



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
DEPARTAMENTO DE GEOGRAFIA
SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA**



**" ESTUDIO DEL PATRON DE LOCALIZACION
DE LAS PYMES ITALIANAS Y DE SU POSIBLE
APLICACION EN MEXICO "**

**U. N. A. M.
FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
Jefatura de la División del
Sistema Universidad Abierta**

T E S I S

PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN GEOGRAFIA

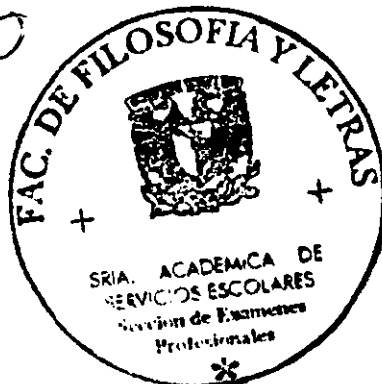
P R E S E N T A

ULISES SALVADOR CHAVEZ RAMIREZ



297930

MEXICO, D. F.



2001



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A Dios, porque su luz me llena de esperanza.

A mis Padres, por enseñarme a valorar el estudio y el trabajo.

A mí Hermana y mis Sobrinos, que me impulsan a ser mejor cada día.

A mis Maestros, por enseñarme a pensar y actuar en el mundo.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por darme la oportunidad de ser parte de su comunidad universitaria y tener una formación académica.

A México, por sus valores, cultura y tradiciones.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mi maestro y asesor de tesis Claude Cortez Papi por todo su apoyo, dedicación y paciencia para llevar a cabo la elaboración de mi tesis profesional. Estoy convencido que todos sus consejos siempre positivos tendrán buenos frutos en mi vida profesional.

Gracias a mi entrañable maestra y sinodal Patricia Olivera Martínez por todo su apoyo para la revisión de mi trabajo. Le agradezco la formación que me dio para entender los tan complejos procesos urbanos y sus consecuencias. No terminaría de agradecerle tantos conocimientos que me aportó y que han sido muy significativos en mi vida académica y profesional.

Gracias a mi maestro, sinodal y amigo Alejandro D' Luna Fuentes por haber aceptado la revisión de mi trabajo y por sus observaciones para mejorarlo. Sus consejos siempre positivos en momentos difíciles de mi vida han sido muy importantes para seguir adelante.

Gracias a mi asesora y sinodal Norma Ortega Sarabia por todas las correcciones positivas que debería llevar mi trabajo así como su paciencia para conmigo. Siempre fueron muy significativas y acertadas sus observaciones para mejorar aspectos que había que destacar en el trabajo y así estuviera más claro. Gracias realmente por todo su apoyo maestra.

Gracias a mi sinodal Irene García Pérez que aún con problemas de salud tuvo la infinita paciencia de revisar mi trabajo y darme comentarios positivos para hacer más clara mi propuesta.

INDICE

página

INTRODUCCIÓN	2
---------------------------	---

CAPITULO 1.

IMPORTANCIA DE LAS PYMES PARA UNA ECONOMIA NACIONAL Y REGIONAL.

1.1	Definición.	4
1.2	Importancia de la pequeña y mediana empresa.....	9
1.3	Cualidades de las pequeñas empresas industriales.....	13
1.4	Mercados y redes en el ámbito regional y nacional.	23

CAPITULO 2.

IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN ITALIA.

2.1	Influencia económica.	37
2.2	Características de las PYMES en Italia.	40
2.3	Integración de los conglomerados italianos y fortalecimiento de las PYMES.....	52
2.4	Complementariedad con la gran empresa.	57
2.5	Ejemplos de estrategia de las PYMES.....	60

CAPITULO 3

LOCALIZACIÓN DE LAS PYMES.

3.1	Modelo para las pequeñas y medianas empresas.	64
3.2	Comparación entre la situación de Italia y la de México.	85
3.3	Diferencias entre México e Italia.	99

CONCLUSIONES.	101
----------------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA.	107
----------------------------	-----

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene como propósito hacer una reflexión teórica sobre el papel que tienen las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en México. Para llevar a cabo esta reflexión teórica hemos partido de la rica experiencia de las PYMES en Italia.

De manera general podemos decir que las PYMES en Italia se caracterizan por generar empleos, innovación tecnológica, especialización a escala local y una renovación continua en la producción. Aunado a estas características podemos mencionar que integrarse en redes productivas las hace ser más competitivas frente a empresas de mayor tamaño a nivel local, nacional y hasta internacional a pesar de su tamaño. Esta búsqueda de competitividad de las PYMES se refleja en la organización espacial de estas actividades, o sea, en su inserción en el espacio económico, al compensar su falta de tamaño con la creación de sinergia entre ellas, lo que lleva a propiciar su concentración en ciertas regiones de Italia, hasta ir conformando conglomerados de plantas industriales que se especializan en determinada producción de elevada calidad.

Dada la calidad de la información recopilada en la bibliografía utilizada en esta tesis, se ha intentado hacer una reflexión teórica sobre el concepto de la PYME en general para destacar sus fuerzas y debilidades, resaltando las características más sobresalientes del caso italiano, haciendo énfasis en aquellos aspectos que influyen sobre la localización de estas actividades y su organización espacial, de tal manera que a partir de la experiencia italiana se reflexione sobre un esquema similar para el desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas en México.

Para eso se ha dividido la tesis en tres capítulos:

En el capítulo 1, se plantea la cuestión de saber cuál es la Importancia de las Pequeñas y Medianas Empresas. Este capítulo trata sobre la definición de conceptos como "Pequeña y Mediana Empresa" (PYME), conglomerado y subcontratación, entre otros. Al dejar claros los conceptos teóricos se tiene el instrumento para la comprensión del conjunto de la tesis.

En el capítulo 2, se destaca la Importancia de las PYMES en Italia, se explica la trascendencia que han tenido estas empresas en la economía italiana; además se explican sus características y cómo se integran en conglomerados; se destaca también la complementariedad que tienen con empresas de mayor tamaño. Finalmente se subrayan algunos ejemplos de PYMES en Italia y su influencia a escala local, nacional e internacional.

En el capítulo 3, trata sobre los factores que han propiciado el desarrollo de estas empresas en Italia. Al mismo tiempo se reflexiona sobre las ventajas y desventajas de estas empresas en nuestro país, basándose en el enfoque del análisis regional.

Por último se presenta una síntesis de la tesis presentada y se propone una reflexión sobre este tipo de investigación geográfica para México.

CAPÍTULO 1

IMPORTANCIA DE LAS PYMES PARA UNA ECONOMÍA NACIONAL Y REGIONAL.

1.1 DEFINICIÓN.

Se parte de la idea de que las empresas son el principal factor dinámico de la economía de una nación y constituyen a la vez un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes. ¹

La empresa es una entidad económica destinada a producir bienes para venderlos y obtener un beneficio. La ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad actual. En la empresa se materializan: la capacidad intelectual, la responsabilidad y la organización, condiciones o factores indispensables para la producción; además de promover el crecimiento y el desarrollo.

Invariablemente las empresas deben efectuar una serie de actividades que varían de acuerdo con el tipo de negocio que pretenda desarrollar, conformándose en dos conjuntos:

- ◆ Empresas industriales que a su vez se dividen por su dimensión.
- ◆ Las de servicios.

Lo importante en esta tesis son las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector industrial.

Por PYME se entiende una empresa cuyo tamaño se refiere al volumen de productos que fabrica o del número de empleados o del capital invertido.

¹ Rodríguez Valencia, Joaquín, *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. Editorial ECFASA. 1999. p. 71.

De manera general consideramos que el tamaño de la empresa dependerá principalmente del capital con que cuenta.

En México, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, define como medianas y pequeñas industrias "aquellas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superiores a 20 millones de pesos, pero tampoco inferiores a millón y medio de pesos".

Constituyen una parte del grupo conocido como pequeñas y medianas empresas, "aquéllas en las cuáles la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico".²

Según el autor A. Reyes Ponce³, hay dos criterios para determinar el tamaño de la empresa, que son: la cantidad de personal ocupado y la complejidad de la organización de la empresa. Tomando estos criterios, se concluye que la pequeña empresa puede considerarse como la que de ordinario cuenta con un número aproximado de 40 a 50 trabajadores que laboran en por lo menos tres grupos fundamentales:

- a) El destinado a la producción de bienes o servicios.
- b) El encargado de la distribución, colocación o ventas.
- c) El encargado de las funciones de finanzas y control.

Por ejemplo, en México, a fin de avanzar en la definición de políticas, estrategias y acciones de fomento empresarial e impulsar empresas competitivas en la economía global la SECOFI, el 13 de abril de 1999, dio a conocer los nuevos criterios de estratificación de las empresas.

² Yves Barriere, *La Pequeña y Mediana Empresa Frente al Cambio*. Editorial hispano-Europa. Barcelona, 1978.

³ Rodríguez Valencia Joaquín. *Op. Cit.* p. 75.

Para el caso de las pequeñas empresas se consideran de 31 a 100 empleados en la industria y para la mediana empresa de 101 a 500 empleados respectivamente. Estos criterios son diferentes en otros países latinoamericanos y europeos.

Bajo la etiqueta general de PYMES se puede enumerar por ejemplo:

1) Empresas rurales, funcionando para la autosustentación de la economía familiar. 2) Subcontratistas, que funcionan en diversas etapas de la producción bajo el mando indirecto de una compañía más grande. 3) Pequeños productores independientes, que trabajan aislados para ofrecer el producto a un mercado completamente doméstico. 4) Empresas especializadas que funcionan dentro de redes de operadores complementarios. 5) Empresas de tamaño mediano, funcionando directamente en el mercado internacional, ofreciendo productos en nichos específicos.⁴

El problema de definir la magnitud de la empresa es uno de los más discutidos, por existir criterios tan divergentes relativos a este tema.

