los diferentes proyectos estratégicos a implementar.

Se buscaba lograr:

- la integración de todos los sectores productivos, en la búsqueda de proyectos y medidas que impulsen y potencien el Desarrollo Productivo de Mar del Plata/Batán.
- establecer una identidad de la actividad económica que le permitiera a la ciudad proyectarse como importante plaza para la radicación de inversiones.
- establecer la innovación como una estrategia transversal de los diferentes sectores productivos de la ciudad.
- posicionar a Mar del Plata como ciudad de la producción, a partir de elementos diferenciadores

Misión y estructura organizacional del Consejo de la Producción

A partir de una serie de encuentros entre las autoridades del Ejecutivo municipal, diferentes actores de la producción y miembros del Honorable Concejo Deliberante, se lograron consensuar los principales elementos para la conformación del Consejo de la Producción de Mar del Plata- Batán. El cual

fue puesto en vigencia mediante la Ordenanza 15747 del Partido de Gral. Pueyrredón el 10 de diciembre de 2003.

Esta norma estableció que estaría integrado por nueve empresarios que representaban a los sectores económicos más relevantes. También formaban parte de él, tres secretarios del Departamento Ejecutivo y tres Concejales nombrados por el Honorable Concejo Deliberante.

Se determinó que la Misión del Consejo de la Producción sería “Estimular la actividad económica, fomentar y promover el desarrollo productivo”. Como así también se formularon los siguientes objetivos:

- a. Estimular a las empresas de la ciudad.
- b. Fomentar la radicación de inversiones
- c. Fortalecer a las Pequeñas y microempresas
- d. Coordinar acciones con la Junta Promotora del Plan Estratégico.
- e. Impulsar el Parque Industrial Pesquero y el Parque Tecnológico
- f. Impulsar alianzas estratégicas entre los distintos sectores productivos del Partido de General Pueyrredón y también con los de otras Regiones.

En general se intentaba abordar diferentes frentes para impulsar la actividad económica de la ciudad y el desarrollo sostenible. A partir de una alianza estratégica entre el sector público y el privado se buscaba generar escenarios que facilitarían el crecimiento económico por una mayor inversión y despliegue empresarial.

Se consideran acciones basadas en estrategias de marketing, que se apalancan en las fortalezas de Mar del Plata, tanto por el reconocimiento positivo de su marca de ciudad, como así también, por otras características diferenciales que se valoran en ella. De esta forma se intentaba dirigir los esfuerzos hacia una venta de la ciudad en forma integral orientándose

fundamentalmente a la atracción de inversiones, a la radicación de empresas-

También se direccionó la labor del Consejo a búsqueda e implementación de acciones que posibilitaron el desarrollo de las MIPYMES existentes en la ciudad y a formas de fomento al emprendedorismo.

Se trataba de un ambicioso proyecto en cual todos los sectores, tanto públicos como privados, debían trabajar en forma articulada para lograr concretar los objetivos.

Municipalidad del Partido de General Pueyrredón
Departamento Deliberativo

Expediente D.E.: 15778-3-03 Cuerpo. 1

Expediente H.C.D.: 1980-D-2003

Nº de registro: O-10073

Fecha de sanción: 10/12/2003

Fecha de promulgación: 10/12/2003

Decreto de promulgación: 3220

ORDENANZA N.º 15747

Artículo 1º.- Créase en el ámbito del Departamento Ejecutivo el Consejo de la Producción.

Artículo 2º.- El Consejo de la Producción estará constituido por un Presidente, un Directorio, un Director Ejecutivo y un Comité Ejecutivo.

Artículo 3º.- La composición del Directorio será mixta y estará integrada por ocho empresarios representativos de los sectores económicos más relevantes de la ciudad, tres Secretarios del Departamento Ejecutivo designados por el Intendente Municipal y tres Concejales nombrados por el Honorable Concejo Deliberante. Sus reuniones serán mensuales y convocadas como mínimo una vez por mes.

