



Collana Working Paper n. 4/2008

**ENTRE TRADICIONES LOCALES Y COMPETENCIA GLOBAL:  
INTRODUCCIÓN AL FENÓMENO DE LOS DISTRITOS  
INDUSTRIALES EN ITALIA**

---

by Fabio Antoldi

---

## CONTENTS

1 –

2 –

2.1

2.2

3 –

3.1 Review of the literature

3.2 Focus on the Benetton case

4 –

## References

Il testo di questo working paper è coperto dai diritti d'autore e non può essere riprodotto, in alcuna forma, senza l'autorizzazione scritta dell'autore.

In caso di citazione in altri lavori, si prega di indicarlo in bibliografia nel seguente formato:

Fabio Antoldi, Entre tradiciones locales y competencia global: introducción al fenómeno de los distritos industriales en Italia, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2008.

Il CERSI (Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale) è un centro di ricerca fondato nell'aprile 2006 a Cremona dalla Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. È dedicato all'analisi dei percorsi di sviluppo delle imprese - soprattutto di piccole e medie dimensioni - e su questo tema svolge attività di ricerca, di formazione (rivolta a imprenditori e manager) e di affiancamento alle imprese.

### **CERSI- Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale**

Università Cattolica del Sacro Cuore

Via Milano 24 – 26100 Cremona

Tel. ++39 0372 499.113/138/110 Fax ++39 0372 499.133

e-mail: [cersi@unicatt.it](mailto:cersi@unicatt.it)

web site: [www.unicatt.it/CERSI](http://www.unicatt.it/CERSI)

# ENTRE TRADICIONES LOCALES Y COMPETENCIA GLOBAL: INTRODUCCIÓN AL FENÓMENO DE LOS DISTRITOS INDUSTRIALES EN ITALIA

by Fabio Antoldi

## 1. Tres diferentes perspectivas de análisis para una realidad compleja

En Italia, la realidad de los distritos industriales ha sido profundamente analizada desde mediados de los años Setenta del siglo pasado, básicamente para explicar los fenómenos de industrialización ampliamente difundidos que se habían desarrollado en el decenio anterior en las regiones septentrionales y centrales del País.

Desde entonces, en dichos polos industriales, se podía notar, de manera casi constante, la presencia de algunas características frecuentes: el desarrollo de un sistema productivo dentro del desarrollo de un sistema productivo en un ámbito territorial limitado; una fuerte vocación sectorial de dicho sistema; la presencia de una población de pequeñas y medianas empresas (Pyme) fuertemente especializadas por fase productiva; la manifestación de una fuerte cultura e identidad de la comunidad local; una red de instituciones en el territorio, implicadas en las dinámicas de las relaciones entre las empresas; en general, la compenetración entre la vida social y la vida económica del territorio.

Aún hoy, a pesar de los cambios significativos que se están realizando, estos siguen siendo las principales características de la realidad distrital italiana. En efecto, aunque los numerosos distritos industriales italianos, tal como los conocemos hoy, difieren sensiblemente entre ellos por historia y evolución, derivan en su mayor parte de una tradición artesana, incluso secular, que ha comenzado a convertirse en una realidad industrial solamente a finales de los años sesenta del siglo pasado, coincidiendo con los primeros signos de crisis del modelo fordista-taylorista de la gran empresa vertical.

También, como consecuencia de esta evolución del contexto ambiental, el sistema industrial italiano en aquellos años ha sido afectado por un proceso de desverticalización gradual de las grandes empresas, lo que generó un posterior desarrollo de un empresariado disperso de pequeñas dimensiones, y de este modo ha reforzado la experiencia – ya presente – de los sistemas locales de Pymes.

Este proceso ha impactado sobretudo a las producciones tradicionales italianas de alta capacidad de internacionalización, o bien, a los sectores del denominado “made in Italy” – textil y prendas de vestir, calzado, cuero, artículos de marroquinería, viajes y accesorios de moda, joyería, la decoración y los sectores vinculados a esta – a los que se tiene que añadir el sector de la mecánica de precisión. Estos son los sectores en los que aún hoy está basado el modelo de especialización productiva nacional. En dichos

sectores, Italia ha llegado muy rápido a ocupar una posición relevante en los mercados internacionales, en la medida que ha sido capaz de mostrar especialización y excelencia.

En aquellos sectores, la industria italiana, con sus numerosas PYMEs, ha sabido fácilmente alcanzar volúmenes agregados de producción, capaces de respaldar el modelo de organización ampliamente difundido, encontrando en las economías externas del distrito la compensación a la falta de economías de escala internas de las pequeñas empresas que los constituyen. Hoy, en Italia, los distritos se presentan como una forma original de aglomeración de empresas, caracterizada por una fuerte especialización industrial, es decir, por una propensión particular de la producción hacia uno o más sectores vinculados entre sí.

En su forma tradicional, ellos son sistemas manufactureros, fuertemente localizados, formados por numerosas empresas, artesanos y empresarios, especialmente de dimensiones muy pequeñas, vinculadas entre ellas por intensas relaciones ya sea de tipo vertical, cadena, o de tipo horizontal. Sin embargo, tienen una particularidad que los diferencia respecto a otras realidades similares que se encuentran en otros países: están marcados por una consistente identidad histórica y socio-cultural, que actúa como nexo entre las empresas, los actores sociales y el territorio.

Actualmente, el sistema manufacturero italiano, está aún en gran medida, construido alrededor de estos sistemas productivos locales, cuyo número está estimado (según los diversos análisis) entre 150 y 200 unidades, ubicadas principalmente en las regiones del norte y del centro del país<sup>1</sup>. Según los datos del ISTAT, del censo de industria 2001, los territorios que albergan a los distritos industriales han generado un valor agregado total (considerando también agricultura y servicios) igual al 27% del total nacional. En cambio, si se considera su peso exclusivamente sobre el valor agregado industrial del país, se llega incluso al 38%. Además, ellos por sí solos representan alrededor del 44% del sector manufacturero italiano, con picos de 67% en el sector textil-confecciones y en el sector cuero-marroquineríacalzado, de 60% en el de productos como los azulejos y las piedras ornamentales, de 52% en el sector de las maquinarias y equipos mecánicos. Entonces, no cabe duda que se trata de uno de los pilares fundamentales del sistema italiano.

Sin embargo, la importancia para el país, va más allá de consideraciones exclusivamente de orden económico. En efecto, la realidad de los distritos productivos en Italia, se presenta como un objeto de análisis complejo, porque integra dentro de sí, diversas dimensiones relevantes.

Con mayor precisión, mas allá de la dimensión económica en un sentido estricto—que se refiere al modelo de producción sumido por las empresas en el territorio—para comprender los distritos resulta fundamental analizar también su dimensión social, inherente a la dinámica de las relaciones y los valores compartidos por la comunidad del territorio donde se ha desarrollado el distrito. Por último, existe una dimensión estrictamente más empresarial del 1 Según los últimos datos censuales del Instituto Central de Estadística (ISTAT), los distritos industriales en Italia, actualmente son 156, es

decir, 43 menos que hace 10 años, y están concentrados en 17 regiones. Un estudio del Banco de Italia, del 2004, ha indicado que son 168. En cambio, según una encuesta principalmente cualitativa, los distritos manufactureros efectivamente reconocidos por las Regiones son 150 [Distritos Italianos 2005]. La diferencia entre los datos depende, obviamente, de las diferentes definiciones y criterios cualitativos o cuantitativos, utilizado para la medición. Para profundizar en el tema de la cantidad de distritos, véase el aporte de Foresti y Trenti [2006], contenido en este volumen.

Gestión Pública y Desarrollo Económico Local  
Desarrollo Económico Local  
fenómeno distrital, que concierne al perfil de las empresas y empresarios que actúan en el distrito y sus comportamientos estratégicos, individuales y colectivos.

Por tal motivo, en los próximos párrafos, del 2 al 4 se propone una lectura del fenómeno de los distritos industriales según tres perspectivas de investigación diferentes, pero complementarias:

- La perspectiva económica, que mira a los distritos como una forma de organización peculiar de las actividades productivas, caracterizada por la presencia de economías de aglomeración externas a cada empresa, pero internas al sistema local especializado.

- La perspectiva socio-cultural, que se centra, en cambio sobre la estructura social que implica a la estructura productiva, en la que adquieren un rol determinante el capital social y los mecanismos de generación de conocimiento en el distrito.

- La perspectiva empresarial que analiza las dinámicas empresariales del distrito, directamente vinculadas a los perfiles estratégicos y organizativos de la población de empresas.

En el quinto párrafo se recuerda sintéticamente las principales medidas legislativas adoptadas en Italia para apoyar a los distritos industriales, que son luego los instrumentos jurídicos con los que, a nivel central y regional, los gobiernos han hecho de los distritos objeto de intervención para la política económica.

En realidad, se trata de medidas relativamente recientes, ya que en Italia el desarrollo de los distritos ha sido ignorado durante mucho tiempo por la política económica nacional, que por décadas ha preferido centrar su atención y sus recursos en las empresas del gran capitalismo familiar y en las de participación pública. Desde este punto de vista, el modelo de los distritos industriales también puede ser visto como el resultado final de un proceso, autodeterminado desde los territorios, para generar una respuesta pragmática a la incapacidad de la política para favorecer al pequeño empresariado local. Finalmente, en el último párrafo de este capítulo introductorio, se expondrá los cambios actualmente realizados en las realidades distritales italianas. Esto se hará, ante todo, ilustrando la extensión progresiva del concepto de distrito en Italia. En efecto, aunque los distritos canónicos de tipo Marshalliano siguen siendo para el País la versión más difundida y relevante para la economía, ellos no representan en absoluto la única forma de distrito actualmente presente en Italia. Por tanto, se indicará brevemente los fuertes cambios que conciernen

también a los mismos distritos canónicos, inducidos por la crisis de los modelos de desarrollo basados en sistemas territoriales cerrados. Ellos aparecen hoy en busca de nuevos equilibrios empresariales y de sistemas, los cuales, los principales drivers son la internacionalización de las empresas y la ampliación del conjunto de competencias empresariales y de distrito.

## 2. Los distritos industriales en una perspectiva económica

Para comprender plenamente el fenómeno de los distritos industriales italianos, es necesario ante todo remarcar dos conceptos fundamentales de la economía industrial: el de *economías de aglomeración*, que se refiere a las lógicas de distribución espacial de las actividades económicas sobre el territorio; y el de *economías de transacción*, que en cambio, está vinculado a las lógicas y a las ventajas y desventajas concernientes a las diversas formas de división y especialización del trabajo entre los actores económicos del mercado.

Estos conceptos – que a continuación serán brevemente ilustrados – pertenecen a la “caja de herramientas” común del análisis económico y generalmente han sido aplicados para definir las características originales del fenómeno de los distritos.