Los criterios que más frecuentemente se toman en cuenta para efectuar la clasificación de las ramas en pequeñas, medianas o grandes corresponden, esencialmente, a dos tipos:

- a) Los de orden cualitativo. Estos responden principalmente, al grado de tecnología, de mecanización y de organización que utilice la empresa, a la calificación de la mano de obra y al tipo de mercado al que concurre.
- b) Los de orden cuantitativo. Se refiere principalmente al monto de la inversión o del capital con que cuente la empresa, al número de personal que ocupe y a la magnitud o volumen de su producción.

⁴ Bianchi Patrizio, Lee M. Miller, *Innovación y Territorio*. Editorial Jus. 1999. p. 61.

Cualquiera de estos criterios puede ser válido para una clasificación de empresas por tamaños. El que se utilice uno en particular, o la combinación de varios, depende del objetivo que se persiga al hacer la clasificación. En la práctica, no existe un criterio mundialmente aceptado.⁵

Existe heterogeneidad en los criterios para definir la pequeña empresa, toda vez que esto está en consonancia con las condiciones generales del país de que se trate.

Así, las industrias consideradas como pequeñas en países desarrollados y de grandes mercados, pueden aparecer como medianas y aun como grandes empresas en países pequeños y de bajo nivel de desarrollo. La connotación "pequeña y mediana" tiene diferente significado en tiempo y lugar, pues no es lo mismo referirse a la pequeña y mediana industria o comercio de un país desarrollado, que a la de un país subdesarrollado.

Tomando en consideración a dos empresas del mismo tamaño (capital, número de empleados, por ejemplo, en Francia la pequeña empresa es de 50 a 250 trabajadores, mientras que en México es de 50 a 100 trabajadores) y tipo pero situadas en dos países diferentes en cuanto a desarrollo, un concepto general no podría aplicarse a dichas empresas en magnitud, ya que la situada en el país más desarrollado puede considerarse en él como una empresa pequeña, y la establecida en el menos desarrollado tal vez se considere como mediana.

Las condiciones económicas y sociales de cada país son las que determinan el o los criterios que deban tomarse en cuenta para dar configuración a las empresas medianas y pequeñas.

⁵ Rodríguez Valencia Joaquín. *Op. Cit.* p. 78.

De acuerdo con Bianchi ⁶ en todos los países en vías de desarrollo y en transición hacia una economía de mercado, hay una gran cantidad de compañías privadas pequeñas y micros, casi todas con menos de 10 empleados, que están comenzando a ser reconocidas por los gobiernos nacionales como elementos importantes, no solamente porque emplean a una gran parte de la población en edad de trabajar, sino también como parte importante de un desarrollo que ya no está basado en industrias químicas o siderúrgicas, conectadas directamente con el proceso de productos minerales, o con la industria pesada.

Según las ramas las necesidades de capital son diferentes, hay ramas de actividad económica desarrolladas generalmente por pequeñas y medianas empresas, y otras en que la naturaleza misma de la actividad industrial requiere la creación de empresas de mayor tamaño. Así, por ejemplo, no es lo mismo hablar de una industria química que de una pequeña industria de productos manufacturados, ya que los montos de inversión y ocupación de fuerza de trabajo requeridos en cada caso, son muy diferentes.

En otras palabras, el tamaño de una empresa se encuentra condicionado a la actividad que desarrolla, por ejemplo: la industria siderúrgica y la de confección son muy diferentes, ya que la primera requiere un capital considerable, instalaciones más complicadas, procesos altamente tecnificados, etc., y la segunda puede operar en un pequeño taller, con sencillas máquinas de tipo doméstico, procedimientos de fácil operación, por lo que se deduce que una pequeña planta de la industria siderúrgica puede ser mucho mayor que un gran taller de confección, por ejemplo.

Ya se mencionó que la empresa pequeña y mediana se define por el número de trabajadores y por el nivel de ingreso que percibe en un año. Ahora bien, dependiendo de la estructura económica y social de un país sea desarrollado o subdesarrollado las PYMES jugarán un papel estratégico en la economía.

⁶ Bianchi. *Op. Cit.*, p.70.

Dependiendo del espacio geográfico en que se ubique, sea urbano o rural, tendrá una función diferente. Actualmente, dentro de las condiciones de apertura comercial en el mundo se hace más importante la participación de las PYMES en el proceso productivo. Sin embargo, los sectores industriales establecen relaciones muy diversas y por lo tanto hace más complejo definir la PYME.

1.2 IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

En este tema se parte de la idea de que la industria pequeña tiene una función bien definida dentro de la estructura de desarrollo económico de un país, y en especial en el proceso de industrialización, que a continuación se mencionan.

Existen tres aspectos⁷ en que la pequeña y mediana empresa cumplen una función definida dentro del desarrollo general del país y específicamente en el proceso de industrialización, los cuales se resumen a continuación:

- a) Llenar huecos en la producción. Hay un gran número de productos que tienen que ser elaborados en pequeña escala, por ejemplo cuando el consumo nacional total es reducido. En este caso tiene que producirse poco y tal vez requiera de una fábrica con maquinaria, procesos y organización específicamente adaptados al producto por fabricar, por ejemplo, cuando las demandas totales son en pequeña escala o bien cuando varias empresas grandes del mismo ramo requieren de una misma parte o material en reducida cantidad y que les resulta incosteable fabricarla ellas mismas. En estos casos la pequeña empresa se integra perfectamente con las grandes empresas, pues en lugar de competir, se complementan.
- b) Crear y fortalecer una clase empresarial. La pequeña empresa constituye una escuela práctica, de gran valor nacional, para formar empresarios, administradores y técnicos (ya sea que provengan del ámbito comercial o

profesional). La pequeña escala de operaciones les permite ir adquiriendo las disciplinas necesarias sin grandes quebrantos económicos, porque además de su reducido tamaño, la pequeña empresa tiene todas las funciones a la vista y el sentido común y la práctica bastan para resolver los problemas que sobre la marcha se van presentando.

- c) Proporcionar mayor número de empleos. La generación de empleos para una creciente población es uno de los más grandes problemas en el caso del Estado mexicano. El incremento y el cambio de estructuras en las actividades, que son las características esenciales del proceso de desarrollo, establecen una fuerte presión demográfica sobre las áreas urbanas; parte de esta población encuentra acomodo en los servicios (transporte, servicios de salud, vivienda, entre otros.) pero requiere de la industria una aportación significativa en este aspecto.

Estas tres funciones que cumple la pequeña y mediana empresa en el desarrollo de la producción, la formación de empresarios y en la generación de empleos determina su importancia. De esta forma las pequeñas y medianas empresas tienen un amplio campo de acción en la actividad económica donde pueden competir con eficiencia y calidad.

De acuerdo a Bianchi⁸, se puede identificar como PYMES a una gama muy amplia de organizaciones productivas (una gran variedad de organizaciones industriales y comerciales, que tienen un amplio rango de eficiencia y competitividad). Desde una actividad rural, dedicada simplemente a garantizar la supervivencia de la familia, o una compañía muy ineficiente la cuál no pudo crecer, o una empresa que ofrece sus servicios en un nivel local.

De acuerdo con su grado de crecimiento y desarrollo es como se contempla su inserción en las redes productivas. La escala del tamaño de la planta depende

⁷ Rodríguez Valencia Joaquín. *Op. Cit.* p. 45.

tanto de la producción del mercado como del medio social. Será la localización geográfica de las pequeñas y medianas empresas, la que le permita acceder a los servicios que forman parte del entramado de la acumulación de capital. Si está en la ciudad aprovechará los servicios que le proporciona esta y tenderá a aumentar su mercado, pero si está en el campo su mercado será básicamente local y para autoconsumo.

Las PYMES tienen una red de relaciones locales que se da por intercambios personales directos entre ejecutivos y éstos influyen en las relaciones de producción dentro del país o formar parte de una red de producción a nivel internacional que, en este caso, proveen partes o componentes a otras compañías que tienen escalas de tamaño similar o más grandes.

La empresa puede servir al mercado básicamente local, por medio de los clientes locales que tienen una relación personal con el empresario, sean nacionales o internacionales.⁹

Dentro de esta clasificación que hace Bianchi se puede concluir que entre más ligada esté la empresa con otras tendrá mayor importancia económica y social.

En el aspecto social se mencionan a continuación algunas características. Mucha gente coincide en que el sector productivo de las pequeñas y medianas empresas es importante para nuestra economía porque éstas también cubren una considerable y básica necesidad humana.¹⁰

Es sabido que la constitución de una pequeña empresa trae consigo nuevas ideas que caracterizan a personas con iniciativa. La pequeña empresa antecede a las grandes e importantes empresas ya sean industriales, comerciales o de servicio.

⁸ Bianchi. *Op. Cit.*, p. 54.

⁹ Bianchi. *Op. Cit.* p. 62.

¹⁰ Rodríguez Valencia Joaquín. *Op. Cit.* p. 104.

La pequeña empresa ha sido, en multitud de ocasiones, la que abre el camino por el que muchas personas, incluyendo las de escasos recursos, llegan a alcanzar una fortuna. Sin embargo, la riqueza que pueda generar la pequeña empresa, no sólo redundará en beneficio individual, sino que va mucho más lejos, al proporcionar ingresos a las demás personas que colaboran o son empleadas en la empresa, además de que aumenta el monto que recauda el Estado por impuestos, derechos, seguros, etcétera. Igualmente beneficia a otras empresas al comprarles insumos: materia prima, suministros, accesorios y productos terminados, al mismo tiempo que aporta rendimiento de capital a instituciones financieras.