Artículo 4°.- El Comité Ejecutivo estará integrado por el Presidente del Consejo de la Producción y cuatro miembros provenientes del sector empresarial designados a propuesta del Directorio.

Artículo 5°.- Los integrantes del Directorio y del Comité Ejecutivo provenientes del sector empresarial, así como también el Presidente del Consejo de la Producción, cumplirán sus funciones con carácter ad-honorem.

Artículo 6°.- El Consejo de la Producción tendrá como misión estimular la actividad económica, fomentar y promover el desarrollo productivo a efectos de incrementar la riqueza de la región y mejorar los niveles de empleo dentro del Partido de General Pueyrredón.

Artículo 7°.- Para el cumplimiento de su misión, el Consejo podrá:

- a) Proponer e impulsar a nivel local, provincial y nacional normativas requeridas por los diversos sectores de la vida económica del Partido de General Pueyrredón.
- b) Propiciar alianzas estratégicas con regiones que presenten idénticas problemáticas a efectos de aunar esfuerzos para el logro de objetivos comunes.
- c) Generar herramientas necesarias y convenientes destinadas al desarrollo industrial del Partido de General Pueyrredón.
- d) Facilitar la concreción del Plan de Desarrollo Productivo Sustentable.
- e) Propiciar el desarrollo del Parque Industrial Ingeniero Manuel Savio y la creación de un Parque Industrial Pesquero y de un Parque Tecnológico.
- f) Promover la radicación de empresas en Mar del Plata y la región, desarrollando acciones para el logro de los siguientes objetivos:
 - Plan de Marketing a efectos de promover la radicación de capitales.
 - Planes de incentivos y adecuación de las normativas vigentes a efectos de facilitar la radicación de empresa
 - Desarrollo de estrategias conjuntas con diferentes sectores económicos interesados en la radicación de industrias.
 - Recepción y gestión de radicaciones a través del contacto personal con funcionarios.

- Impulso al desarrollo de empresas actuales así como la estimulación en la creación de nuevas, para lo cual dirigirá sus esfuerzos a la capacitación empresaria, búsqueda de financiación de nuevos emprendimientos, aprovechamiento de planes de ayuda internacionales.

- Fomento de la introducción de productos marplatenses en las cadenas de grandes superficies (regionales, nacionales e internacionales).

g) Planes de capacitación del sector de PYMES, fundamentalmente con potencial exportador.

h) Difusión y posicionamiento en la marca Mar del Plata como protección de las distintas producciones locales, propiciando por otro lado la asimilación a sistemas de verificación de la calidad para la marca, de acuerdo a los distintos sectores económicos.

Artículo 8°.- El Presidente del Consejo de la Producción será elegido por el Departamento Ejecutivo con acuerdo del Honorable Consejo Deliberante. Con excepción del Presidente, el Departamento Ejecutivo podrá designar y remover al resto de los integrantes del Consejo de la Producción.

Artículo 9°.- Serán funciones del Presidente del Consejo de la Producción:

a) Convocar y coordinar las reuniones del Directorio y del Comité Ejecutivo.

b) Representar al Intendente en actividades relacionadas a las funciones propias del Consejo de la Producción.

Artículo 10°.- El Director Ejecutivo tendrá rango de Subsecretario y tendrá como función la implementación de las acciones resueltas por el Consejo, encargándose de la atención y asesoramiento a interesados en la ampliación y desarrollo del sector productivo dentro del Partido de General Pueyrredón, así como cualquier otra función que el Departamento Ejecutivo le asigne por medio de la reglamentación de la presente Ordenanza.