### *2.1 las economías de aglomeración, el territorio y los distritos industriales*

Como primer paso inevitable para comprender la realidad de los distritos, es necesario recordar que generalmente los sistemas económicos muestran evidentes faltas de homogeneidad en la distribución de las actividades económicas sobre el territorio, que son notorias por la presencia (en las regiones, naciones y continentes) de aglomeraciones especiales de actividades relacionadas con centros que rara vez lo son por casualidad. [Richardson 1969]. Esta polarización alrededor de nudos precisos en el territorio se debe según sea el caso, a factores naturales, urbanos, viales, históricos, antropológicos y culturales y puede ser acompañada por el surgir de economías de aglomeración, es decir, la aparición de ventajas y beneficios particulares para los actores locales, inducidos por la proximidad entre las empresas.

Por tanto, existen – prácticamente en cada parte del mundo industrializado – áreas territoriales caracterizadas por la presencia de concentraciones de empresas, a menudo operantes en un mismo sector o en pocos sectores vinculados entre sí, que precisamente tienen ventajas por su localización simultánea en aquel lugar. Dichas aglomeraciones locales determinan implicancias importantes, ya sea a nivel micro, para la estrategia empresarial de cada actor económico, como a nivel macro, para la política económica territorial. En efecto, ellas producen efectos relevantes en términos de ventajas competitivas para las empresas, o de dirección del desarrollo total del territorio que las alberga.

En el ámbito de estas aglomeraciones, resultan particularmente importantes los denominados *sistemas productivos locales*, es decir, aglomeraciones geográficas de empresas (entre las que a menudo prevalecen las Pymes) que, además de estar especializadas en un sector o en pocos sectores relacionados, también se vinculan entre sí por relaciones significativas de tipo vertical u horizontal.

En particular, por el hecho que presentan fuertes relaciones entre las empresas, por el hecho que dan vida a redes locales especializadas de subcontrata, por su elevada tasa de natalidad empresarial, por la forma particular de división del trabajo entre empresas que incluyen, los sistemas productivos locales se distinguen sustancialmente de las que son definidas simplemente como *áreas de especialización productiva*, donde, por el contrario, la concentración de empresas no está acompañada con una verdadera interacción entre los actores [Garofoli 1992].

La realidad de los sistemas productivos locales se puede confrontar en muchos países y puede asumir formas muy diferentes una de otra, a las cuales, la literatura de vez en cuando ha asociado – no siempre de manera única – denominaciones genéricas, como la de *cluster*, industrial o regional, o bien, más contundentes como las de sistemas industriales regionales, sistemas *hub-and-spoke*, sistemas regionales para la innovación y, justamente, distritos [Bellandi 2003; Markusen 1996; Garofoli 1992; Cortesi Alberti e Salvato 2004].

Gestión Pública y Desarrollo Económico Local Desarrollo Económico Local 109  
 Ciertamente, esta no es la ocasión para analizar las diferentes denominaciones usadas por los estudiosos y sus distintos significados, sin embargo, es importante observar que en realidad, entre estas formas distintas, también pueden existir diferencias notorias en términos de: perfil de los actores que participan en el sistema productivo, ya que algunas definiciones incluyen sólo a las empresas, otras también a los actores territoriales no económicos; de *dimensiones de las empresas* implicadas, puesto que algunos están constituidos sólo por pequeñas y medianas empresas, mientras otros ven como protagonistas absolutas a las grandes empresas; de *extensión del territorio tomado como referencia*, que puede abarcar desde pocos kilómetros cuadrados a regiones o Estados completos; finalmente, de *naturaleza de las relaciones* existentes entre los actores del sistema en cuestión, en particular, entre las empresas. No se trata de pequeñas diferencias, porque las diferentes combinaciones de elementos de elementos constitutivos de un sistema productivo local (las empresas, el territorio, el sector) pueden producir resultados finales muy diferentes.

Para tal propósito, basta pensar en, como el asumir por centro de análisis de estas realidades: la *industria*, o por el contrario, el *territorio*; puede conducir a la descripción de realidades muy distintas la una de la otra. Desde este punto de vista, es oportuno precisar que los distritos industriales, al menos en su acepción tradicional (o canónica), son sistemas productivos en los cuales el factor territorial – entendido como área geográfica limitada, que como comunidad civil que comparte una historia u cultura, – resulta absolutamente determinante, ya sea para la posible identificación de sus límites

como para la interpretación de su estructura y dinámicas internas. Dicha característica diferencia sustancialmente a los distritos industriales, de los *cluster* (*por citar un ejemplo*) industriales descritos por Michael Porter [1998], cuyos límites y estructura parecen, en cambio, privilegiar un análisis fundado sobretudo en la pertenencia de las empresas locales al sector productivo, desvaneciendo el componente territorial por el que puede llegar a comprender, de hecho, regiones o países completos.

En el caso de los distritos, las economías de aglomeración del sistema – que son externas a cada empresa, pero internas a la agrupación a la que pertenecen–aparecen, entonces, vinculadas en primer lugar al territorio, un territorio histórica y geográficamente bien determinado. Ellas dependen, por ejemplo, de la posibilidad para las empresas de tener acceso a instituciones locales que realizan investigaciones; del desarrollo de una fuerza de trabajo especializada y altamente calificada; de la proximidad de industrias auxiliares; del acceso a mercados locales de abastecimiento para materias primas, semiacabados, servicios, especializados y exclusivos; pero también dependen en medida sustancial de factores de carácter intangible y social – como el capital relacional, el know-how y la reputación del distrito – que no se repiten fuera de los confines físicos y sociales del territorio. El distrito tiende a reforzar estas economías de aglomeración dando vida en su interior – a menudo con soluciones organizadas por sí mismo – a instituciones colectivas y reforzando los centros de producción del conocimiento sobre los que se funda el saber contextual del sistema local.

Una contribución fundamental en la identificación y análisis de esta variedad de sistemas productivos locales fue realizada por el economista inglés Alfred Marshall (1842-1924), a quien se le ha atribuido universalmente el mérito de haber sido el primero en identificar y definir la realidad de los distritos industriales, por este motivo, también se les denomina “distritos Gestión Pública y Desarrollo Económico Local Desarrollo Económico Local 110 marshallianos”<sup>2</sup>.

A él se debe el concepto de *economías externas de distrito*, opuesto al de *economías internas a las empresas*, que en cambio, deriva de sus dimensiones, es decir, las ventajas que comúnmente se obtienen al incrementar la escala de producción [Marshall 1920]: las economías externas son las ventajas que obtiene una empresa por su pertenencia a una organización más amplia de la cual es miembro.

Para Marshall. El distrito industrial representa una modalidad eficiente de organizar la producción, alternativa a la de la gran empresa, porque permite a las empresas mantener pequeñas dimensiones sin renunciar a las ventajas que derivan de la división del trabajo y la especialización productiva. En efecto, si el proceso productivo, se puede descomponer en fases distintas que pueden ser desarrolladas por actores distintos, en el distrito, la subdivisión del trabajo puede darse entre diversas empresas pequeñas, jurídica y económicamente autónomas, las que se especializan espontáneamente, cada una para una fase de elaboración distinta, utilizando maquinarias y competencias

especializadas, que ponen a disposición de las otras empresas que operan en el territorio.

La eficiencia total de un sistema semejante es respaldada por las economías externas del distrito, que pueden ser definidas esencialmente en tres clases [Bellandi 2003]:

- Las economías externas de especialización, que derivan del hecho que las pequeñas empresas también pueden amortizar mejor sus inversiones, gracias al pleno empleo de los recursos garantizados por el sistema; por la presencia constante en el sistema local de provisiones de capacidad productiva especializada, que se activan según las necesidades; por el hecho que los grandes volúmenes agregados de producción del distrito justifican y hacen que inversiones inmensas en términos de maquinarias, infraestructuras, innovación útiles para todo el sistema sean adecuadas;

- Las economías externas de aprendizaje, que en cambio, caracterizan al mercado de trabajo local y que derivan de la presencia en el lugar de capacidades profesionales avanzadas, generadas por la formación de base, en el trabajo e informalmente;

- Las economías externas de creatividad e innovación, que consisten en la manifestación sistemática de capacidad innovadora difundida, derivan de la proximidad de los actores, la multiplicidad de experiencias, el compartir las competencias sectoriales, de la formación técnico - científica avanzada y por el empuje continuo a la imitación, que genera procesos de innovación incremental fuertemente localizados. Los distritos marshallianos están formados por una cantidad de empresas, prevalentemente de pequeñas dimensiones, caracterizadas por ser generalmente de propiedad familiar y por la participación directa del empresario en la actividad productiva. En virtud del modelo inter-empresarial de organización del trabajo, entre estas empresas se perfila un sistema original de relaciones que combina costumbres de cooperación – sobretodo verticales entre empresas complementarias en el sector – y de competencia de mercado, en la búsqueda perenne de una integración sistémica que no sólo es difícil, sino que lleva también al distrito hacia un equilibrio que es estructuralmente inestable.

2 Marshall acuñó y usó el término de distrito industrial en la segunda mitad del siglo XIX refiriéndose a las industrias textiles de Lancashire del sur y a las metalúrgicas de Sheffield. Gestión Pública y Desarrollo Económico Local Desarrollo Económico Local 111 Esta cooperación – es necesario subrayarlo – casi nunca es conscientemente buscada, deseada o planificada por cada empresario. Es más bien una colaboración necesaria, inducida por la proximidad, fruto casi inevitable del modelo de funcionamiento total del distrito. En muchos casos es una cooperación informal, no estratégica, sometida a modificación en los órdenes y no exenta de una cierta dosis de conflicto entre los actores. Sin embargo, en la historia de los distritos italianos, ha demostrado que funciona. Esta mezcla original de cooperación y competición entre las empresas del distrito tiene en efecto numerosas ventajas: ante todo, ayuda a mantener el sistema productivo extremadamente flexible, ya que según las necesidades de producción se hacen y deshacen redes locales de Pymes; además, estimula al sistema para que busque

colectivamente soluciones productivas cada vez menos caras; contribuye a bajar los costos de producción del sistema; estimula la innovación continua, también para los procesos de imitación recíproca; permite una coordinación eficaz de las actividades estrictamente complementarias; finalmente, genera economías externas importantes en todas las actividades que pueden ser compartidas, por ser de común interés.

Según Marshall, en la base de esta capacidad de cooperar se encuentran la circulación de conocimientos e información, pero sobretodo la existencia en el territorio de una "atmósfera industrial" especial que ayuda a generar un clima de confianza entre los actores que también tiene repercusiones positivas en la esfera de las relaciones económicas.

Esta confianza se debe al hecho que en ámbitos territoriales limitados, las transacciones se desarrollan entre actores que se conocen (o para los cuales es fácil recoger información) y con los cuales se tiende a consolidar la colaboración, promoviendo redes de relaciones informales pero continuas. De este modo, nacen dentro del distrito, redes locales formadas por Pymes jurídica y económicamente autónomas con las cuales se realiza concretamente el modelo de cooperación inter – empresarial. Los distritos industriales italianos se asimilan en buena parte en la forma de distrito marshalliano, dado que las economías de aglomeración en ellos presentes, dependen de la pertenencia de las empresas a un territorio que tiene una connotación física, histórica, social y cultural bien determinada. Se trata tradicionalmente de un territorio limitado, que puede variar desde pocas decenas hasta algunos centenares de Km. cuadrados, pero que generalmente está circunscrito a un territorio que limita con pocos municipios<sup>3</sup>.