Para cada nuevo programa de desarrollo industrial o científico (informático, farmacéutico, electrónico) se materializan pequeñas empresas para cubrir las necesidades que surgen. A medida que se abren brechas y se revelan necesidades sin satisfacer, las empresas pequeñas hacen su aparición. A veces el volumen de producción que se sugiere es demasiado reducido para interesar a las empresas grandes. Con frecuencia la vigilancia, la flexibilidad o la iniciativa de la pequeña empresa le permite moverse con mayor rapidez que las grandes. Los directivos pueden haber imaginado alguna innovación brillante que a nadie se le había ocurrido.¹¹

No es raro que una pequeña empresa altamente especializada sea capaz de satisfacer especificaciones que otras no pueden satisfacer. Las pequeñas empresas suelen ser no sólo grandes competidoras en cuanto a precios, atención y servicios, sino que además pueden presentar determinadas ventajas específicas (innovación por ejemplo) que las convierten en actores importantes de un país o región. A medida que crece la economía y las grandes empresas, existe una razón lógica por la cual el segmento de la pequeña empresa se desarrolla proporcionalmente.

¹¹ Ibid. p. 101.

Tal vez más importante aún que el papel de ayuda complementaria que representan las pequeñas empresas, sea el de su creatividad y fertilidad. Las empresas pequeñas son, en cierta manera, el semillero de la economía. Ideas nuevas, inventos, todo tipo de innovaciones son concebidas e introducidas por las empresas pequeñas. Estas sirven para suplir a las que han desaparecido del escenario. Dan nueva vida a la economía, debido con frecuencia al hecho de haber sido adquiridas por una empresa grande. Algunas de esas pequeñas empresas suelen convertirse en grandes y muy grandes empresas del futuro.

Es a partir de estas nuevas ideas, la creatividad de las personas y su iniciativa en donde surgirá un semillero importante de pequeñas y medianas empresas en la economía. Este conjunto de elementos las liga a otras empresas de mayor tamaño y así se convierten en un motor de desarrollo.

1.3 CUALIDADES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES.

A) PROVIENEN DE INDIVIDUOS TALENTOSOS Y CREATIVOS.

Uno de las cualidades importantes para asegurar el éxito en el ambiente en que se desarrollan es la capacidad de iniciativa e inventiva que puedan tener para hacer crecer el proceso de producción de un determinado producto.

También son importantes las características del propietario, como la creatividad, disposición para asumir riesgos, capacidad para planear, organizar, entre otros, aunque al evaluar estas características hay que incluir el contexto económico, social y cultural del país donde se desarrollan las empresas.

Así, las PYMES están atentas a los cambios que suceden en el mercado para emplear toda su creatividad y talento a fin de mejorar los diversos diseños de los productos.

Según el contexto social y cultural de los emprendedores, tienden a hacer de la empresa algo mejor donde el miembro o los miembros encuentren una oportunidad para desarrollarse tanto social como económicamente. Por ello cubren una importante necesidad del hombre en crear formas de trabajo diferentes.

La pequeña empresa tiene ciertos atractivos y representa la aplicación de energía del hombre que siente impulsos emprendedores, del que ansía ser su propio dueño y está dispuesto a tomar sus propias decisiones y soportar las consecuencias. Una empresa propia atrae a quien desea tener la oportunidad de formar un patrimonio más rápidamente de lo que se considera posible si continúa trabajando para otra persona.¹²

Además de lo anterior, la pequeña empresa se caracteriza porque las funciones de planeación financiera, producción, administración de personal y comercialización, pueden estar a cargo de una sola persona con poca especialización.¹³

La mediana empresa, a diferencia de la pequeña, tiene mayor acceso a fuentes de financiamiento, es capaz de obtener asistencia técnica; posee una mayor organización y sus funciones se encuentran a cargo de especialistas.

En el siguiente apartado se habla de cómo las personas creativas dentro de las PYMES se esfuerzan por una mayor especialización y una alta calidad, que son cualidades indispensables de estas empresas.

B) ESPECIALIZACIÓN Y ALTA CALIDAD.

Una segunda cualidad para tener éxito es el saber hacer bien su producto, que tenga calidad y que se realice con un alto grado de eficiencia. Aunque opere a

¹² Ibid. p. 102.

¹³ Ibid. p. 46.

escala local, debe trabajar con eficiencia y por lo tanto influir en el ambiente que se desarrolla.

Una empresa debe tener capacidades clave y a partir de ahí desarrollarse. Son importantes las diversas técnicas y conocimientos que las familias van pasando de generación en generación. Las pequeñas empresas de todas partes procuran concentrar sus esfuerzos en las áreas en las cuales sobresalen.

Para Bianchi,¹⁴ la especialización de la empresa resulta crucial para el éxito de los conglomerados porque permite que las pequeñas empresas orienten sus recursos (a menudo extremadamente limitados) hacia lo que realizan mejor (capacidades clave). Como se verá en el segundo capítulo, en Italia por ejemplo, hay una gran tradición en muchos de los sectores con éxito internacional como el textil o el de muebles. De familia en familia, generación tras generación, pasa conocimientos y técnicas altamente especializadas.¹⁵

La especialización podría también contribuir a afrontar problemas de control de calidad – si una empresa fabrica solamente un producto, tiene que hacerlo bien.

Pero la especialización, en términos de proceso, da origen a una división del trabajo entre las empresas. Una empresa se puede especializar en cierta fase del proceso de producción si opera en las cercanías de empresas especializadas en fases complementarias.

La ventaja de la especialización corresponde a las empresas individuales, pero también al conglomerado en su totalidad. De hecho para que la diversificación de productos y la elevación de la calidad tengan éxito, es necesaria una mayor integración y una coordinación más estrecha entre las distintas actividades especializadas de las diferentes empresas, de lo que se requería en el pasado; cuando la variedad de productos se limitaba a los artículos tradicionales, los

¹⁴ Bianchi. *Op. Cit.* p. 79.

¹⁵ Porter. *Op. Cit.* p. 554.

requisitos de calidad eran menores y las condiciones de calidad menos estrictas.¹⁶

Las características de los nuevos productos y procesos han requerido una coordinación menos "automática" y más "planeada" entre las distintas empresas especializadas.

La calidad como objetivo de las pequeñas y medianas empresas les permite tener una mayor especialización y planear mejor sobre los productos que elaboran. Sin embargo, la especialización y la calidad dependen de otro tipo de cualidades como el tamaño y flexibilidad.

C) TAMAÑO Y FLEXIBILIDAD.

Una tercera cualidad de las PYMES para tener éxito es su tamaño y su flexibilidad. Sin embargo, se mencionan ciertos aspectos que son importantes como el nivel de desarrollo de un país, el tamaño de su población y su capacidad de producción.

De acuerdo con Alba¹⁷ existe un amplio acuerdo en valorar las unidades productivas de pequeña escala por sus pocas exigencias de capital en países pobres y sobrepoblados; por la aptitud que tienen para ubicarse con flexibilidad en gran diversidad de medios y, en ese sentido, de ser un factor de retención social en el campo; por su escasa dependencia tecnológica; por su orientación al mercado popular que al menos brindaría los satisfactores básicos a precios bajos, y sobre todo, por la capacidad que tienen de generar empleo a la población rural, en su propio medio, o en las ciudades.

Esta poca exigencia de capital y menor requerimiento de tecnología en comparación con las grandes hace que las pequeñas y medianas empresas

¹⁶ Gabi Otatti. *Op. Cit.* p.174.

¹⁷ Alba Vega Carlos, *La utilidad de lo minúsculo.* Jornadas 125. Editorial El Colegio de México. 1ª Ed. 1995. p.121.

tengan una flexibilidad que les permita desplazar sus mercados espacialmente del campo a la ciudad y viceversa. Es aquí dónde se articula en el proceso de producción.

Desde una perspectiva económica, participa en el proceso de acumulación de capital; hace viable la articulación productiva entre sectores heterogéneos y facilita su integración espacial y laboral a la órbita de producción capitalista; gran parte de las pequeñas unidades productivas no están marginadas de la dinámica industrial, sea porque utilizan materias primas, máquinas y herramientas, o incluso subproductos o desperdicios de otras empresas, muchas de ellas están articuladas orgánicamente, pero por la asimetría de la relación, en forma subordinada a otros establecimientos industriales mayores; transfieren valor de unas empresas y ramas productivas a otras a través de los diferenciales de salarios y precios, asumen riesgos importantes de los grandes establecimientos, y son una fuente esencial de calificación y transferencia de personal.

Según el ángulo social, desempeñan un papel de esponja ocupacional al absorber a amplios sectores de la población utilizando poca inversión de capital, entre el contingente ocupacional de la pequeña industria están los sectores que por su temprana o avanzada edad no pueden ser integrados a la vida productiva por las empresas formales en razón de disposiciones legales.

Se concluye entonces que, las empresas pequeñas y medianas son unidades de producción que están inmersas en un gran tejido económico, social y cultural dónde encuentran muchas ventajas para crecer y desarrollarse. El aspecto cultural es importante porque son los centros de población que desde siempre han desarrollado una tradición artesanal en determinado producto. Es el capital el que las articula, las inserta en redes de producción. Estén en el campo o en la ciudad encuentran opciones de crecimiento en el corto o largo plazo.

El tamaño y la flexibilidad de las PYMES dependen de la ubicación y de cómo se distribuya el capital en el espacio. Esto debe sumarse a la capacidad de innovación, adaptación y creatividad que deben tener para sobresalir en un ambiente competitivo.

En el siguiente apartado se mencionan algunos aspectos para que las PYMES crezcan y sean competitivas.

D) INNOVACIÓN IMITATIVA, ADAPTACION Y CREATIVIDAD.

Una cuarta cualidad de las PYMES para tener éxito en el ambiente en el que se desarrollan es el tener una visión muy bien definida para satisfacer las necesidades del consumidor. Pero para lograrlo requieren de un conocimiento del mercado y de los posibles consumidores.