Artículo 11°.- Comuníquese, etc.-

Targhini Irigoien

Schroeder Katz

B.M. 1813, p. 1 (22/04/2004)

Ordenanza N° 15747 2

Acciones llevadas a cabo desde el Consejo de la Producción

Desde un inicio, habiendo identificado las áreas de interés de la producción local se llevaron adelante diferentes líneas de trabajo, destacándose las siguientes:

- Se realizaron relevamientos entre los empresarios para determinar las problemáticas, necesidades y propuestas. Como así también se realizaron distintas actividades dirigidas a la obtención de un diagnóstico general de la situación de la Producción.
- Se llevaron a cabo encuentros con las autoridades de las Universidades y otros centros de formación para identificar las diferentes líneas de formación relacionadas con las actividades productivas, como así también para plantear requerimientos formativos insatisfechos.
- Se impulsó la creación en la ciudad de Mar del Plata, de un “Predio Ferial para el Sudeste de la Provincia de Buenos Aires”
- Se gestionó ante distintas autoridades la ampliación del Parque Industrial de Mar del Plata.
- Se tramitó la constitución de la Ventanilla Pyme.
- Se gestionó la implementación de una Agencia de Desarrollo Productivo.
- Se analizó junto a los principales sectores económicos de la ciudad las normativas requeridas para propiciar el desarrollo de los mismos y se gestionaron estas ante los distintos niveles y poderes de los gobiernos de la Provincia y la Nación.

- Se analizaron las potencialidades para realizar alianzas estratégicas con regiones que fueran compatibles con realidad del Partido de General Pueyrredón a efectos de aunar esfuerzos para el logro de objetivos comunes.
- Se coordinó con funcionarios municipales y provinciales, como así también con las Universidades de la ciudad y entidades empresarias:
 - Las bases para la concreción de un Plan de Desarrollo Productivo con incentivos a la inversión.
 - Promover la radicación de empresas en Mar del Plata y la Región
 - Las bases para la formulación de un Plan de *Marketing* a efectos de promover la radicación de capitales en la ciudad.
 - Se impulsaron normativas dirigidas a ajustar los atributos de la ciudad (ejemplo: modificaciones del COT, formación de mano de obra especializada, incentivo a la instalación de medios de comunicación de tecnologías específicas, etc.), a las necesidades de actividades económicas compatibles con sus intereses y con gran ocupación de mano de obra a efectos de propiciar la radicación de empresas.
- Se propusieron iniciativas dirigidas al desarrollo de nuevas empresas, tales como:
 - Capacitación de acuerdo con las necesidades demandadas por los distintos sectores empresarios.
 - Alternativas de financiación para nuevos emprendimientos
 - Incentivos tributarios
 - Coordinación de asociaciones estratégicas (pool de compras, imágenes corporativas, comunicación participada etc.)
 - Incubadoras de empresas

- Centro de Informes Pyme
- Análisis de los programas de ayuda internacionales.
- Al mismo tiempo se trabajó en propuestas orientadas a Impulsar el Desarrollo de las Empresas existentes, tales como:
 - Impulsar la eficiencia de la producción propiciando políticas que colaboren con las cadenas de valor de los distintos sectores económicos.
 - Facilitar la introducción de los productos marplatenses dentro de las cadenas de grandes superficies, regionales, nacionales e internacionales.
 - Propiciar la capacitación para Pymes de sectores con potencial exportador.
 - Propiciar la modificación de la normativa vigente que genere otras de forma tal que impulse la producción local.

Del Consejo de la Producción a la Agencia de Desarrollo local

Tanto el Gobierno Provincial como el Nacional habían diseñado distintas líneas de fomento a la producción y ayuda al impulso del desarrollo productivo que se implementaron a través de las Agencias de Desarrollo Productivo.

Estas organizaciones eran asociaciones civiles propiciadas por el Gobierno de la Prov. de Buenos Aires para canalizar en forma más eficiente y directa la interacción público-privada, estaban integradas por los distintos sectores de la producción de las diferentes localidades.

Esta forma de instrumentar los aportes, por las características de su conformación legal, limitaba el acceso de los diversos Programas de la Nación y la Provincia al Consejo de la Producción de la ciudad de Mar del Plata.

Por otra parte, los ejes temáticos del Plan Estratégico, tanto en el Económico-Productivo como en el Urbano Ambiental y en el Socio-Institucional se había priorizado la generación de Agencias de Desarrollo,

Es por todo esto que desde el Consejo de la Producción se consensuó crear una Agencia de Desarrollo Integral que incluyera a todos los ejes.