## *2.2. Los distritos como forma intermedia entre mercado y jerarquía*

Un segundo aspecto fundamental, en el análisis económico de los distritos, es el inherente a la forma de organización de las actividades productivas, determinada por el modelo de división y especialización del trabajo adoptado por las empresas locales.

Las formas de organización económica han sido analizadas de manera <sup>3</sup> Por ejemplo, los dieciséis distritos industriales de la Región Lombardía se extiende en totalmente sobre una superficie igual al 16% del territorio regional, sobre la cual vive casi un cuarto de la población Lombardía, y en sus territorios se emplea a más de 454 mil empleados del sector manufacturero, que es igual al 36% del total regional (de estos, casi 174 mil están empleados en los sectores de especialización de los distritos). Sin embargo, cada uno de ellos tiene una dimensión territorial, demográfica y productiva muy variable, que va por ejemplo, desde los 32,6 km<sup>2</sup>. del distrito textil Lecchese hasta más de 800 Km<sup>2</sup>. del distrito Valli Bresciane, y desde poco más de 35 mil habitantes de distrito de Montichiari hasta más de 450 mil en Brianza. Estos últimos dos distritos se encuentran también en los extremos para el número de empleados en el sector manufacturero, con 6.500 y casi 76.000 empleados, respectivamente. Gestión

Pública y Desarrollo Económico Local Desarrollo Económico Local 112 particular por los economistas definidos como institucionalistas, cuyo exponente principal es Oliver E. Williamson [1975]. Según dichos economistas, donde los procesos de producción de bienes económicos pueden ser organizados según el principio de la división y especialización del trabajo, las interacciones que se generan entre cada actor especializado pueden ser organizadas según dos modalidades alternativas: la forma *mercado* y la forma *jerarquía*.

Cuando los procesos de producción pueden ser oportunamente descompuestos en varias fases diferentes y cuando éstas pueden ser atribuidas a cada actor que es equipado para desarrollarle de modo eficiente, el modelo de división del trabajo que consigue lleva a tener un sistema constituido por muchas empresas autónomas especializadas, que interaccionan entre ellas a través de transacciones. Como es conocido, esta forma de coordinación de las actividades de producción es precisamente el *mercado* y se explica mediante la formación de precios de equilibrio entre oferta y demanda y la realización de contratos entre las partes por el reglamento de los intercambios.

En el mercado, cada actor decide y actúa individualmente para maximizar su propia función de utilidad, según la lógica egoísta del *self-interest*, dejando a la "mano invisible" la tarea de ordenar en el sistema los intereses de cada uno. El mercado es en teoría la forma más eficiente de coordinación de las actividades económicas, incluso en el caso de sistemas complejos, porque mediante el sistema de precios minimiza los costos informativos necesarios para celular las transacciones entre las diversas partes. Además, el mercado induce al sistema en su conjunto a buscar la máxima eficiencia, distribuyendo incentivos a lo largo del sector (bajo la forma de mayores utilidades) y sanciones (bajo la forma de pérdidas) en las economías de los diversos miembros del sistema, como resultado directo de los diferentes niveles de eficiencia expresados por cada actor.

Sin embargo, a menudo los mercados no funcionan perfectamente. Las posibles causas de sus fallas son numerosas: la presencia de intereses en conflicto que pueden generar comportamientos oportunistas por parte de los actores, obligando a las partes a soportar fuertes costos de transacción; la presencia de asimetrías informativas, que generan ventajas (y poder) en principio sólo a algunos actores; la presencia de incertidumbre, que genera no linealidad de comportamiento entre los actores; la particularidad de cada recurso intercambiado, para los cuales es difícil llegar a un precio compartido; la escasa controlabilidad de cada performance individual, que permite la subsistencia de mucha ineficiencia en el sistema; la presencia de economías de escala vinculadas a las dimensiones de las empresas. Estas causas pueden impulsar a cada actor a preferir el mercado la *jerarquía*, es decir, la internalización dentro de los límites de la empresa de actividades que antes eran desarrolladas por actores externos, cuando dejarlas al mercado conllevaría a ineficiencia o excesivos costos de transacción. Dicho mecanismo está en la base de las elecciones de integración – en general – de la

afirmación de l modelo de la gran empresa en detrimento de un sistema de Pymes autónomas.

Para una empresa, la solución de la jerarquía parece conveniente – según las economías de transacción – cuando los mayores costos de coordinación debidos a la integración de actividades aguas abajo o aguas arriba de su cadena de valor son en todo caso inferiores a los costos de transacción generados por la ineficiencia de los mercados, o bien, cuando existen Gestión Pública y Desarrollo Económico Local 113 incentivos concretos para incrementar ad incrementare sus propias dimensiones de empresas. Y esto ocurre a menudo, como prueba la predominancia en muchos sectores del modelo de la gran empresa verticalizada.

Sin embargo, al igual como ocurre en otros tipos de network de empresas [Lorenzoni 1983], los distritos gracias a su particular forma de división del trabajo y a las economías externas presentes en el territorio, logran conseguir las ventajas de la forma jerárquica (por ejemplo, alcanzando volúmenes elevados que permiten economías de escala colectivas) sin perder, sin embargo las ventajas de la flexibilidad y economicidad de la forma mercado.

En este sentido, los distritos representan una forma organizativa intermedia entre mercado y jerarquía: de hecho, funcionan como los mercados locales de las Pyme, en los cuales las economías externas reducen la ineficiencia de las pequeñas dimensiones, mientras los factores sociales intervienen protegiendo a los empresarios contra eventuales comportamientos oportunistas. En efecto, en los distritos, dichos comportamientos son inhibidos, por la elevada facilidad de circulación de la información: ellos serían inmediatamente reconocidos por el sistema y sancionados bajo la forma de exclusión de la red de cooperación.

Un ejemplo de esta modalidad inter – organizativa de división del trabajo ente las empresas distritales es el caso del distrito del calzado de Castelfreddo, en Lombardía. Su territorio comprende 15 municipios de la provincia de Mantova, Brescia e Cremona, una superficie total de 353 Km<sup>2</sup>. En él operan en total 269 empresas en el sector de la producción de calzadura femenina, de los cuales las  $\frac{3}{4}$  son empresas artesanales y  $\frac{1}{4}$  empresas industriales, que emplean en total, alrededor de 7.000 empresas. De este distrito industrial, cada año salen 1.000 millones de pares de calzado femenino (tacones, botas y botines), además de alrededor de 75 millones de prendas íntimas *s e a m / e s s*, masculinas y femeninas, fruto de la diversificación emprendida en los últimos años del distrito<sup>4</sup>.

Respecto a la población empresarial, según el censo realizado en el 2005 por la entidad local "Centro Servizi Calza", el 52,6% de los casos se trata de micro empresas (hasta 10 empleados), mientras las pequeñas empresas (11-50 empleados) son el 38,1%. El 7,3% de las empresas se ubica en el rango de empresas de dimensiones medianas (de 51 a 200 empleados) y sólo el 2,0% tiene más de 200 empleados (entre estas, solamente 3 empresas tienen más de 500 empleados).

Se puede comprender el modelo de organización del trabajo de este distrito observando como están distribuidas, dentro de la población de empresas, las diferentes fases en las que se puede descomponer el proceso productivo del calzado femenino. En efecto, dicho proceso, se articula en siete fases principales: 1) texturización del hilo; 2) tejido; 3) costura y ensamblaje; 4) tinte; 5) acabado/confección; 6) comercialización del producto; 7) producción de actividades de servicio, como el soporte técnico productivo, informático y comercial.

Ahora bien, incluso el 58,0% de las empresas del distrito desarrolla dentro de sí una sola fase del proceso (por lo general la costura/ensamblaje, la confección o bien el tejido). Entonces, la mayoría de las empresas son empresas especializadas de pequeñas dimensiones, que ponen totalmente 4 Para poder profundizar sobre el distrito de Castelgoffredo y sus estrategias de desarrollo y diversificación llevadas a la práctica en los últimos años por sus empresas, véase el aporte el aporte de Valentina Battagin contenido en este volumen.

Gestión Pública y Desarrollo Económico Local Desarrollo Económico Local 114 sus competencias y capacidad productiva al servicio del sistema distrital según una lógica estratégica de enfoque por fase. En el distrito, por ejemplo, tres empresas se han especializado en el tinte, una fase del proceso que requiere competencias específicas e inversiones importantes en tecnología, y tiñen el calzado para todas las otras empresas del sector. En cambio, otras tres empresas, se dedican sólo a la comercialización de calzados fabricados por las otras Pymes. Otro 22,5% de las empresas, en cambio, desarrolla dos fases (generalmente, juntando tejido y costura). El 10,0% tiene dentro de sí tres fases distintas (se trata generalmente del tejido, costura y confección), el 5,0% ha integrado cuatro fases (tejido, costura, confección y comercialización) y sólo el 1,0% tiene dentro de sí cinco fases (son las que en su interior también desarrollan el tinte). Por último, sólo siete empresas poseen dentro de sí toda la cadena de valor, incluyendo la comercialización y la producción de los servicios de soporte. Obviamente, se trata de las grandes empresas del distrito que han optado por la forma de la jerarquía. Por sí solas cubren cerca del 80% de toda la producción distrital. La forma de organización inter-empresarial del trabajo presente en el distrito emerge por la fuerte presencia de la subcontrata: en efecto, el 56,1% de las empresas locales están constituidas por talleres externos que trabajan por cuenta de terceros en el ámbito de network locales informales. La complejidad de la cadena de relaciones internas en el distrito está comprobada por el hecho que a menudo el producto pasa de las manos de más subcontratados diferentes antes de volver a estar a disposición de la empresa. En efecto, son en total 50 las empresas que declaran valerse, a su vez de más talleres a cargo de terceros con los que cuentan para trabajar bajo la modalidad de subcontrata.

En realidad, la eficacia de esta forma organizativa depende del sector industrial: la forma distrito tiende a afirmarse sobretodo en los *sectores estructuralmente poco concentrados*, donde está contenida la dimensión óptima desde el punto de vista de las economías de escala productivas y donde es baja la estandarización de productos, y

*cuando el proceso técnico productivo se puede descomponer fácilmente en fases distintas.* Por este motivo los distritos canónicos parecen proliferar principalmente en los sectores tradicionales de bajo contenido tecnológico o de "tecnología madura", mientras que para sectores diferentes se privilegian otras formas de sistema productivo.

### **3. Los distritos industriales en una perspectiva sociocultural**

Los distritos industriales también se presentan como estructuras socialmente complejas, fuertemente articuladas en su interior, capaces de producir no sólo relaciones de colaboración entre las empresas, sino también entre estas y los otros actores no económicos del territorio al que pertenecen. El carácter no (sólo), económico de estas realidades emerge con fuerza de la definición de distrito industrial dada por Giacomo Becattini, el economista que fue el primero que supo entender y contar los distritos italianos. En efecto, según dicho autor, el distrito industrial es una entidad socio-territorial caracterizada por la presencia activa, en un área territorial circunscrita, natural e históricamente determinada, de una comunidad de personas y de una población de empresas industriales [Becattini 1989, 112].