De acuerdo con Bianchi ¹⁸ las PYMES tienden principalmente hacia la innovación de procesos y producto y consagran menos tiempo/ recursos a la innovación en organización y comercialización. Las empresas pequeñas son muy capaces de mejorar y ajustar productos que han desarrollado ya, pero éstas son a menudo innovaciones imitativas con referencia a los productos que existen ya en el mercado. La innovación auténtica, por otra parte, es habitualmente introducida por PYMES que operan en un nicho específico de mercado donde han adquirido una posición de fuerza y cuentan con un conocimiento adecuado sobre las necesidades de sus clientes.

El primer objetivo de casi toda innovación es satisfacer a la clientela. Esto significa que la innovación es gobernada principalmente por el mercado y que muy raramente se da una innovación estratégica orientada a la anticipación de tendencias del mercado sobre bases de análisis precompetitivos. Esta situación es el resultado de mecanismos interactivos endebles entre las empresas y su medio ambiente.

Las empresas tienden, de hecho, a favorecer a las fuentes tradicionales de innovación tecnológica tales como las fuentes internas, la red comercial, y la clientela, y muy raramente hacen uso de la información de universidades, institutos de investigación, o de centros de servicio.

Con la elevación de la calidad, que permite desplazar las ventas hacia segmentos del mercado más altos, no sólo en el sentido de mejor calidad intrínseca, sino también de diseños más adecuados, o incluso que satisfacen normas técnicas particulares o condiciones de entrega solicitadas por los clientes.¹⁹

Con la introducción de nuevos productos y procesos por parte de empresas innovadoras se está en condiciones de promover un desarrollo local de material especializado y, sobre todo, de los recursos humanos requeridos por las nuevas combinaciones producto/ mercado.²⁰

En ese caso, las empresas más pequeñas, que son más flexibles tanto en la utilización de procesos de tecnología como en la diferenciación de productos, pueden ser más competitivas que una compañía de producción masiva, que opera con activos altamente específicos, pero sin flexibilidad y con altos costos burocráticos internos.²¹

Es la tecnología la que da fuerza al proceso de producción y a la gran variedad de productos que ofrece la PYME en el mercado. Esta cualidad la hace ser totalmente diferente de las empresas de mayor tamaño. La innovación y la creatividad ponen de relieve su alto nivel competitivo a escala local, nacional e internacional.

¹⁸ Bianchi. *Op. Cit.* p. 175.

¹⁹ Gabi Ottati. *Op. Cit.* p. 159.

²⁰ Gabi Ottati. *Op. Cit.* p. 169.

²¹ Bianchi. *Op. Cit.* p. 55.

Por ejemplo, entre las estrategias de ajuste adoptadas más ampliamente por las empresas de los conglomerados de la Toscana, se encuentra la diversificación e innovación de productos; esto se traduce en un cambio a productos y mercados diferentes que, por lo general, se lleva a cabo ampliando la gama de artículos que ofrecen.²²

Una vez que una o varias empresas del conglomerado identifican y obtienen éxito con una nueva estrategia, ésta normalmente es imitada con pocas variaciones por otras empresas locales, de modo que el proceso de diversificación de productos y mercados se difunde rápidamente en el sistema.²³ A veces, dicho proceso conduce a verdaderas innovaciones (productos que son completamente nuevos, no simplemente nuevos para el conglomerado), gracias al aumento en la variedad de materiales y tecnologías usadas localmente y, en consecuencia, a que existen más posibilidades de combinarlos.

En Prato (población que se localiza al norte de Italia), por ejemplo, la introducción de la seda en el ciclo de producción local, indujo la creación de la llamada "seda lavada", una nueva clase de tela con un acabado especial que fue muy bien recibida por los consumidores. Esta es una forma de elevación de la calidad.

Con estos ejemplos tomados de algunas experiencias italianas en cuanto a la innovación de procesos y de productos se llega a concluir que una de las cualidades de las PYMES que tiene más fuerza es la capacidad para elevar la calidad de los productos. Las nuevas modas atraen a más y nuevos consumidores y esa es una característica muy importante por la cual se genera más creatividad y mayor innovación tecnológica.

²² Gabi Ottati. *Op. Cit.* p.157.

²³ Gabi. Ottati. *Op. Cit.* P.158.

Si es el mercado el que les impone mayor creatividad, innovación y adaptación, entonces otra cualidad que deben tener es responder de manera rápida a los procesos de producción. Esto es lo que se verá en el siguiente apartado.

E) TIEMPOS DE RESPUESTA MUY CORTOS.

Una última cualidad para que las PYMES tengan éxito es que deben tener una función muy específica en las distintas fases de la producción y es la cooperación entre éstas la que les va a dar más fuerza frente a las empresas de mayor tamaño.

Bianchi²⁴ menciona que aunque existe fuerte competencia entre las empresas, a menudo existe también un elevado grado de cooperación entre aquellas empresas cuyos procesos de producción están fragmentados en diversas fases; asignándose a empresas concretas, por separado, la responsabilidad de dichas fases.

Por lo tanto, las pequeñas empresas especializadas se dividen el proceso de trabajo y se agrupan, o reagrupan, dependiendo de las necesidades del mercado. Este modelo permite flexibilidad y tiempos breves de reacción, que las grandes empresas con líneas de ensamble fijas no pueden a menudo lograr. Se puede concluir entonces que la cooperación entre ellas adquiere una mayor fuerza respecto a empresas de mayor tamaño y con menor grado de flexibilidad.

Por otra parte, el factor humano contribuye a esta dinámica productiva. Por ejemplo, hay ramas de la industria en que los procesos obligan a la automatización y a la gran escala productiva; en este tipo de empresas la capitalización por trabajador es muy elevada y por lo mismo el índice de ocupación relativamente bajo. En la pequeña y mediana empresa es más fácil reemplazar el factor capital por mano de obra con resultados positivos en la

²⁴ Bianchi. *Op. Cit.*, p. 77.

economía y la calidad. Es decir, en las pequeñas y medianas empresas se puede utilizar más fuerza de trabajo por unidad de capital invertido, contribuyendo de manera más efectiva a la solución del problema de excedentes de trabajadores del campo, ya sea para que las ciudades puedan observarlos en forma productiva.²⁵

Una manera de mantener la competitividad y la vitalidad de los sistemas locales formados por empresas pequeñas y medianas, es invertir en el capital humano mediante la capacitación empresarial y el desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades profesionales.²⁶

En México²⁷ uno de los factores más importantes en materia de competitividad es la existencia de recursos humanos calificados. Para lograr el crecimiento con calidad es de vital importancia el impulso a la capacitación y asistencia técnica oportuna y de calidad en los procesos de producción, distribución y comercialización, el desarrollo de habilidades gerenciales para una adecuada y oportuna toma de decisiones en aspectos como dirección, logística, operaciones, contabilidad y gestión, el involucramiento de trabajadores de planta y administración entre sí, para el planteamiento de problemas, soluciones y propuestas de crecimiento; la creación de esquemas de incentivos por productividad; el establecimiento de una cultura de competitividad, así como la promoción de una educación para el consumo tanto individual, como de las empresas y del país.

Se puede concretar entonces que al hablar de pequeñas y medianas empresas son importantes las interconexiones de cooperación y vitalidad que desarrollan entre sí y promueven en gran medida el desarrollo del capital humano para el

²⁵ Rodríguez Valencia Joaquín. *Op. Cit.* p.46.

²⁶ Pietro. Alessandrini. *Op. Cit.* p. 609.

²⁷ Diario Oficial de la Federación. *Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006*. miércoles 30 de mayo de 2001.

mayor aprovechamiento del conocimiento y de las nuevas tecnologías para la empresa. De esta manera, la dinámica es más rápida y se acortan los tiempos en el proceso de producción.

1.4 MERCADOS Y REDES EN EL ÁMBITO REGIONAL Y NACIONAL.

A) MERCADOS.

Empezando con el ambiente social de producción, podemos considerar que las PYMES pueden producir de acuerdo con una red de relaciones que es totalmente local, es decir, limitada a un área muy restringida dada por intercambios personales directos, o entrelazar relaciones de producción dentro del país, o ser parte de una red internacional de producción, proveyendo de partes o componentes a otras compañías, que tienen una escala de tamaño similar o mucho más grande.²⁸

La empresa puede servir al mercado básicamente local, por medio de los clientes cercanos que tienen una relación personal con el empresario, ya sea nacionales o internacionales.

Aquí se constata entonces que las PYMES tienen un campo de acción muy amplio a escala local e influyen mucho las relaciones que existen entre empresa y empresa. Esto les favorece porque amplían sus mercados y tienen una mayor diversificación en la producción.

Para Alba²⁹ las pequeñas unidades productivas son núcleos que facilitan la penetración del capital y la división social del trabajo, sobre todo en áreas de la periferia urbana y en zonas rurales con baja productividad agrícola, densamente pobladas y bien comunicadas.

²⁸ Bianchi *Op. Cit.* p. 62.

²⁹ Alba. *Op. Cit.* p. 91.

Gracias a las posibilidades de ubicuidad y dispersión que tiene el capital, éste llega en forma directa o escalonada hasta muchos rincones urbanos y rurales donde hay necesidad para utilizar la fuerza de trabajo, pero a donde no podría llegar el capital en forma concentrada, ni las grandes industrias.

La pequeña y mediana industria tal como las conocemos en la actualidad, son cualitativamente distintas de las formas tradicionales utilizadas por los pueblos para la obtención de sus bienes manufacturados.

En el contexto de los actuales países centrales y países periféricos, las PYMES son un medio para atraer a la población activa hacia actividades dinámicas que a la postre se incorporarán a la órbita de la economía capitalista.