A partir de esta decisión hubo que resolver distintas problemáticas para su constitución, debido fundamentalmente a que las entidades que la integrarían debían contar con toda la documentación en regla y además que sus estatutos lo permitieran. Con lo cual, podrían quedar fuera varias instituciones importantes y la Municipalidad tenía que sortear varios pasos legales para incorporarse.

Finalmente, y por consejo de la Delegación de la Dirección de Persona Jurídica y Profesionales especializados en el tema se resolvió constituir una Asociación Civil sin fines de lucro.

Desarrollo Estratégico de Mar del Plata.

Se consideraba que con la conformación de esta entidad se lograría contar con una herramienta eficiente para instrumentar proyectos del Plan Estratégico, debido a que todas las entidades que formarían parte de esta Agencia eran miembros de la Comisión Mixta del Plan Estratégico.

Para una mejor comprensión, extraemos del estatuto, las siguientes definiciones:

***Concepto:** La asociación es una herramienta de gestión público-privada destinada a participar en el proceso de desarrollo local a través de la gestión ágil y eficiente de proyectos estratégicos implementados desde una perspectiva integradora de los aspectos económicos sociales urbano-ambientales e institucionales.*

Misión: *Es misión de la asociación desarrollo estratégico Mar del Plata, gerenciar el proceso de gestión de proyectos estratégicos que favorezcan el desarrollo de la ciudad y el bienestar de sus ciudadanos.*

Objeto social: *Promover el desarrollo de la ciudad y la región en un contexto nacional e internacional. Diseñar, formular y propulsar la ejecución de proyectos estratégicos que posibilitan el desarrollo cultural y económico productivo, social, urbano ambiental e institucional de nuestra ciudad. Elaborar, desarrollar y monitorear los proyectos estratégicos surgidos del proceso de planeamiento estratégico desarrollado en la ciudad en el año 2004. Lograr un alto nivel de articulación y participación con actividad con organizaciones públicas privadas y de la sociedad civil en la implementación de proyectos. Propender a la implementación de proyectos específicos por áreas identificando origen y destino de financiamiento y a la integración entre las mismas a fin de lograr un mayor impacto de las acciones. Brindar asesoramiento, asistencia técnica y o venta de servicios a instituciones y organizaciones que así lo demanden. Incorporar a Mar del Plata en redes nacionales y transnacionales de cooperación empresarial, social, urbana e institucional, estableciendo vínculos con otras agencias y organismos similares. Proveer las herramientas legales financieras y administrativas para la ejecución ágil y eficiente de los proyectos. Monitorear y evaluar de manera continua la ejecución de los proyectos punto promover y ejecutar la capacitación de los actores involucrados en el funcionamiento de la asociación y en el desarrollo de los proyectos. Investigar y difundir temas vinculados a sus objetivos en las agendas y programas de cooperación propiciado por organismos internacionales. Colaborar en la elaboración de propuestas y proyectos en el ámbito regional nacional, provincial y local sobre el desarrollo económico social, cultural y urbano ambiental. Estimular la*

firma de convenios de cooperación y la asistencia técnica con organismos no gubernamentales y oficinas del sector público provincial, nacional e internacional. Propender al desarrollo intelectual y cultural de los asociados y entidades vinculadas

La pérdida de continuidad con los cambios de gobierno

Si bien, el Consejo de la Producción y posteriormente la Asociación Civil Desarrollo Estratégico de Mar del Plata fueron herramientas con alta participación de empresarios, que no tenían ninguna identificación partidaria y se dispusieron a trabajar en función de intereses generales, no se logró darle continuidad ante los cambios de identidad política en el gobierno.

Este tipo de inconvenientes es frecuente en nuestro escenario político, generado por diversos motivos que no son objeto de este análisis, pero somos conscientes que muchas veces tenemos que alinearnos o adecuarnos al poder político de turno para lograr coincidencias que permitan orientar los esfuerzos públicos y privados hacia objetivos comunes, estos objetivos no pueden ser el resultado de una mente “iluminada” sino de un análisis participativo y consensuado por la sociedad.