Entonces, el modelo de los distritos incluye el territorio – entendido como conjunto natural, histórico y sociológico – entre sus factores constitutivos, y se puede afirmar que entre el territorio y el aparato productivo existe una relación Gestión Pública y Desarrollo Económico Local 115 simbiótica absoluta: el éxito del tejido productivo determina la riqueza y el bienestar de la comunidad que vive en el distrito; el éxito del sistema empresarial local es el determinante principal del éxito social local; la capacidad del sistema de empresas distrital para innovar y regenerarse en los mercados determina la misma posibilidad para la comunidad de tener un futuro de bienestar.

Esta compenetración entre dimensión económica y dimensión socio-cultural se manifiesta en diversos aspectos relevantes de la vida e historia del distrito. A continuación se exponen dos de ellos: *a)* la presencia de un *capital social* implicado en el sistema distrital, que también es para el éxito competitivo de sus empresas; *b)* la presencia en el distrito de *mecanismos particulares de producción y difusión del conocimiento*, que alimentan el patrimonio intangible sobre el que se basa la competitividad del sistema.

#### *3.1. El capital social en la base del sistema distrital*

Desde el punto de vista de las ciencias sociales, el distrito se puede representar como una comunidad de personas que pertenecen a un mismo ambiente socio-cultural y que por tanto comparten lenguaje, cultura, historia, valores y significados que tienen una ética común del trabajo y del cambio, e implícitas reglas comunes de comportamiento.

La costumbre de cooperación recíproca entre los empresarios – sobre la cual se sostiene el sistema de organización inter-empresarial de producción – tiene origen

justamente en el hecho que los empresarios pertenecen a este ambiente social. Ellos establecen en este *humus* sus relaciones económicas, impregnando de dichos elementos culturales y de valor no solamente a las relaciones inter-personales, sino también a las inter-empresariales [Becattini 1989; Dei Ottati 1995].

Entonces, la cercanía de las empresas pertenecientes al territorio es reconocida no sólo en sentido geográfico (como pertenencia común a un territorio limitado), sino también como pertenencia a un grupo en el cual los diversos actores se identifican y en los cuales hay un clima de profunda cohesión social.

Para usar un concepto introducido por Marshall [1920], en el distrito se pueden observar los beneficios de una "atmósfera industrial" especial: la existencia de una cultura común y de normas de reciprocidad, unidas a la costumbre de cooperación implícita en la estructura del distrito, permite generar el clima de confianza sobre el cual se sostiene todo el sistema socioeconómico del distrito.

De modo general, se puede observar que hay un elevado capital social o bien un rico network de relaciones entre los actores, personas, grupos, empresas, instituciones, implicado al funcionamiento virtuoso de esta organización social, pero también a su dimensión productiva, que puede expresarse también en niveles elevados - superiores a la media - de participación civil, *civicness*, y de confianza generalizada.

En general, con el término capital social se indica la capacidad de los actores de un territorio para asegurarse beneficios en virtud de su pertenencia a redes o estructuras sociales, es un bien común a disposición de todos los participantes en el network local [Coleman 1988; Putnam 1993]. Para las organizaciones que participan en el network, dichos beneficios incluyen el acceso privilegiado a nuevo conocimiento, a mayor información, a oportunidades privilegiadas de nuevos negocios, a buena reputación, a un poder de influencia y a una comprensión superior de las normas sociales del Gestión Pública y Desarrollo Económico Local Desarrollo Económico Local 116 ambiente en el que opera la empresa. Las relaciones entre empresas también se benefician de este capital social, que se traduce, por ejemplo, en un menor riesgo de comportamientos oportunistas en las relaciones.

Al compartir este capital social, las empresas del distrito tienen acceso a los recursos disponibles dentro del circuito de relaciones del distrito, mediante contactos y conocimientos que les permiten crear valor a través de las relaciones [Lipparini 2002]. Entonces, el capital social del distrito representa una fuente adicional de ventajas competitivas para cada empresa, porque en virtud de dicho capital ellas tienen la posibilidad de integrar su patrimonio empresarial con recursos y competencias colectivas *district specific*. En los distritos italianos a menudo se puede identificar los benéficos que se obtienen por la existencia de este capital social, aunque no con la misma intensidad en todos.

En el plano de la vida comunitaria, ello puede traducirse concretamente en experiencias de buena administración local, asociatividad empresarial, espíritu cívico, y provechosa colaboración entre entes públicos y privados. Estas también son posibles

manifestaciones de una realidad ambiental particularmente virtuosa, que cuando se crea produce en los distritos una capacidad superior de adaptación a los cambios en el escenario competitivo externo (una condición que puede ser una ayuda en el contexto actual, que presenta profundas transformaciones). Sin embargo, la condición para que exista este capital social es la división por parte de los actores de un subestrato cultural común, que impregne sus relaciones y contribuya a construir confianza recíproca.

Por este el futuro del distrito como comunidad social y productiva está relacionado con la capacidad de preservar (y desarrollar) su identidad cultural, haciendo que los procesos evolutivos normales de dicha cultura generados por el encuentro cada vez mas intenso con culturas externas y distintas, la modifiquen, la actualicen y hagan que se desarrolle en modo coherente, pero sin dividirla o fragmentarla.

A las instituciones públicas y privadas presentes en el territorio les corresponde preservar la coherencia de la identidad cultural. Respecto al modelo marshalliano clásico, los distritos italianos tienen la posibilidad de aprovechar la presencia activa de instituciones locales de apoyo al distrito como los centros de formación, universidades, consorcios, centros de servicios especializados para las empresas, bancos locales y las estructuras del asociacionismo empresarial (territorial o por categorías). Todo lo mencionado, en conjunto, desarrolla un papel de integración en el distrito y a menudo funciona como fuerza equilibrante de la tensión continua entre cooperación y competencia que mueve a los empresarios.

La historia de los distritos enseña muchos recorridos a través de los cuales, las comunidades han llegado a reconocer claramente su identidad como distrito. A veces ha sido un proceso provocado por los centros de formación local, que ayudan a los actores productivos a tomar conciencia 'para que sean un sistema orgánico y coherente, empujados por el deseo de responder mejor a las necesidades del mercado de trabajo local. Otras veces ha sido favorecido por la constitución en el distrito de un museo etnográfico, que ha servido para recordar su historia artesanal e industrial. En unos casos ha sido impulsado por la voluntad o necesidad de constituir consorcios de Pymes, para unir sus fuerzas frente a contextos de mercado desfavorables. En otros casos han sido: la administración pública local, el alcalde, agencias públicas para el desarrollo o la Cámara de comercio las que se han puesto en acción, con iniciativas orientadas a reforzar el tejido empresarial, debido a momentos de Gestión Pública y Desarrollo Económico Local. Desarrollo Económico Local 117 crisis o dificultades que han generado desempleo y problemas sociales. Finalmente, a las asociaciones empresariales impulsadas por sus asociados en el territorio, les ha correspondido algunas veces, encargarse de los problemas colectivos de un distrito, ayudándolo de este modo a tomar conciencia de sí. El caso del distrito del calzado deportivo y de montaña de Montebelluna, en la provincia de Treviso, a 50 kilómetros de Venecia, donde operan 386 empresas, con un total de 7.600 empleados, es significativo. De él salen cada año: el 25% de los patines en línea, el 50% de los zapatos técnicos para escalar montaña, el 65% del calzado para nieve, el 75% de las botas para esquí, el 80%

de las botas para motociclismo producidas en el mundo, además de calzado casual y ropa deportiva. Entre las marcas que provienen de Montebelluna se encuentran: Nordica, Tecnica, Dolomite, Lotto, Diadora, Adidas, Salomon, Alpinestars, Geox, Stonefly. A pesar que dicho distrito tenga raíces profundas – que se remontan a los tiempos de la República de Venecia – y aunque su realidad industrial ya se haya formado en la primera parte del Novecientos, se puede decir que la autoconciencia definitiva de ser distrito por parte de la comunidad surgió en los años Setenta, debido a la aparición de un problema vinculado a la salud pública: el reconocimiento de una enfermedad profesional, la polineuritis causada por el pegamento, que había afectado a muchos trabajadores de las fábricas de calzado. La movilización de la comunidad y la administración pública que se tuvo entonces alrededor del problema contribuyó mucho para el surgimiento y consolidación en la comunidad local de una verdadera identidad colectiva de distrito.

La autoconciencia del distrito se ha manifestado definitivamente gracias a la constitución, en 1984, de la Fundación Museo de la Bota y Calzado Deportivo, que se ha puesto el objetivo de custodiar no sólo la memoria histórica de un producto, sino de todo el distrito. En sus salas, el Museo colecciona los artículos más característicos de los dos siglos de historia del distrito, poniendo especial atención al tejido histórico y social que ha hecho posible el desarrollo de esta importante realidad productiva. Junto a los primeros utensilios para zapatero, auténticos restos arqueológicos del distrito, en el museo son expuestos numerosos documentos históricos que señalan la evolución social de la comunidad de Montebelluna. Además, la Fundación se encarga de la formación profesional de técnicos sumamente especializados para insertarlos en el tejido productivo, realiza un informe socioeconómico anual que sirve para monitorear la situación económica y empresarial del distrito y es punto de referencia para estudiosos y periodistas internacionales.

### *3.2. El distrito como sistema cognitivo*

El éxito del modelo distrital italiano deriva de la presencia en el lugar de know-how de origen artesanal – del cual, han derivado directamente las competencias tecnológicas usadas a nivel industrial - además de de una tradición cultural particularmente vivaz, capaz de regenerar continuamente el conocimiento y de traducirlo en productos, adecuándolos a las exigencias cambiantes de los mercados. La vocación productiva de las comunidades del distrito es pues el fruto de competencias especiales, originales, establecidas por recorridos históricos y culturales, que constituyen el patrimonio intangible sobre el cual se basa la competitividad del distrito y de sus empresas. Éste saber contextual, expresión del “genius loci” de la comunidad social y productiva del distrito, es parte integral de la ventaja competitiva de las empresas y del sistema. Gestión Pública y Desarrollo Económico Local Desarrollo Económico Local 118 Por este motivo, también es posible representar a los distritos como sistemas

cognitivos, donde se dan procesos únicos de producción del conocimiento, que quedarán contextualizados en el territorio.

El análisis de los distritos como sistemas cognitivos se enfoca sobre procesos particulares de creación y difusión del conocimiento, tácito y codificado, que se encuentra en la base del desarrollo y éxito de estas realidades. En efecto, a diferencia de lo que ocurre normalmente para las empresas que no se encuentran en los distritos, dentro de estos sistemas productivos es posible identificar mecanismos de aprendizaje que operan en más planos contemporáneamente [Sammarrá 2003].