Entonces, la PYMES tienen una enorme influencia que se debe a la masificación de la sociedad, a la necesidad de concentrar capitales y enormes recursos técnicos para el adecuado funcionamiento de la producción y de los servicios.

En los espacios geográficos y socioeconómicos donde subsisten modos de producción precapitalistas, la pequeña industria puede servir como mecanismo articulador entre éstos y el modo de producción capitalista. Lejos de ser un obstáculo para la acumulación de capital, es una forma de utilización del trabajo que durante cierto tiempo y circunstancias le conviene sostener y hasta reforzar.

Los pequeños establecimientos productivos, desde la industria casera y la microindustria, hasta el taller manufacturero, en términos generales, no están aislados o marginados de la dinámica industrial.

En primer término, en muchos casos una parte de sus materias primas y de la maquinaria con que trabajan, son productos o subproductos que provienen de

las grandes industrias. Es frecuente que las pequeñas unidades productivas, para abatir sus costos y poder sobrevivir, aprovechen los desperdicios, y las maquinas discontinuadas u obsoletas que han sido desechadas por las empresas de dimensiones mayores. Aunado a esto lazos, están vinculadas orgánicamente, pero en forma subordinada, con empresas comerciales e industriales mayores.

En el caso de las relaciones domésticas de producción, inmersas en lazos de dependencia personalizados, éstas propician que muchas veces el trabajo familiar no sea cuantificado en dinero. La presión a que están sujetas estas unidades domésticas para persistir en un mercado competitivo, las lleva a mantener bajos ingresos de los trabajadores.

Una parte fundamental para que la PYME tenga influencia a escala local, nacional o internacional es la capacitación del personal. En México, por ejemplo, se sabe que las escuelas de enseñanza técnica industrial se orientan, fundamentalmente, a la capacitación del personal del sector más dinámico de la industria nacional.³⁰

En la práctica este sector está constituido por las actividades que tienen mayores exigencias de capital, tecnología y organización. Es decir, se trata de las grandes empresas nacionales y transnacionales, productoras de bienes intermedios y de capital, papel, química, electrónica y varias actividades de la industria metalmecánica. El sistema educativo, financiado con fondos públicos, en su área de formación técnica, capacita al personal que posteriormente se incorpora a estas empresas.

En cambio, el tipo de personal se capacita en el mismo recinto de trabajo, dentro de las micro y pequeñas empresas, para después ser transferido hacia las industrias de dimensiones mayores, que pueden ofrecerle mejores

³⁰ Alba *ibid.* p. 94.

oportunidades laborales.³¹ Esto se da en la mayoría de los casos y les permite mayor capacitación para el trabajo.

En la pequeña empresa se adquieren conocimientos sobre cada una de las diversas operaciones del proceso de trabajo, además de destrezas específicas; se desarrollan habilidades y, lo que es más importante, se realiza el proceso de adaptación al trabajo industrial.

La pequeña empresa otorga, generalmente, el primer empleo y enseña las normas básicas del trabajo, la organización de tiempos y movimientos tendientes a incrementar la productividad, el reconocimiento de las líneas de autoridad, el orden y la disciplina que exige la producción industrial. Todo esto es aprovechado por las empresas mayores que captan al personal en común acuerdo con la pequeña y mediana empresa.

Sin embargo, la circulación de personal se da en sentido contrario. Existe una fuerte rotación de trabajadores dentro de la mediana y la gran industrias tradicionales. Estos trabajadores se desplazan no únicamente hacia empresas de dimensiones medianas o grandes, sino además hacia el sector informal.³²

Una de las características de la pequeña empresa es la alta capacidad de asumir cierto tipo de riesgos que le transfieren las empresas de dimensiones mayores, Algunos de ellos tienen que ver con las oscilaciones en la producción, provocadas por problemas estructurales y coyunturales, como la escasez de materias primas o la ineficiencia del sistema de transporte.³³

También se presentan fluctuaciones que tienen su origen en los cambios en la demanda, afectados por factores estacionales o por la modas. Las pequeñas y medianas industrias se encargan de elaborar la parte de la producción más

³¹ Ibid p. 95.

³² Ibid. p. 97.

³³ Ibid. p. 98.

vulnerable ante los cambios y protegen así la estabilidad de otros centros productivos.

Se puede demostrar entonces que las PYMES tienen un campo de acción bastante amplio donde su mercado dependerá de las relaciones que tenga a escala local, nacional o internacional. También se puede demostrar que la PYME favorece la absorción de trabajadores y además permite que tenga una mayor capacitación para el trabajo y así elevar la productividad.

B) CONGLOMERADOS.

Por "Conglomerados de PYMES" se está refiriendo "a los grupos de pequeñas y medianas empresas ubicadas en un área geográfica relativamente delimitada dedicados a la producción del mismo tipo de productos".³⁴

Los conglomerados pueden variar: desde aquellos que incluyen solamente empresas micro, pequeñas y medianas y que excluyen grupos integrados por empresas más grandes, hasta aquellos que incluyen grandes empresas circundadas por sus propios subcontratistas descentralizados.³⁵

El contexto local en que se desarrollan les hace ser más fuertes en su producción, porque lo hacen con calidad y esto lo reproducen hacia otros conglomerados.

El conglomerado determina una fuerte concentración de empresas, recursos humanos, instituciones de capacitación, infraestructuras físicas y de investigación, todas ellas especializadas en las actividades de la agrupación, o en las actividades relacionadas entre sí.³⁶

³⁴ Bianchi. *Op. Cit.*, pp. 76-77.

³⁵ *Ibid* p. 78.

³⁶ *Ibid*. p. 88.

Esta concentración implica una elevada proporción de relaciones y de interacción, favoreciendo los mecanismos espontáneos de especialización, de innovación imitativa y de creación de empresas, que hacen a los conglomerados de empresas y de PYMES cada vez más competitivos en términos de calidad.

La investigación contribuye en gran medida a que las empresas crezcan en cuanto a calidad y eficiencia de los productos producidos. La preparación de los recursos humanos son de calidad y su especialización es de gran importancia para el desarrollo competitivo de las empresas que determinan el conglomerado.

Algunos conglomerados se basan en un solo proceso de producción y otros incluyen actividades afines e industrias secundarias. Aquí el término conglomerados se utiliza para cubrir a toda esta diversidad de concentraciones geográficas de empresas pequeñas (diversidad basada en la especificidad).

De acuerdo con Bianchi,³⁷ una variedad de casos experimentados a través de Europa, y especialmente los de Italia y de Alemania demostraron que las aglomeraciones territoriales de empresas pueden comportarse muy eficientemente, si un proceso de especialización interempresarial comienza y determina una red de actividades, que son altamente complementarias.

Por ejemplo, varios autores exploraron el caso europeo y especialmente los casos italianos, demostrando que en Europa los conglomerados han tenido una notable resistencia y flexibilidad en los sectores siguientes: la producción de tejidos de punto y de ropa, la fabricación de calzado, la producción de mosaico cerámico, los muebles tapizados, así como también la producción de motocicletas, la maquinaria para empaquetar, el procesado de la madera y del

³⁷ Ibid. p. 55.

agropecuario, la producción de máquinas herramientas, y también en los productos biomédicos y de alimentos procesados.³⁸

Los conglomerados, como todos los organismos sociales, siguen una trayectoria evolutiva que puede resumirse en las siguientes fases: nacimiento, expansión, consolidación, madurez y, finalmente, descomposición del núcleo productivo original.³⁹

El conglomerado se divide en embrionario y consolidado.

1) CONGLOMERADO EMBRIONARIO.

De acuerdo con Bianchi⁴⁰ un conglomerado embrionario (génesis) es aquel que está en su mayor parte limitado al mercado local/regional y se caracteriza por las empresas que trabajan como subcontratistas (especialización) para las empresas grandes, que en ocasiones se hallan fuera del contexto local (*outsourcing*, lo que no sé hacer bien, lo contrato).

La etapa embrionaria (génesis) es, por supuesto, la más delicada. Hay varios contextos locales, especialmente en el sur de Italia en los cuales es posible identificar a los conglomerados de empresas embrionarios, los que están todavía orientados a los mercados locales y regionales, o ligados a mercados más amplios como subcontratistas de empresas externas.⁴¹

En estas empresas se observa cierta fragilidad productiva por lo que tienen que recurrir a empresas externas. Como inician en el proceso y no tienen la experiencia suficiente en calidad y eficiencia aprenden de otras ese dinamismo que les hace falta para poder competir.

³⁸ *Ibid.* p. 55.

³⁹ Pietro Alessandrini. *Op. Cit.* p. 601.

⁴⁰ Bianchi *Op. Cit.* p. 84.

⁴¹ *Ibid.* p. 106.

Cuando los conglomerados alcanzan un tamaño considerable y no están ya en la fase embrionaria, necesitan activarse mecanismos de innovación (madurez).⁴²

2) CONGLOMERADO CONSOLIDADO.

Un conglomerado se considera consolidado (madurez) cuando puede conquistar (expansión) un mercado más amplio, incluye más empresas cada vez más especializadas, y comienza a adquirir identidad como conglomerado.⁴³

La madurez de un conglomerado se acompaña de la capacidad para innovar (cualidades para asegurar el éxito) con éxito dentro del conglomerado, con un tránsito hacia mercancías que incorporen mayor valor agregado y con procesos de internacionalización.

En la medida que alcanza la madurez y la experiencia suficiente en el mercado su éxito dependerá ahora de la innovación que le dé a las mercancías. Los conglomerados son maduros cuando alcanzan una alta capacidad endógena de innovación. Entonces la internacionalización se convierte en la clave. Esto es evidente en conglomerados tales como la agrupación agroalimentaria de Parma, la industria de máquinas empaquetadoras de Bolonia, la agrupación textil de Prato o las industrias de baldosa cerámica de Sassuolo.⁴⁴

El desarrollo tecnológico en estas empresas es importante para la innovación constante de las mercancías, que es una condición determinante para que tengan asegurado el éxito en el mercado internacional. El valor agregado que ellas generan en los productos es lo que marca la diferencia con respecto a las empresas grandes.