Por lo expuesto sería muy útil que emergieron de nuestra sociedad civil líderes que” recojan el guante” y continúen con la visión participativa y colaborativa, orientada al bien común y a la mejora de la calidad de vida actual y futura de todos los habitantes de nuestra ciudad.

Bibliografía

- Arroyo D, Bacalini G, Barreto A, Daza R, Ruy de Villalobos, Di Pietro L, Ferraris S y Mordo C. (2007). *Desarrollo Local, una respuesta a escala humana a la globalización*. Buenos Aires: Ciccus.
- Barroso Gonzalez, M. (s.f.). La teoría del desarrollo local. En *Teoría y estrategias del desarrollo local*. Andalucía: Universidad internacional de Andalucía.
- Cléri, C. (1999). *Estrategia de Alianzas*. Buenos Aires: Macchi.
- Cohard, R. (2010). El desarrollo local en Europa. En *Teoría y estrategias de desarrollo local* (pág. 77). Andalucía: Universidad internacional de Andalucía.
- Correa Tierra, I. (s.f.). La importancia de la participación en el desarrollo local. En *Teoría y estrategias de desarrollo local* (pág. 199). Huelva: Universidad internacional de Andalucía.
- De Blasio Guido, Luzzolino Giovanni Omiccioli Massimo. (s.f.). Medición del efecto distrito: una aproximación pragmática. *Los Distritos Industriales, Mediterraneo económico*.
- De Paz Bañez Manuela, Barroso Gonzalez Maria y Flores Ruiz David. (2010). De lo global a lo local. En *Teoría y estrategias de desarrollo local* (pág. 13). Andalucía: Universidad internacional de Andalucía.
- E, E. F. (1997). *El desarrollo local como estrategia para la Patagonia*. Buenos Aires: EDUCA.
- Flores Ruiz, D. (2010). Competitividad territorial y sistemas productivos locales. En *Teoría y estrategias de desarrollo local* (pág. 131). Huelva: Universidad internacional de Andalucía.
- Francesco, B. G. (s.f.). Los problemas de medición del efecto distrito. *Los Distritos Industriales, Mediterraneo económico*.
- Fuensanta, R. (s.f.). La poliespecialización como fuente del dinamismo del distrito industrial. *Los Distritos Industriales, Mediterraneo económico*.

- Geletto, V. (s.f.). Distrito industrial e innovacion. *Los Distritos Industriales, Mediterraneo economico.*
- Hernandez Francesco y Soler Vicent. (s.f.). Medicion del efecto distrito: una aproximacion no pragmatica. *los distritos industrialers, Mediterraneo economico.*
- Irigoyen, H. (2005). *Asociatividad como herramienta de gesti3n.* CABA: CPCECABA.
- Miedes Ugarte, B. (2010). Gobernanza e inteligencia territorial. En *Teoria y estrategias de desarrollo local* (pág. 169). Huelva: Universidad internacional de Andalucia.
- Perez Gonzalez, M. (2010). Desarrollo local y economia social. En *teoria y estrategias de desarrollo local* (pág. 271). Cadiz: Universidad internacional de Andalucia.
- Storzi, F. (s.f.). Unas realidades ignoradas de Marshall y Becattini. *Los Distritos Industriales Mediterraneo economico.*
- Vazquez Barquero, A. (2010). Desarrollo local, una salida a la crisis economica, Enseñanzas de America Latina. En *Teoria y estrategias de desarrollo local* (pág. 111). Andalucia: Universidad internacional de Andalucia.
- Venacio Leandro, C. A. (s.f.). El desarrollo de los Distritos Industriales en la Region Emilia Romagna. *working paper 21.*
- Visconti, F. (1996). *Le condizioni di sviluppo delle imprese operanti nei distretti industriali.* Egea.