Ante todo, interviene un mecanismo de aprendizaje interno, a nivel de cada empresa, que es favorecido por en lado por la elevada división del trabajo entre las empresas del distrito (*learning by specializing*) y por el otro, el hecho que los trabajadores en las pequeñas empresas y en su estructura elemental tienen la oportunidad de hacer un amplio espectro de experiencias en la empresa (*learning by doing*) [Grandinetti 2002].

En segundo lugar, a nivel de todo el sistema local, provocan espontáneamente mecanismos de aprendizaje colectivo que – según la teoría del denominado *milieu innovateur* – están favorecidos por el sistema de relaciones que vinculan a los actores sobre el territorio y que implican de modo coherente a todo el sistema local: el aparato de producción, el conjunto de actores sociales, la cultura de la comunidad, el sistema de convenios y representaciones de los actores locales [Rullani 2002; Camagni e Capello 2002; Garofoli 2003]. Este proceso de transferencia y difusión del conocimiento en el sistema es favorecido por la cercanía espacial, de relación y cultural entre los actores del territorio, económicos y no económicos, y se activa – también de modo consciente – mediante los procesos de imitación continua entre las empresas y mediante la formación, la movilidad y el turnover de los trabajadores. La imitación es favorecida por la cercanía física entre las empresas, que permite a los empresarios la observación recíproca y reduce los costos vinculados a la búsqueda de información estratégica sobre los competidores y sus productos. La movilidad de los trabajadores entre las empresas permite una *cross fertilization* continua de los conocimientos empresariales. El desarrollo en los distritos de centros de formación especializada permite el *upgrading* constante de las competencias profesionales de las personas, pertenecientes a varias comunidades de oficios, que obran en el sistema. El aprendizaje colectivo genera ventaja competitiva para todo el sistema, porque el conocimiento contextual producido de este modo resulta inclusivo hacia adentro, porque es fácilmente accesible para todos los actores distritales, pero exclusiva hacia el exterior, es decir no es replicable o fácilmente adquirible para quien no pertenece a la comunidad local, como por ejemplo las empresas competidoras extra-distritales [Rullani 2002]. En semejante mecanismo de producción del conocimiento se esconde también un grave peligro para el distrito: el de ver en sí mismo un punto de referencia para los procesos cognitivos, al punto de cerrarse herméticamente, aislándose respecto al contexto externo. Para evitar este riesgo de lock-in cognitivo que es el paso de la

entropía, el sistema siempre debe tratar de abrir sus canales de comunicación y adquisición de conocimiento hacia el exterior y hacia la novedad.

Finalmente, el aprendizaje también ocurre dentro de cada red local de empresas distritales, ya que mediante la cooperación sistemática con sus partners locales, la empresa tiene la ocasión de aprender de las relaciones Gestión Pública y Desarrollo Económico Local Desarrollo Económico Local 119 formales e informales con los otros miembros del network inter-organización al que pertenece en el distrito. En efecto, para poder colaborar, las empresas tienen que externalizar necesariamente sus conocimientos tácitos, internalizar el saber codificado de los otros y finalmente combinar combinare en conjunto los conocimientos aportados por todo el network. El distrito también es un ambiente estructuralmente ideal para el desarrollo de innovación, gracias a la predisposición favorable del contexto para la investigación, a la valorización de los conocimientos específicos de los actores y a la formación del personal calificado.

Esta capacidad no es por tanto el fruto de espacios físicos especiales o de infraestructura avanzada a disposición de las empresas – que incluso existen a menudo – sino mas bien el resultado final de la red de relaciones intangibles, basadas en el capital social local, que constituyen el vector de la difusión y de la división de los conocimientos necesarios para la innovación. Entonces, la red de relaciones del distrito es la esencia duradera sobre la cual se arraigan los procesos de aprendizaje colectivo y sobre la cual se mueve la interacción entre cliente y productor (dentro del distrito), necesaria para realizar innovaciones de éxito, de producto y proceso.

#### **4. Los distritos industriales en una perspectiva empresarial**

Las empresas son el *trait d'union* entre la dimensión económica y la dimensión socio- cultural del distrito industrial. Son el eje alrededor del cual giran los hechos y las dinámicas evolutivas de los distritos.

Y ya que las empresas del distrito son sobre todo realidad de pequeñas y medianas dimensiones, al final hablar de empresas en este contexto significa hablar de empresarios. Entonces, se puede concluir, que son las elecciones y las estrategias de los empresarios la fuerza principal que puede determinar, desde el interior, la evolución de los órdenes y la performance del distrito (a ella se suma luego, obviamente, la fuerza de los mercados y el entorno externo que presionan sobre los límites distritales).

He aquí el motivo por el cual, para comprender el funcionamiento y la evolución de un distrito, no se puede prescindir de un análisis cuidadoso de la dimensión empresarial, que puede desarrollarse útilmente recurriendo a las disciplinas económico-empresariales [Cortesi Alberti e Salvato 2004]. Desde el punto de vista de las disciplinas empresariales, que tienen como objeto de análisis a la economía, la morfología organizativa y las estrategias empresariales de las instituciones pertenecientes al territorio, los distritos industriales aparecen como sistemas empresariales complejos, constituido por múltiples organizaciones reticulares que operan en el contexto territorial. Se presentan como un sistema competitivo, cognitivo y de relaciones al cual

dan vida más actores distintos, individuales o colectivos, portadores de características organizativas propias y diferentes, pero todos económicamente relevantes.

En efecto, por un lado se tienen empresas de diversa naturaleza y dimensión, aunadas por la pertenencia, en general, a un sector productivo común. Por otro lado hay diversos actores privados y públicos, como las escuelas, los centros de investigación, los centros de servicio, etc., que incluso desarrollando un papel diferente al de las empresas tienen en todo caso exigencias organizativas y de gobierno.

La perspectiva económico-empresarial permite analizar al detalle: el perfil y comportamiento de cada empresa y algunos agregados de empresas, poniendo un énfasis especial sobre las capacidades de relación de estas; la Gestión Pública y Desarrollo Económico Local Desarrollo Económico Local 120 evolución de la estructura organizativa de las empresas y de todo el sistema distrital; el empresariado que se manifiesta en el lugar; los diversos papeles desarrollados por las empresas (grandes, medianas, pequeñas) en el sistema; finalmente, el sistema de meta-management con el que es coordinado el distrito.

Respecto al tipo de empresas que usualmente operan en los distritos, se debe recordar que numéricamente prevalecen en gran medida las micro y pequeñas empresas, a menudo de fuerte tradición empresarial y casi siempre de gestión familiar. Dichas características hacen que sean sobretudo empresas que operan en ámbitos competitivos limitados y con competencias empresariales escasas y deficientes. Sin embargo, ellas generalmente alcanzan niveles de eficiencia superiores a las empresas no distritales de iguales dimensiones, ya sea porque se benefician de las economías distritales externas o porque pueden integrar en su fórmula empresarial las ventajas aportadas por el capital social y cognitivo del contexto distrital. En cambio, parece completamente diferente el perfil de las empresas distritales de mayores dimensiones, para las cuales es necesario adoptar líneas de análisis económico-empresarial y estratégico totalmente diferentes respecto a las empresas de menores dimensiones.

El distrito representa un contexto culturalmente muy favorable para el nacimiento de nuevo empresariado, debido a la presencia a nivel local de una cultura del trabajo fuerte y difundida, de la laboriosidad, de la innovación que se revela para muchos como un impulso determinante hacia la búsqueda del éxito individual a través de un proyecto empresarial.

También existen condiciones objetivas que facilitan el inicio de una empresa en el distrito. En efecto, la posibilidad de enfocarse también sobre una sola fase del proceso productivo hace que para iniciar una actividad empresarial se necesite pocas competencias y una inversión pequeña en capital. En efecto, muchos recursos y competencias, pueden ser directamente encontrados por los empresarios en el sistema, a veces a costo cero o cualquier manera a costo muy pequeño.

Los menores costes de inicio de las actividades de empresa, las bajas barreras a la entrada y a la salida del sector, los bajos costes de transacción garantizados por el capital social, hacen sí que los potenciales empresarios en el distrito perciban una

incertidumbre pequeña respecto a su futuro y un riesgo de quiebra inferior, con respecto de cuánto ocurre fuera distrito. Por ello, pueden ser principalmente inducidos a activar una nueva empresa. Sin embargo, la excesiva facilidad al concretar una idea de negocio puede también representar una debilidad para el sistema, porque no estimula suficientemente a los empresarios para buscar la excelencia al mismo tiempo, la posibilidad de obtener ventajas de escala en forma cooperativa provoca a mayor parte de las Pyme una peligrosa y sistemática tendencia a no crecer. Un comportamiento que representa cada vez más un problema en los nuevos escenarios competitivos internacionales.

También por este motivo siempre ha sido fácil encontrar, dentro de los distritos, empresarios pequeños y medianos de perfil no siempre robusto, por visión, habilidad, competencias. Sin embargo, si esta condición podía ser escasamente relevante en años pasados, en los cuales los distritos funcionaban como sistemas cerrados, hoy que los distritos están llamados cada vez más a abrirse hacia un escenario internacional, se está revelando un elemento de fragilidad de consideración.

Finalmente, la perspectiva empresarial de análisis de los distritos también permite evaluar los network inter-empresariales que operan en el distrito, su Gestión Pública y Desarrollo Económico Local Desarrollo Económico Local 121 conformación y la naturaleza de las relaciones que le dan vida. En efecto, un distrito, es un conjunto de redes de empresas independientes entre ellas, es decir, un sistema unitario, constituido a su vez por otros sistemas menores de pequeñas y medianas empresas conectadas por vínculos inter-organizativos duradero y significativo desde el punto de vista estratégico. Se trata de un tipo de network inter-empresarial menos estructurado respecto a las redes interempresariales o a las alianzas estratégicas.

Las relaciones entre empresas en el network están reguladas por la *comunicación interactiva* y por la *cooperación*, que puede tomar la forma de acuerdos verticales, a menudo informales, basados en la confianza recíproca, y el sistema se coordina mediante estos dos mecanismos [Grandinetti 1998].

Estas redes de Pymes dentro del distrito son también a su vez pequeños sistemas evolutivos, de tipo cognitivo, basados en procesos de aprendizaje internos, y relativamente autónomos respecto al ambiente externo, con el que mantienen relaciones mínimas y selectivas. Estas redes, basadas en acuerdos informales, demuestran por lo general una sobresaliente capacidad de auto-organización, que se traduce en la habilidad de proceder luego de un cambio en la configuración interna.

## 5. La política económica para los distritos: el cuadro normativo nacional y regional

Aunque constituyan una realidad que comúnmente tiene sus raíces en experiencias artesanales hoy lejanas en el tiempo, los distritos industriales aparecen oficialmente en la política económica nacional sólo con la ley n. 317 del 5 de octubre de 1991, dedicada a *Intervenciones para la innovación y el desarrollo de las pequeñas y medianas*

*a s emp r e s a s* . Es con este acto, decididamente tardío, que el distrito industrial por fin se vuelve objeto de análisis e intervención por parte de la política económica a nivel nacional y regional.