⁴² Ibid. p. 107.

⁴³ Ibid. p. 85.

⁴⁴ Ibid. p. 108.

C) VENTAJA COMPETITIVA.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) desempeñan una función crucial en la competencia mundial. Si bien se pensaba que ésta requería de grandes unidades de producción, la historia industrial de los dos últimos decenios ha demostrado con claridad que las PYMES no son agentes marginales de la dinámica competitiva; en buena parte de los países desarrollados y subdesarrollados las PYMES han registrado un dinamismo importante.⁴⁵

Las experiencias europeas muestran que las PYMES pueden ser competitivas si: a) centran sus competencias tecnológicas y el conocimiento del mercado en funciones productivas específicas, logran ventajas de costo y dominan la innovación de productos; b) operan en una red cooperativa; colaboran con otras empresas con especializaciones complementarias con las que pueden ofrecer conjuntamente productos complejos; c) existen externalidades locales positivas que favorezcan la cohesión de la agrupación y sostengan el crecimiento y la capacidad innovadora del grupo, y d) hay una fuerte identidad para agruparse como comunidad productiva, permitiendo la entrada de compañías nuevas pero evitando empresas de mayor tamaño.⁴⁶

La naturaleza de las relaciones, no el tamaño, es el factor competitivo clave: la interrelación de los actores locales y, aún más crucial, los mercados nacionales e internacionales y las relaciones de producción.⁴⁷

Los conglomerados (en países desarrollados y subdesarrollados) ilustran cómo transitan las agrupaciones de producción de redes locales a redes internacionales de mercado; algunas cuantas, en general conducidas por una compañía de servicios, también se convierten en internacionales en materia de producción al descentralizar ésta desde el distrito original a países emergentes.

⁴⁵ Revista: Comercio Exterior, p. 617.

⁴⁶ Ibid. P. 620.

⁴⁷ Ibid. P 620.

De acuerdo con Bianchi,⁴⁸ las ventajas competitivas de las PYMES agrupadas en conglomerados se basan en tres aspectos: especialización, cooperación y flexibilidad. Cuando las empresas se agrupan en conglomerados, el tamaño pequeño constituye una limitación menor debido al acceso a los subcontratistas, partes y servicios disponibles fuera de sus propias plantas. La especialización de la empresa resulta crucial para el éxito de los conglomerados porque permite que las pequeñas empresas orienten sus recursos (a menudo extremadamente limitados) hacia lo que realizan mejor (capacidades clave).⁴⁹

Una empresa se puede especializar en cierta fase del proceso de producción si opera en las cercanías de empresas especializadas en fases complementarias. La ventaja de la especialización corresponde a las empresas individuales, pero también al conglomerado en su totalidad.⁵⁰

Un conglomerado de empresas operando conjuntamente en un sistema productivo caracterizado por una división de trabajo entre los miembros se sustenta, obviamente, en un alto grado de cooperación Interempresarial. Gracias a la confianza en la cooperación con otras empresas, las más pequeñas pueden intensificar su especialización y compensar casi cualquier debilidad.⁵¹

Las relaciones interempresariales cooperativas contribuyen a que las empresas sean más flexibles en términos de los volúmenes de producción ya que las empresas están en capacidad de generar más trabajo fuera de su planta (*outsource*) cuando existe demanda creciente, y de reducirla cuando la demanda disminuye. La cooperación entre empresas también contribuye a la flexibilidad en términos del tipo de producción de los bienes fabricados, al

⁴⁸ Bianchi *Op. Cit.* p. 78.

⁴⁹ *Ibid.* p. 79.

⁵⁰ *Ibid.* p. 79.

⁵¹ *Ibid.* p. 80.

agrupar a los diversos contratistas de acuerdo con las especialidades requeridas.⁵²

En términos de relaciones de producción, las PYMES pueden producir de acuerdo con una red totalmente local -limitada a un área muy restringida por medio de intercambios directos, personales- o bien entrelazar las relaciones de producción suministrando partes o componentes a otras empresas de tamaño similar o mucho más grandes. Las PYMES pueden servir al mercado local; sus clientes tienen una relación personal con el empresario, además con los mercados nacionales e internacionales. Así, es posible tener una variedad de combinaciones de relaciones de mercado y de producción que identifican la posición de una empresa en la dinámica competitiva.

Especialización, flexibilidad y cooperación son elementos muy importantes para que las pequeñas y medianas empresas tengan una fuerza competitiva en el mercado nacional e internacional.

D) SUBCONTRATACIÓN.

La subcontratación se puede definir como una relación contractual entre dos empresas, tradicionalmente el producto final o ensamblador (empresa organizadora) que solicita a otra empresa que le manufacture partes o productos semiterminados (empresa subcontratada) para integrarlos al producto final, para lo cual da especificaciones y programas de entrega, a cambio de lo cual la empresa que toma la orden puede obtener financiamiento, materias primas o asistencia técnica.⁵³

La fragmentación de procesos productivos ha favorecido la subcontratación que se ha convertido en la actividad habitual y permanente de las pequeñas

⁵² *Ibid.* p. 80.

⁵³ Ruiz Durán Clemente. *Economía de la pequeña empresa. Hacia una economía de redes como alternativa empresarial para el desarrollo.* Editorial Ariel. Divulgación 1ª Edición. 1995. p. 118.

empresas. Ello ha permitido el arraigo de su actividad en las localidades en que se encuentran establecidas desde su origen, generando la permanencia de la mano de obra y evitando grandes concentraciones urbanas.⁵⁴

Las grandes empresas propenden, en general, a descentralizar la producción de productos o componentes específicos (se puede manejar la producción mediante el control de las compañías o con proyectos compartidos, bajo licencia, o subcontratistas que operan bajo un estricto control) y centralizar las funciones cruciales para mantener el control de toda la actividad y el mercado (finanzas, innovación, logística interna, publicidad, control de la red de distribución).⁵⁵

Así, lo que parece importante al analizar las empresas es la naturaleza de la producción y las relaciones de mercado que delimitan el entorno individual en que funcionan. Como ya se dijo las relaciones, no el tamaño, son los elementos clave que caracterizan la naturaleza de las empresas.

Por ejemplo, entre las PYMES se puede agrupar a una gran variedad de organizaciones industriales y comerciales con un amplio rango de niveles de eficiencia y competitividad: empresas rurales que sostienen la economía familiar; subcontratistas en etapas diferentes de la producción que trabajan para una compañía más grande; pequeños productores independientes que ofrecen productos para el mercado local; negocios especializados que participan en redes de operadores complementarios, y empresas medianas dedicadas al mercado internacional por medio de la oferta de ciertos productos específicos. Se puede decir que las grandes empresas esperan encontrar en los subcontratistas las siguientes características:

- Disposición de maquinaria y equipo moderno y diversificado.
- Mano de obra especializada.

⁵⁴ Banco de Comercio Exterior. *Op. Cit.* p. 3.

- Innovación y adecuación de procesos y tecnologías.
- Normas y controles de calidad a lo largo del proceso productivo.
- Cumplimiento en las condiciones y plazos establecidos.
- Precio, calidad y oportunidad de entrega.⁵⁶

A diferencia del sistema tradicional, la empresa organizadora busca una relación permanente con la empresa subcontratada, que en vez de ser un satélite del centro productivo, forma parte del equipo que diseña el producto final, de suerte tal que puede tener una mejor idea de la forma cómo se deben diseñar, a su vez, las partes que deberá proveer para el producto final. En este caso se crea un sistema de innovación cooperativo, involucrando a toda la red de producción, es decir, un sistema descentralizado de innovación, espacio que trata de ser conservado por unos y otros, pues trae consigo una serie de beneficios mutuos.

Un ejemplo de este tipo de estructura es la Toyota, en Japón, y un esquema similar se da en empresas de menor tamaño como First, productora de máquinas y herramientas en Taiwán, que ha logrado crear un núcleo de empresas subcontratadas, con las que desarrolla conjuntamente partes de sus productos finales; el núcleo básico está constituido por 400 empresas, las cuales constituyen un nicho de innovación tecnológica.⁵⁷

En este sentido, la empresa que subcontrata reduce sus costos fijos de mano de obra y tiene una planta laboral más flexible. No sólo esto sino que en esta relación de subcontratación, la empresa que contrata tiene la posibilidad de ser más exigente en la calidad, al realizar revisiones más estrictas de los productos que se les entregan. De esta forma, puede adoptar métodos de calidad total con menor número de conflictos laborales.

⁵⁵ Revista : Comercio Exterior. p. 620.

⁵⁶ Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Cuadernos Informativos. No. 9. *Cómo subcontratar productos y procesos industriales en la rama metalmecánica.* p. 4.

⁵⁷ Ruíz Durán Clemente. *Op. Cit.* p.124.

En esta red de subcontratación se establecen mecanismos de inspección más precisos y se eleva la calidad de manera permanente a lo largo de los diferentes pasos del proceso de producción.⁵⁸

En el nuevo mundo globalizado no sólo cuenta la forma de realizar la producción de una manera óptima, también se cuida la calidad. Según esta perspectiva se ha venido desarrollando en los últimos años un sistema de subcontratación con la característica de un *cluster* de innovación con la idea de reducir costos o lograr una mayor flexibilidad productiva.⁵⁹

Se puede concluir entonces que la subcontratación está permitiendo a las PYMES una mayor innovación, lo que va generando mayores beneficios al interior de la empresa. Se establecen así vínculos más certeros entre las empresas para desarrollar el proceso de producción con calidad y eficiencia.