En dicha ley (art. 36) los distritos industriales son definidos como “áreas territoriales locales caracterizadas por una elevada concentración de pequeñas empresas, y especialmente la relación entre la presencia de las empresas y la población residente además de a la especialización productiva del conjunto de las empresas”. Además es atribuida a las Regiones la tarea de identificar dichas áreas, según opinión de las Uniones de las Cámaras de Comercio, Industria, Agricultura y Artesanía, sobre la base de una serie de criterios estadísticos que serán fijados sucesivamente por el Decreto del Ministerio de la industria del 21 de abril de 1993.

Detalladamente, los criterios cuantitativos establecidos por tal decreto para la identificación de un área como distrito industrial, y obligatorios para las regiones eran cinco, a verificarse todos simultáneamente:

1. El índice de industrialización manufacturera del distrito (es decir, la participación de empleados de la industria sobre el total de las actividades económicas del territorio) debía superar por lo menos el 30% análogo al índice nacional o bien al índice regional en el caso en que fuera inferior al nacional.

2. La densidad empresarial (es decir, la relación entre las unidades manufactureras y la población residente) tenía que ser superior al índice nacional análogo.

3. La especialización productiva (es decir, la relación entre el número de empleados en la actividad manufacturera entre el número de empleados en la actividad manufacturera de especialización y el total de empleados Gestión Pública y Desarrollo Económico Local Desarrollo Económico Local 122 de la industria manufacturera del área) debía superar la media nacional análoga de 30% como mínimo.

4. El peso laboral local de la actividad especializada (es decir el número de empleados en el sector de especialización) debía superar el 30% del total de empleados en la manufactura del área.

5. La incidencia de la pequeña empresa (es decir el porcentaje de empleados en pequeñas empresas que operan en el sector de especialización) tenía que ser superior al 50% del total de empleados del mismo sector.

Estuvo inmediatamente claro que se trató de criterios excesivamente rígidos, de difícil aplicación y poco aptos para representar con fidelidad una realidad tan heterogénea y dinámica como los distritos.

La demostración evidente que criterios meramente cuantitativos no se adaptaban para definir un fenómeno que era sobretodo, cualitativo fue el reducido número de regiones que lograron identificar distritos, a causa de la imposibilidad objetiva de respetar todos los criterios incluso para muchas áreas en las que era evidente la existencia histórica de un distrito industrial. Por tanto, en muchas regiones, las dificultades para aplicar los criterios de 1993 han bloqueado por años el reconocimiento oficial de los distritos industriales, desacelerando el desarrollo de políticas públicas

regionales para apoyar dichas realidades y haciendo posible la realización de su mapatura completa sobre el territorio nacional.

Para superar dicho *impasse*, el concepto de distrito industrial ha sido objeto de una significativa revisión por un artículo ad hoc en la Ley del 11 de mayo de 1999 n. 140, titulado *Normas en materia de actividades productivas*<sup>5</sup>.

Dicho artículo ubica a los distritos en la más amplia categoría de los sistemas productivos locales, o bien “contextos productivos homogéneos, caracterizados por una elevada concentración de empresas, prevalentemente de pequeñas y medianas dimensiones y por una peculiar organización interna”, definiéndoles con mayor detalle, “sistemas productivos locales caracterizados por una elevada concentración de empresas industriales, además de la especialización productiva de sistemas de empresas”. La nueva definición de distrito industrial, decididamente menos rígida que la anterior, ha dejado así una mayor libertad a las regiones respecto al proceso de identificación de las áreas del distrito, desbloqueando en muchos casos los procedimientos para el reconocimiento regional. En efecto, según los datos más recientes, las regiones que han localizado formalmente distritos industriales son 15 [Distretti Italiani 2005].

Las regiones que han procedido en este sentido lo han hecho con grandes esfuerzos legislativos: al final del 2005 se tiene en Italia 107 medidas legislativas regionales muy diferentes, promulgadas en el tema de los distritos, que contienen soluciones verdaderamente muy diferentes entre ellas, de región a región.

Para entenderlo, es suficiente compara dos realidades como la Región Emilia Romagna y la Región Abruzzo. La primera – que tiene en su territorio al menos 11 distritos importantes (entre los cuales están el distrito de los motores de Bologna, el de tejido de punto de Carpi y el de cerámica de Sassuolo) que en su conjunto cuentan con 12.000 empresas y casi 250 mil empleados, con una facturación agregada anual de casi 30 millones de euros – no ha realizado intencionalmente el reconocimiento de sus distritos, porque

5 El título de la ley hace entender cómo, una vez más, se ha intervenido en el problema con una ley genérica en lugar una con medida específica.

Gestión Pública y Desarrollo Económico Local Desarrollo Económico Local 123 ha optado por una política industrial enfocada en los sectores productivos y en las intervenciones a favor de la innovación. Abruzzo, por el contrario, que tiene sólo cinco distritos y dimensiones claramente inferiores respecto a los de Emilia Romagna, está en una posición totalmente opuesta: en cinco años, desde 1996 hasta el 2000, ha promulgado 17 medidas legislativas en el tema de distritos.

Un caso peculiar de activismo legislativo es el de la Región Veneto, que ha llegado a reconocer oficialmente en su territorio 47 diversos distritos, pertenecientes a sectores muy distintos y de dimensiones muy diferentes mediante 10 medidas legislativas.

Detrás de elecciones de este tipo a veces se esconde la intención de apoyar, mediante el instrumento jurídico del distrito, también a divisiones y sectores locales que

en verdad no están directamente vinculados a la realidad de los distritos, pero que precisan de intervenciones y facilidades para su desarrollo. Finalmente, se ha abierto recientemente una nueva fase en la historia de la política económica a favor de los distritos industriales, con la inclusión, en el art. 1 de la ley financiera 2006, de algunos incisos que parecen destinados a cambiar sustancialmente el concepto de distrito y el cuadro de la política nacional y regional a favor de ellos (cfr. Legge 366/2005, art. 1, incisos 366-372).

Ante todo, en tal medida es dada una inédita y más amplia definición de estos sistemas productivos locales, que ahora por la ley italiana ya no se llamarán distritos industriales sino distritos productivos. Ellos son definidos como "libres aglomeraciones de empresas, articuladas sobre el plano territorial y funcional con el objetivo de aumentar el desarrollo de las áreas y sectores de referencia, mejorar la eficiencia en la organización y en la producción según principios de subsidiariedad vertical y horizontal, y también crear modalidades de colaboración con las asociaciones empresariales" (inciso 369). Es evidente el profundo cambio de perspectiva respecto a las anteriores definiciones, de las que esta última se distingue ya sea por la extrema flexibilidad en la identificación del objeto distrito, como por el reconocimiento de una plena subjetividad, incluso jurídica, implícita en la cualificación de "libre aglomeración" que parecería equiparar las comunidades del distrito a una forma de asociación entre empresas. La ley, luego, incluye *ope legis* entre los distritos productivos, los distritos agroalimentarios, todos los sistemas productivos locales, los distritos industriales, los consorcios de desarrollo industrial además de los consorcios para el comercio exterior.

Como apoyo para su desarrollo, se propone la introducción de nuevos instrumentos de intervención pública: *a*) nuevas facilidades fiscales, como la extensión del departamento de consolidación fiscal para las empresas del distrito (una oportunidad que hasta ese entonces era válida solo para empresas pertenecientes a grupos empresariales) y el concordato fiscal (un impuesto unitario para el distrito, acordado previamente con la administración tributaria); *b*) una simplificación de orden burocrático y administrativo para las empresas (mediante la creación de ventanillas únicas distritales para todos los pagos respecto a la administración pública); *c*) la introducción de nuevos instrumentos financieros a disposición de las empresas distritales (como la posibilidad de emitir bonos de distrito o la consolidación de los consorcios para crédito territoriales); *d*) la promoción de las actividades de investigación y transferencia de tecnología en los distritos (incluso mediante la constitución de una agencia nacional ad hoc al servicio de los distritos).

Sin embargo, por el momento se trata solamente de direcciones legislativas, Gestión Pública y Desarrollo Económico Local Desarrollo Económico Local 124 encargadas a una comisión ministerial la cual tiene la tarea de reescribir la política nacional para los distritos. Las regiones también tendrán que orientarse después que el nuevo orden nacional sea publicado.

## 6. La evolución realizada en Italia en el tema de los distritos

Después del desarrollo intenso y difundido de los distritos industriales italianos, en las tres últimas décadas del siglo pasado, al aproximarse el nuevo milenio, la carrera de estos sistemas productivos se ha entibiado en un primer momento y luego se ha detenido.

Los efectos del nuevo escenario competitivo internacional y la reconfiguración mundial de los aparatos productivos industriales han impulsado al sistema de los distritos italianos hacia la búsqueda de nuevos lineamientos y también de nuevas fórmulas, que puedan integrar en la experiencia italiana formas parcialmente distintas a las del distrito industrial tradicional.

Las principales líneas a lo largo de las cuales se están dirigiendo los procesos de modificación de la realidad del distrito en nuestro País son esencialmente tres:

- Sobre el rastro del éxito conseguido en las décadas pasadas por los distritos industriales, se ha generado un proceso de progresiva extensión a sectores no manufactureros de algunos elementos y principios típicos del modelo distrital.

- Junto a los distritos industriales tradicionales de tipo marshalliano, en Italia se ha tratado de introducir formas diferentes de sistemas productivos locales, imitados de experiencias extranjeras, basados por ejemplo sobre la lógica del sector en lugar del enfoque sobre el territorio (de ese modo han nacido, por ejemplo, las experiencias de los meta-distritos, de los distritos temáticos y de los distritos tecnológicos).

- Como respuesta a la creciente presión competitiva internacional y a la pérdida de competitividad sobre los mercados, las empresas líderes de algunos distritos industriales han activado espontáneamente procesos de cambio estratégico; tal elección las ha llevado a crecer, a internacionalizarse y a reconfigurar su cadena del valor, provocando también ajustes importantes en todo su sistema del distrital. La progresiva evolución legislativa en el tema de los distritos, brevemente mencionada en el párrafo anterior, es la consecuencia de este proceso de cambio, que está afectando a toda la realidad de los sistemas productivos locales italianos. Las elecciones de política económica de las regiones y del Estado - que después de años de inmovilismo están introduciendo elementos novedosos en el modo de concebir el distrito y las políticas industriales - están contribuyendo a ratificar en el plano formal de la política económica lo que las empresas están experimentando y construyendo en la práctica. En nuestro país está apareciendo una gama más amplia que antes, de sistemas productivos locales y los mismos distritos industriales se están trasladando hacia una forma en buena parte reexaminada respecto al pasado.

### *6.1. La extensión progresiva del concepto de distrito*

En Italia el paradigma del distrito, originalmente nacido y desarrollado en los sectores manufactureros, también ha conocido desde finales de los años Noventa del siglo pasado una difusión significativa de la industria Gestión Pública y Desarrollo

Económico Local Desarrollo Económico Local 125 manufacturera, al punto de impulsar a algún comentarista a hablar de un tipo de "distritalización" de Italia.