⁵⁸ Ibid. p. 129.

⁵⁹ Ibid. p. 123.

CAPÍTULO 2

IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN ITALIA

2.1 INFLUENCIA ECONÓMICA.

A partir de la posguerra, Italia basa su avance económico en un proceso acelerado y gradual de industrialización, sustentado en el crecimiento de la pequeña empresa, en su capacidad innovadora de generación de empleo y en su adaptabilidad a los requerimientos del mercado interno y externo.⁶⁰

La estructura industrial italiana está compuesta por casi un millón de establecimientos, que ocupan 36% de la población económicamente activa del país, 98% de las empresas industriales ocupa menos de 100 personas y generan el 31% del valor agregado del sector manufacturero; los establecimientos con ocupación de 101 a 500 trabajadores, aportan 30% y las industrias con más de 500 empleos, generan el restante 39% del valor agregado industrial.

Un rasgo característico de la actividad manufacturera italiana es el referente a que 86% de las plantas industriales y 80% de la población ocupada por ellas, se encuentra en localidades con menos de 100 mil habitantes. Asimismo, se advierte una elevada concentración de empresas industriales en el centro y norte del país, donde se ubica 82% de los establecimientos.

Italia está clasificada por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), entre las primeras siete potencias industriales del orbe. La posición alcanzada ha sido resultado de la forma en que se ha organizado la estructura industrial.

⁶⁰ Banco de Comercio Exterior, p. 1.

El esquema industrial italiano se basa en la convivencia de un número reducido de grandes corporaciones que ocupan posiciones de liderazgo mundial en sus respectivos ramos de producción y un importante número de pequeños establecimientos, que abastecen igualmente los requerimientos de la gran empresa local y los de los mercados externos.

Para Bianchi⁶¹ "Italia es reconocida por su elevada concentración de empresas pequeñas". Además, "es el único país de la Unión Europea que se caracteriza por ser altamente competitiva, con costos laborales relativamente altos y un elevado PIB per cápita y, al mismo tiempo, una alta incidencia de empresas micro y pequeñas. Italia resulta interesante porque se ubica entre las economías más grandes del mundo, a pesar de que todavía 98 % de las empresas industriales tiene menos de 100 empleados, y casi 90 % opera con menos de veinte trabajadores".⁶²

Esta paradoja significaría que la industria nacional es muy eficiente (alta productividad) para resistir la competencia internacional y pagar altos salarios y que la talla de las empresas no es una limitante, ya que las pequeñas plantas muestran buenos resultados.

Para Bianchi⁶³ "Italia ha demostrado, por tanto, que para alcanzar un elevado desarrollo económico, no resulta necesariamente cierto que este desarrollo deba estar sustentado en empresas grandes". "Las pequeñas empresas italianas que son internacionalmente exitosas tienden a exportar mercancía de alta calidad. Por lo general, bienes de consumo, vinculados a menudo con las industrias de la moda, u otros productos valorados por su diseño de alta calidad, que se consideran como productos típicamente italianos".⁶⁴

⁶¹ Bianchi Patrizio, Lee M. Miller. *Innovación y Territorio*. Editorial Jus. 1999. p. 75.

⁶² *Ibid.* p. 75.

⁶³ *Ibid.*, p. 76.

Por otra parte, Porter explica que "las razones de que Italia tenga mayor éxito internacional con sus pequeñas y medianas empresas son varias. Una de las más importantes es el deficiente desarrollo de los mercados de capital. Otra es el estilo de dirección y los métodos de organización típicos de las empresas italianas. Los italianos no suelen funcionar bien dentro de una jerarquía y aspiran a trabajar en una empresa propia o muy unida".⁶⁵ Se reproducen y repiten su éxito a lo largo del tiempo.

Un estudio de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe)⁶⁶ demostró que "la evolución y, en buena medida, el éxito de la PYME no puede explicarse sólo en función de variables externas (mercados, políticas, etc.). Han de considerarse también todo el desarrollo social, caracterizado por la movilidad social, por un lado, y las estructuras tradicionales (familia, cultura, etc.), por otro; la valorización de los recursos humanos y su calificación; la modernización y mayor complejidad de las relaciones socioeconómicas, y la consolidación de las relaciones entre pequeña dimensión, mercado e instituciones".

Por otra parte, "El dinamismo de la PYME y su desarrollo productivo y tecnológico son, en gran medida, resultado de la existencia de una clase empresarial naciente, con características de vitalidad, movilidad y preparación profesional. Las transformaciones en el papel y el carácter de los empresarios de la PYME y los sistemas integrados de empresas se sustentan en tres fenómenos que, si bien no se han producido en la totalidad de las regiones, han actuado de manera amplia sobre la estructura de PYME: a) difusión y consolidación de formas de cooperación entre empresas y de la actividad empresarial de grupo; b) una selección económica natural que ha premiado las iniciativas empresariales más adaptables a la variabilidad del sistema, capaces

⁶⁴ *Ibid.*, p. 76.

⁶⁵ Porter Michael E. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Editorial Vergara, p. 564.

⁶⁶ Cuadernos de la CEPAL. *El proceso de desarrollo de la pequeña y mediana empresa y su papel en el sistema industrial: El caso de Italia*. Mayo de 1988. Publicación de las Naciones Unidas.

de imprimir competitividad y visión estratégica, contra aquellas iniciativas dirigidas hacia el aprovechamiento de situaciones y oportunidades momentáneas y coyunturales; y c) una tendencia hacia la regularización de los aspectos jurídicos de las empresas y hacia formas más eficientes de propiedad”.

El fuerte impulso a la colaboración entre empresas que ha caracterizado la evolución del sujeto empresarial desde el punto de vista económico, es probablemente el hecho más significativo por las potencialidades que abre el desarrollo de la PYME.

El éxito de la PYME se explica, en general, por la eficiencia tecnológica y los bajos costos de producción.⁶⁷

Se concluye entonces que la influencia económica de las pequeñas y medianas empresas se debe en gran parte a personas que tienen iniciativa y capacidad de innovación; que cuentan con una especialización y alta calidad que se refleja en una mayor productividad, que son flexibles en la producción a diferencia de las empresas grandes; que se adaptan a las nuevas circunstancias económicas de competitividad; que realizan funciones muy específicas en la producción. Finalmente, le dan mayor vitalidad a la economía que las empresas grandes. En este sentido, Italia destaca entre los países europeos como el más importante de la Unión Europea.

2.2 CARACTERISTICAS DE LAS PYMES EN ITALIA.

Para Porter⁶⁸ “los sectores italianos con éxito internacional suelen estar caracterizados por empresas pequeñas y medianas que compiten por medio de la exportación, con inversiones extranjeras directas muy limitadas. Algunas empresas en concreto suelen estar especializadas en áreas de productos relativamente pequeñas. Las grandes empresas, algunas de las cuales se han

⁶⁷ Cuadernos de la CEPAL. *Op. Cit.* p. 47.

⁶⁸ Porter. *Op. Cit.* p. 539.

reestructurado en los últimos años, tienen una modesta participación en el conjunto del comercio italiano”.

Por otro lado, “la gran mayoría de los sectores italianos con éxito, como el textil, calzado, azulejos, joyería, maquinaria especializada, e incluso electrodomésticos, están caracterizados por la escasa necesidad de capital para incorporarse a ellos. ENICHEM (productos químicos) Finsider (acero) son propiedad del Estado que han tenido pérdidas continuas y que, en el mejor de los casos, obtienen una rentabilidad marginal. La participación italiana en sectores intensivos en capital suele producirse a través de empresas las cuáles forman parte del grupo IRI. Pocas gozan de ventaja competitiva en términos internacionales.”⁶⁹

Para mostrar la gran variedad de sectores en que la pequeña industria italiana está teniendo éxito internacional citaremos los ejemplos siguientes:

Entre las PYMES italianas se incluyen vigorosas exportadoras de productos agroindustriales y alimenticios, también la industria textil, la confección y las prendas de vestir (por ejemplo, calzado, tejido, ropa, bolso de mano, enseres de viaje), junto con los insumos especializados y la maquinaria relacionada con ellos.

Algunos productores de bienes intermedios son exportadores desde hace largo tiempo; quizá las más famosas sean las empresas productoras textiles de Prato, cerca de Florencia.

La fabricación de bienes de producción es también característica de las PYMES. Italia se incluye entre los países exportadores líderes del mundo en: máquinas herramientas, maquinaria textil, máquinas para piel y calzado.⁷⁰

⁶⁹ *Ibid.* p. 554.

⁷⁰ Bianchi *Op. Cit.* p. 76.

Italia es también uno de los principales exportadores de productos altamente especializados como utensilios domésticos pequeños, lentes, brújulas, etc.⁷¹

Otro agrupamiento significativo es el área de productos para el hogar, incluyendo electrodomésticos, muebles, alumbrado, productos de cerámica (por ejemplo azulejos, cerámicas y ornamentos), fregaderos y lavabos, utensilios domésticos, productos de piedra artificial y natural, y maquinaria relacionada con ellos (por ejemplo máquinas para trabajar la madera, máquinas para cortar mármol) e insumos.⁷²

Otro agrupamiento importante es el de alimentos y bebidas, incluyendo vino, aceite de oliva, pasta, verduras en conserva (especialmente tomates), a pesar de que Italia es una importadora neta de alimentos, especialmente los frescos.⁷³

Otro es el de productos personales, sobre todo joyería, asimismo destacan las armaduras para lentes, los bolígrafos y los artículos de tocador. Italia tiene también una buena posición en unas cuantas manufacturas metálicas relativamente especializadas y en materiales especiales, así como en la maquinaria relacionada con ellos.⁷⁴

Los agrupamientos italianos suelen ser muy completos. La mayoría contiene productos finales (prendas de vestir), sectores competitivos que fabrican productos intermedios (géneros de punto, pieles curtidas), otros insumos (fibras sintéticas) maquinaria especializada relacionada con el agrupamiento (maquinaria para trabajar el cuero, máquinas de hilar) y en ocasiones servicios de apoyo (en especial servicios de diseño). Las empresas italianas suelen ser líderes en la exportación mundial de maquinaria o insumos relacionados con el

⁷¹ *Ibid.* p. 76.