Una primera extensión significativa de las categorías de análisis económico típicas de los distritos industriales fuera de los sectores manufactureros se puede hallar en la industria del turismo. En efecto, se habla de distrito turístico cuando el sistema productivo local de un territorio enseña una clara vocación a la producción de servicios turísticos, vinculada a una oferta completa, en términos cuantitativos y cualitativos, de servicios vinculados a la recepción y entretenimiento, además de un relevante patrimonio astronómico, elemento importante de la cultura italiana.

El estudio Aci - Censis [2001] ha identificado sobre el territorio italiano la existencia de 299 distritos turísticos, clasificados en cuatro clases que se distinguen según el patrimonio, ambiental y artístico. Más al detalle, la investigación ha identificado 96 *distritos marinos*, ubicados en la costa, 137 *distritos montanos*, en los cuales la atracción está constituida por el ambiente de la montaña, 37 *distritos culturales*, desarrollados alrededor de un patrimonio artístico, y 29 *distritos integrados*, en los que comparecen contemporáneamente los elementos característicos de al menos dos de los otros tres tipos de distrito. El concepto de distrito cultural ha visto nacer un debate sobre la posibilidad de definir efectivamente como "distrito" a las áreas urbanas en las que tienden naturalmente a concentrarse las actividades y lugares vinculados al arte, al espectáculo y a la producción cultural en general.

Es reciente también la extensión del concepto de distrito al sector primario de la agricultura y sus sectores de transformación.

En este caso se trata de una elección precisa de política económica nivel nacional. En efecto, con el Decreto legislativo 228 del 18/5/2001, han sido oficialmente identificados por el legislador dos nuevos tipos de distrito: los distritos rurales y los distritos agroalimentarios de calidad. Y no hay duda que se trata de una extensión directa del concepto de distrito industrial canónico, ya que en su definición se hace explícita la referencia a la ley n. 317/1991, cuyas prescripciones quedan parcialmente válidas, incluso para estos nuevos tipos de distritos (incluida la atribución a las Regiones de la potestad legislativa y la responsabilidad de política económica en materia, a partir del encargo de identificar los distritos de este tipo presente en el territorio). Según dicho decreto, los distritos rurales son "sistemas productivos locales caracterizados por una homogénea identidad histórica y territorial, derivada de la integración entre actividades agrícolas y otras actividades locales, además de la producción de bienes o servicios de particular especificidad, coherentes con las tradiciones y las vocaciones naturales y territoriales". Es evidente que el elemento fundamental de los distritos rurales es la integración entre las actividades agrícolas, en general, y algunas peculiaridades territoriales de tipo cultural e histórico.

El decreto define, en cambio, como distritos agroalimentarios de calidad "sistemas productivos locales, también de carácter interregional, caracterizado por significativa presencia económica y de interrelación e interdependencia productiva de las empresas

agrícolas y agroalimentarias, además una o más producciones certificadas y tuteladas en dirección a la vigente normativa comunitaria o nacional, o bien de producciones típicas". Entonces, en este segundo caso resulta determinante la especialización productiva del territorio y sobretodo la integración del sector entre las empresas, aprobado en particular por la presencia de certificaciones o producciones típicas.

Gestión Pública y Desarrollo Económico Local Desarrollo Económico Local 126 A poca distancia de la promulgación del Decreto 228/2001, una investigación de Unioncamere [2004] ha censado la existencia en Italia de 35 distritos rurales y 55 distritos agro-alimenticios de calidad, de los cuales 11 en conjunto tienen extensión interregional.

### *6.2. La introducción de nuevas formas de distrito en los sectores manufactureros*

Además de la extensión de la forma del distrito en los sectores primario y terciario, a partir de los años Noventa en Italia también se ha asistido a la introducción en los sectores manufactureros de nuevas formas de "distrito" - quizás mejor sería decir *sistemas productivos locales* - con una base diferente al concepto marshalliano. Sacando, en efecto, modelos más cercanos a los cluster industriales [Porter 1998], a los sistemas tecnológicos regionales [Carlsson 1994] y generalmente a los sistemas locales para la innovación, muchas Regiones han introducido nuevas políticas industriales dirigidas a promover y sustentar las aglomeraciones de empresas capaces de generar innovación y competitividad en sectores considerados económicamente estratégicos.

El resultado de dicha orientación es que hoy en Italia coexisten muchas formas de distrito, una junto a la otra. Para este propósito es significativo el caso de la región Lombardía, donde la voluntad de poner en acción una intervención decisiva a favor de algunos sectores clave, que tuviera como referencia a todo el territorio regional en lugar de algunas comunidades, y que estuviera dirigido a empresas pertenecientes a agregados de sector en lugar de agregado territoriales, ha llevado en el 2001 a crear seis metadistritos a lado de los 16 distritos industriales tradicionales.

Los metadistritos son algunos distritos temáticos que no han adquirido carácter territorial, amplias áreas caracterizadas por la presencia de sectores productivos significativos para la economía lombarda, con importante presencia de empresas de producción especializada para los diversos componentes de cada sector, de empresas de servicio y de centros especializados de investigación. El concepto de cercanía física de las áreas, característico de los distritos de tipo marshalliano (qué incluso Lombardía ha seguido definiéndolos como distritos de especialización), ha disminuido en términos de relaciones de redes entre empresas productivas y de servicio pertenecientes a un mismo sector de interés regional.

Entonces, si en el distrito tradicional, el énfasis de la política económica estaba en la dimensión territorial y por lo tanto, implícitamente en la cercanía física y social de los actores (tanto como para inducir al legislador a definir con exactitud el número de ayuntamientos contiguos que delimitan los límites geográficos de un distrito), con el distrito temático o metadistrito, las relaciones inter-empresariales de sector y su

potencial de desarrollo se convierten en el punto central<sup>6</sup>. Además, en Italia desde hace pocos años, también están presentes aunque en un número aún muy limitado, los *distritos tecnológicos*, entre los cuales se puede recordar el distrito de la Electrónica y tecnología avanzada de Génova, el distrito biomédico de Mirandola en Módena (conocido también como *plastic valley*), el de la alta tecnología de Catania (conocido como *Etna valley*), el distrito Torino *wireless* en Piemonte y el distrito de *Nanotech* en Véneto. En este caso se trata de concentraciones especializadas de empresas de pequeñas, pero 6 El ensayo de Dal Bianco [2006] contenido en este volumen describe al detalle las elecciones realizadas y

las políticas aplicadas por la región Lombardía en el tema de distritos y metadistritos. Gestión Pública y Desarrollo Económico Local Desarrollo Económico Local 127 sobretodo de grandes dimensiones, generalmente multinacionales atraídas al lugar por la extraordinaria capacidad tecnológica presente en el territorio, por lo que invierten en dichos lugares enormes sumas en investigación científica y tecnológica. Han sido introducidos en el 2002 mediante acciones conjuntas del Ministerio de la investigación y las regiones, en el ámbito del Plan nacional de investigación. Se ubican en las intervenciones destinadas a promover un modelo de innovación más eficaz, basado en la interacción entre las empresas y centros de investigación [Bossi, Bricco e Scellato 2006]. Finalmente, en algunos casos, los distritos manufactureros tradicionales han evolucionada a la forma de sistema productivo local que podríamos definir como "integrada", ya que también han incluido actividades del territorio pertenecientes a sectores diferentes.

Esta transformación de algunos distritos industriales canónicos en sistemas productivos locales más amplios, capaces de activar no sólo los recursos manufacturero del territorio, ya ha sido experimentada por ejemplo por la Región Friuli Venezia Giulia con la nueva Ley regional n. 108/2005 sobre los distritos.

El caso más conocido y quizás el más significativo es el del distrito friulano del jamón de San Daniel, que de ser un puro distrito manufacturero alimenticio ha crecido progresivamente, hasta incluir no sólo a todo el sector alimenticio local, sino también los bienes culturales y naturales del territorio.

El que una vez fue el distrito de producción de una de las marcas más célebres de jamón italiano, se presenta ahora como *Parque al imenticio de los friulani, una nueva realidad en el cual convergen no sólo los recursos manufactureros del territorio, sino también los turísticos, rurales y naturalístas*. Además con dicha ley, la región Friuli Venecia Giulia ha introducido posteriores variaciones importantes respecto a la normativa precedente, aboliendo, por ejemplo, a los comités de distrito, sustituidos por agencias públicas para el desarrollo; poniendo fin a financiamientos para todas las empresas; vaticinando la simplificación de los cumplimientos administrativos para las empresas del distrito; introduciendo la figura del *temporary manager* para apoyar a las empresas del distrito en crisis.

### 6.3. *los procesos de transformación realizados dentro de los distritos*

En los distritos canónicos, está en curso desde mitad de los años Noventa una profunda transformación, estructural y estratégica, que se está desarrollando esencialmente por medio de de dos líneas principales:

- Por un lado, los sistemas distritales puestos bajo presión por los grandes cambios ocurridos en el escenario competitivo internacional, están volviendo a ver al sistema organizativo tradicional, que en los hechos se revela menos competitivo para estos tiempos, y su modalidad de relacionarse en los mercados globales.

- Por otro lado, también se registran sustanciales modificaciones en la población de empresas que viven dentro de los límites del distrito, modificaciones que conciernen en particular al perfil, dimensiones y estrategias competitivas y organizativas de algunas empresas del distrito.

Entonces, se trata de dos procesos de cambio – vinculados entre sí – que tienen orígenes diferentes e intervienen sobre ámbitos diferentes. El primero es inducido por problemas externos al distrito, esencialmente por los efectos dramáticos de la globalización, e implica a todo el sistema distrital. El segundo tiene un origen claro dentro del distrito - la elaboración de una nueva visión Gestión Pública y Desarrollo Económico Local Desarrollo Económico Local 128 estratégica por parte de algunos empresarios - y concierne directamente a las estrategias de pocas pero importantes empresas distritales, cuyas elecciones también han recaído sustancialmente sobre las otras empresas. Respecto al primer aspecto, es evidente que todos los distritos industriales, frente al surgimiento de un escenario competitivo radicalmente diferente al de las décadas Setenta, Ochenta y la primera parte de los años Noventa, están cambiando. A veces también con gran sufrimiento.

En el pasado, incluso han existido significativas barreras culturales, políticas y económicas entre los mercados nacionales, los distritos industriales italianos han podido operar como *redes contextuales cerradas*, con una estructura productiva reticular que tenía pocos puntos de interacción con el exterior, limitados esencialmente a las actividades comerciales desarrolladas por aquellas empresas que en la lógica de la división y especialización local del trabajo presidían la relaciones con los distribuidores [Grandinetti 1998]. Para el resto, la mayoría de las empresas distritales a menudo operaba exclusivamente dentro de los límites del distrito. Sin embargo, ahora, a la luz definitiva de la afirmación, del mercado global, los distritos deben volverse *redes contextuales abiertas* a los procesos cognitivos y productivos mundiales. La globalización, en efecto, anulando los confines entre los mercados y las naciones, ha puesto intensamente en discusión el modelo local de organización del trabajo, típico de algunos distritos italianos, implicando a los productos y los actores del distrito en un mundo casi sin confines e incluyéndolos en circuitos cada vez más extensos de producción, circulación y empleo del conocimiento.

Para lograr abrirse, en cambio, los sistemas del distrito italianos tienen la necesidad extrema de fertilizar el entorno local con nuevos conocimientos que, proviniendo de lugares externos al distrito, puedan revelarse útiles al abrirlo hacia estas redes globales y así enriquecer su capital cognitivo. Ahora las empresas del distrito, singularmente o como sistema, tiene que invertir fuertemente en nuevas relaciones que superen los límites, para entrar en los nuevos network mundiales de producción, y tienen que codificar su saber contextual tradicional, ya sea para relacionarse mejor con el exterior, como para poder vigilar adecuadamente dicho saber, transformándolo en fuente de ventaja competitiva para el sistema local [Bonomi e Rullani 2000]. Mientras los distritos como sistema orgánico están llamados a vivir esta transición hacia un nuevo orden más coherente con las dinámicas competitivas del mundo globalizado, algunas empresas líderes ya han iniciado, desde hace casi una década, recorridos individuales de desarrollo que las han llevado a reconfigurar su propia cadena de valor, volviendo a ver también la lógica tradicional de cooperación infra-distrital. Dichas empresas han mostrado en estos años performance superiores respecto a los agregados del distrito del distrito al cual pertenecen, y esto es una señal que sus estrategias están llevando resultados positivos<sup>7</sup>.

Generalmente estas empresas han sabido abandonar a tiempo a la lógica perdedora de la competencia en costos (qué incluso ha hecho el éxito de muchas empresas del distrito italianas en las décadas Setenta y Ochenta) y han emprendido con decisión recorridos evolutivos basados en políticas de marketing y marca, de continua innovación de producto e internacionalización, tanto comercial como productiva.

Se trata de elecciones estratégicas que han visto las empresas ocupadas en

<sup>7</sup> Sobre este punto, véase el aporte, en este volumen, de Trenti y Foresti [2006] que sigue al presente capítulo.

Gestión Pública y Desarrollo Económico Local Desarrollo Económico Local 129 importantes inversiones no sólo en estructuras físicas, sino también en la construcción de recursos intangibles y en el desarrollo interior, o en la adquisición del exterior, de nuevas competencias distintivas. Dichas empresas han previsto reconfigurar su cadena del valor, eligiendo en su momento, según la conveniencia estratégica, controlar directamente (por medio de la integración) actividades generadoras de valor que antes eran desarrolladas por otros, o bien, remitiendo a terceros, incluso a quienes están fuera del distrito, el desarrollo de actividades de bajo valor agregado, por ejemplo, mediante deslocalizaciones productivas al exterior. Muchas de estas empresas, pioneras en internacionalizarse han crecido, se han integrado parcialmente y compiten hoy sobre un sector más grande de lo que era sólo hace 10 años, porque incluye también actividades que - en el modelo tradicional del distrito - se le encargaba en cambio a otros parejas de la red del distrito.

Sin embargo no necesariamente esta estrategia de crecimiento, por integración o deslocalización, ha llevado a las empresas líderes a alcanzar una total autonomía con

respecto del distrito: hay en efecto casos en que el proceso de cambio arriba descrito tiene como objetivo desarrollar estructuras de producción orientadas a una integración flexible, que ve todavía a las redes del distrito de suministro como elemento clave para el éxito competitivo empresarial.

En conclusión, el modelo del distrito tradicional italiano, territorialmente definido, ya no representa hoy la única alternativa posible frente al modelo fordista de la gran empresa integrada.

Muchas empresas, en efecto, gracias a elecciones de deslocalización productiva están experimentando modelos organizativos alternativos, construidos alrededor de redes de suministro extra-distritales, que en algunos casos logran no renunciar también a las ventajas consiguientes de ser parte de un distrito.

Los cambios inducidos por estas elecciones estratégicas, por parte de las medianas y grandes empresas han contribuido a provocar un lento proceso de metamorfosis de los distritos canónicos, que da lugar central y exclusivo a la producción - como fue hasta mitad de los años Noventa -se están transformando hoy cada vez más en lugares de producción sobre todo de ideas y de conocimiento.

En estos nuevos distritos resulta central el papel de las empresas de medianas dimensiones, que se ubican en un nivel intermedio entre las numerosas pequeñas empresas que permanecen dentro de los límites del distrito, y las pocas empresas de grandes dimensiones que han explicado en cambio la presencia sobre los mercados extranjeros, retomando las lógicas cooperativas del distrito y transformándose en pequeñas multinacionales.

Serán verosímilmente estas medianas empresas, con sus elecciones estratégicas, las que en los próximos años determinen el orden futuro de los distritos industriales. El análisis de sus opciones estratégicas es por lo tanto necesario para poder programar a tiempo políticas industriales adecuadas, a nivel nacional y regional.

## BIBLIOGRAFIA

- Aci – Censis [2001], *Distretti turistici: l'opportunità di innovare l'offerta*, Rapporto Turismo 2001, Roma, Automobil Club d'Italia.
- Antoldi, F. [2007], (edited by) *Piccole imprese e distretti industriali: politiche di sviluppo in Italia e in America Latina*, Bologna, Mulino.
- Becattini, G. [1989], *Riflessione sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico*, «Stato e Mercato», n. 25, pp. 111-126.
- Becattini, G. [2000], *Il distretto industriale: un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Torino, Rosenberg & Sellier.
- Bellandi, M. [2003], *Mercati, industrie e luoghi di piccola e grande impresa*, Bologna, Il Mulino.
- Bonomi, A. e Rullani, E. [2001], *Rapporto sui principali distretti industriali italiani*, Report edited by Consorzio A.a.s.t.e.r. for Confartigianato, 28 giugno 2001 (download from [www.aaster.it/territorio/rapporto](http://www.aaster.it/territorio/rapporto)).
- Bossi, G., Bricco, P. e Scellato, G. [2006], *I distretti del futuro, una nuova generazione di sistemi produttivi per l'innovazione*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Camagni, R. e Capello, R. [2002], *Milieux innovateurs e apprendimento collettivo: dalla teoria all'analisi quantitativa*, in R. Camagni, R. Fiorentini e M. Mistri (eds.), *Scritti in onore di Eugenio Benedetti*, Padova, Cedam.
- Carlsson, B. [1994], *Technological systems and economic performance*, in M. Rotwell e R. Dodgson (eds.), *The handbook of industrial innovation*, Brookfield, Edward Elgar.
- Coleman, J.S. [1988], *Social capital in the creation of human capital*, «American journal of sociology», n. 94 (supplement).
- Cortesi, A., Alberti, F. e Salvato, C. [2004], *Le piccole imprese: struttura, gestione, percorsi evolutivi*, Roma, Carocci.
- Dei Ottati, G. [1995], *Tra mercato e comunità: aspetti concettuali e ricerche empiriche sul distretto industriale*, Milano, Franco Angeli.
- Distretti Italiani [2005], *DistrettiItalia: guida ai distretti italiani 2005-2006*, edited in collaboration with Unioncamere e SanPaolo Imprese, Montepulciano, Le Balze.
- Fortis, M. e Quadrio Curzio, A. [2006], *Industria e distretti. Un paradigma di perdurante competitività italiana*, Bologna, Il Mulino.
- Garofoli, G. [1991], *Modelli locali di sviluppo*, Milano, Franco Angeli.
- Garofoli, G. [2003] (edited by), *Impresa e territorio*, Bologna, Il Mulino.
- Grandinetti, R. [1998], *Evoluzione del distretto industriale e delle sue formule imprenditoriali: il caso del distretto friulano della sedia*, «Economia & Management», n. 4, luglio-agosto.

- Grandinetti, R. [2002], *Conoscenze, relazioni e identità collettiva nei processi evolutivi dei sistemi distrettuali*, in L. Biggiero e A. Sammarra (eds.), *Apprendimento, identità e marketing del territorio*, Roma, Carocci.
- Lipparini, A. [2002], *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale*, Bologna, Il Mulino.
- Lipparini, A. e Lorenzoni, G. [2000], (eds.) *Imprenditori e imprese: idee, piani, processi*, Bologna, Il Mulino.
- Marshall, A. [1920], *The principles of economics: an introductory text*, 8<sup>a</sup> ed., Londra, McMillan (1<sup>a</sup> ed. 1890).
- Minoja, M. [2002], *Impresa distrettuale e competizione globale*, Milano, Egea.
- Pazienza, M.G. [1998], *Criteri identificativi dei distretti industriali e misure di politica economica*, «Credito popolare», n. 2, pp. 249-269.
- Porter, M. [1998], *Clusters and the new economics of competition*, «Harvard Business Review», November-December.
- Putnam, R.D. [1993], *The prosperous community: social capital and public life*, «American Prospect», n. 13.
- Richardson, H.W. [1969], *Elements of Regional Economics*, Harmondsworth, Penguin Books.
- Rullani, E. [2002], *Sistemi territoriali e apprendimento localizzato*, in L. Biggiero e A. Sammarra (eds.), *Apprendimento, identità e marketing del territorio*, Roma, Carocci.
- Sammarra, A. [2003], *Lo sviluppo dei distretti industriali: percorsi evolutivi tra globalizzazione e localizzazione*, Roma, Carocci.
- Unioncamere [2004], *I distretti rurali e agroalimentari di qualità in Italia*, Report edited in collaboration with Istituto Guglielmo Tagliacarne, Roma.
- Visconti, F. [1996], *Le condizioni di sviluppo delle imprese operanti nei distretti industriali*, Milano, Egea.
- Visconti, F. [2002], *Il governo dei distretti industriali: strategie strutture e ruoli*, Milano, Egea.
- Williamson, O.E. [1975], *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press.

## **COLLANA WORKING PAPER**

Titoli pubblicati (o in corso di pubblicazione):

1. Fabio Antoldi, *Industrial districts in Italy caught between local tradition and global competition*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2007
2. Daniele Cerrato, Maria Cristina Piva, *Management familiare, capitale umano e internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2007
3. Fabio Antoldi e Alessandra Todisco, *The influence of social network in the diffusion of CSR practices among SMEs: an empirical survey in the Industrial Districts of Lombardy*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2007
4. Antoldi Fabio, *Organizational development process of small to medium enterprises*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2008.
5. Fabio Antoldi, *Management issues for small family business*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2008.
6. Fabio Antoldi e Benedetto Cannatelli, *Managing the two dimensions of rationality in building strategic alliances among SMEs: the I-style experience in the furniture cluster of Brianza*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2008
7. Fabio Antoldi, *Entre tradiciones locales y competencia global: introducción al fenómeno de los distritos industriales en Italia*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2008
8. Daniele M. Ghezzi, *Entrepreneurial counterintuitive strategies for Operations and Global Supply Chain Management . A study of the Benetton Group*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2009.