⁷² Porter *Op. Cit.* p. 538.

⁷³ *Ibid.* p. 538

⁷⁴ *Ibid.* p. 538.

agrupamiento que son demasiado especializados para tener su propia clasificación comercial.⁷⁵

Las pequeñas empresas italianas que son internacionalmente exitosas tienden a exportar mercancía de alta calidad. Por lo general, bienes de consumo, vinculados a menudo con las industrias de la moda, u otros productos valorados por su diseño de alta calidad, que se consideran como típicamente italianos.⁷⁶

Las empresas italianas son intensamente pragmáticas, no ceden ante ningún obstáculo y se acomodan muy bien a la adaptación e improvisación. Buscan incesantemente la forma de superar las limitaciones en vez de sucumbir ante ellas.⁷⁷

Si las condiciones de los factores heredados y creados socialmente están entre las mayores debilidades de Italia, las condiciones de la demanda están entre sus mayores fortalezas. En casi todos los sectores de bienes de consumo en que Italia tiene ventaja competitiva, los compradores italianos están entre, o decididamente son, los más entendidos, exigentes y avanzados del mundo (esto es cierto en moda, calzado, joyería, muebles, lámparas, azulejos cerámicos, productos alimenticios y vinos entre otros).⁷⁸

Los consumidores italianos están a la vanguardia en la moda actual. Algunos observadores atribuyen esto al inusitado interés por el diseño y el arte, tal vez derivado de vivir entre obras maestras. Los italianos son muy sensibles a las nuevas tendencias y están entre los primeros a la hora de adoptar nuevos diseños y características a los artículos que producen; asimismo gastan más por persona en ropa, accesorios y calzado que los ciudadanos de cualquier otra nación.

⁷⁵ Ibid. p. 539.

⁷⁶ Bianchi *Op. Cit.* p. 76.

⁷⁷ Porter p. 557.

⁷⁸ Ibid. p. 558.

La demanda refinada y selectiva de artículos para el hogar refleja, entre otras cosas, el hecho de que Italia tiene el mayor porcentaje de propietarios de casas de cualquier otro gran país europeo.

El refinamiento de los consumidores italianos en áreas tales como la ropa, el calzado y los azulejos se ve reforzado por la presencia en Italia de canales de distribución muy competentes para estos productos. Los detallistas italianos son más pequeños y están más especializados en productos específicos que los detallistas extranjeros. Están muy familiarizados con su negocio y son entendidos y exigentes. Las empresas crean nuevos modelos para asegurar y mantener la distribución. Como resultado, la variedad de productos disponibles en Italia es enorme.

En algunos sectores, la estructura de segmentos de la demanda de los consumidores ha actuado en beneficio de la industria italiana. Fiat tiene mucho éxito en automóviles pequeños y económicos. Otro ejemplo es el de los electrodomésticos, donde la demanda local se inclina por las unidades compactas en donde Italia tiene o tuvo sus primeros éxitos internacionales. Más recientemente, Italia se ha dedicado más a los electrodomésticos encastrables o a los que van en conjunto con muebles. La activa demanda refleja la fuerte propensión de los italianos a renovar sus casas y departamentos.

Finalmente, las inusitadas condiciones locales hacen que el consumo italiano sea muy elevado en una gama de sectores en los que Italia tiene éxito internacional. Buenos ejemplos son la roca y los azulejos (debido al gusto y al clima), la pasta, las cafeteras exprés (reflejo de que cada vez hay más pequeños bares que sirven café exprés) y la iluminación de las discotecas (reflejo de las tendencias sociales).

El éxito de Italia se extiende más allá de los bienes de consumo. Los productos industriales en los que las empresas italianas son internacionalmente competitivas son casi siempre insumos o maquinaria vendida a sectores

italianos de bienes de consumo que han alcanzado éxito, una manifestación de la profundidad de los agrupamientos italianos. Buenos ejemplos son las pieles curtidas, las piezas para el calzado y la maquinaria textil, los hornos para azulejos cerámicos, las máquinas para cortar piedra y muchas otras variedades de equipos especializados.

En estos sectores, las empresas que fabrican productos finales compiten con base en frecuentes cambios de productos y quieren mantenerse en la vanguardia del estilo y la tecnología.

Las estrategias y estructuras de organización de las empresas de muchos sectores italianos brindan una singular estructura de segmentos de demanda para insumos y maquinaria. Poblados por cientos de empresas y compitiendo con frecuentes cambios de modelos, los sectores italianos necesitan de una maquinaria o insumos mucho más especializados.

Por ejemplo, en lo que se refiere a maquinaria agrícola, Italia se defiende bien en productos relacionados con las pequeñas explotaciones italianas y con los cultivos especializados de los que este país es un importante productor. Los proveedores italianos también se defienden muy bien siempre que esté presente un deseo de pequeña escala, flexibilidad y rápidos cambios en los modelos.

Italia también ha logrado el éxito internacional en otros varios sectores, en los que los compradores locales tienen unas necesidades excepcionalmente rigurosas o intensas. Las condiciones geológicas, por ejemplo, hacen de éste un país con severos problemas para construir, lo que contribuye su éxito internacional en proyectos de infraestructura.

Las técnicas de construcción italianas utilizan mucho las estructuras de hormigón en lugar de las de metal. Sin embargo, los fabricantes italianos del sector privado del acero, son muy competitivos mundialmente en barras de

refuerzo para el hormigón armado y en una gama de productos tubulares y barras.

Las exportaciones italianas también se han beneficiado de la internacionalización de estilo y gusto italiano. Esto se ha producido gracias a las revistas de moda y diseño, a las empresas de diseño, y al efecto de arrastre de los sectores conexos. Por ejemplo, el sector de muebles beneficia al sector de iluminación, mientras que el de ropa beneficia al de joyería. La internacionalización de la demanda también se produce gracias al turismo, ya que muchos visitantes extranjeros entran en contacto con los productos italianos en circunstancias particularmente favorables.

Los italianos son muy sensibles a las nuevas tendencias y están entre los primeros a la hora de adoptar nuevos diseños y características.⁷⁹

Las empresas italianas suelen estar altamente especializadas y compiten mediante constantes cambios de modelos e innovación. Las empresas italianas trabajan junto con sus clientes para crear productos más personalizados que ofrezcan una mejor relación rendimiento/precio en una aplicación específica, aunque pueden carecer de parte del refinamiento tecnológico.⁸⁰

Aunque el diseño superior del producto puede ser parte de este proceso, las empresas italianas también son innovadoras e imaginativas en la tecnología de procesos. De hecho, la tecnología de procesos es la principal fuente de ventaja competitiva en muchos sectores italianos, en parte debido a las presiones laborales.

De acuerdo con el estudio de la CEPAL, son muchas las razones que explican la consolidación y el desarrollo de la PYME en Italia. Los factores de orden

⁷⁹ Porter *Op. Cit.*, p. 558.

⁸⁰ *Ibid.*, p. 564.

social y político tienen una importancia trascendente, si bien no hay que olvidar los factores económicos.⁸¹

Por ejemplo, en 1900, la actividad económica más importante continuaba siendo la agricultura y, en algunas regiones, los servicios (comercio, banca, etc.). La presencia de una propiedad agrícola difundida y de larga tradición era el elemento más característico de las regiones del centro y del noreste. Además, había empresas para la gestión de predios agrícolas, así como cooperativas de producción y de servicios.

La familia, que en estas regiones tiene una fuerte tradición, era la estructura social que sostenía las actividades productivas, de modo que constituía una unidad no sólo de consumo sino de producción.⁸²

En 1970, este modelo "familiar", o más bien "local", permitía una alta movilidad social, en especial entre los papeles de obrero y empresario. Los obreros de estas regiones eran también pequeños propietarios en agricultura y servicios y, si no lo eran ellos mismos, lo eran sus familias.

El empresario provenía de estratos sociales medio y medio bajo; tal vez correspondía a la generación siguiente de la del artesano, la del propietario de un pequeño predio; muchas veces se trataba simplemente de un ex obrero. Además, este modelo familiar permitía la existencia de vínculos familiares entre diferentes estratos sociales y económicos (empresario y obrero, agricultor y empresario, empleado de servicios y agricultor, etc.).

La participación de la familia en conjunto ha favorecido un aumento del ingreso y la diversificación de experiencias de trabajo, elevando al mismo tiempo el nivel cultural medio. Este mejoramiento cualitativo permitió la introducción de nuevos elementos organizativos, conocimientos técnicos, entre otros., que han

⁸¹ Cuadernos de la CEPAL. p. 48.

⁸² Ibid. p. 49.

aumentado la propensión a correr riesgos, así como han favorecido la capacidad creadora y la imaginación, aspectos éstos que son funcionales a una difusión de la actividad empresarial.

El mejoramiento cualitativo y cuantitativo de los empresarios tuvo su primer impacto en el nivel de modernización de la agricultura, en las formas de organización y en la capacidad de crear algunas formas de integración vertical entre empresas para la promoción de la producción agrícola.

Al mismo tiempo, el modelo socioeconómico que se ha desarrollado a partir de la familia explica la falta de grandes ciudades en estas regiones; tradicionalmente, la población se concentró en diferentes centros urbanos de tamaño pequeño para no alejarse de la fuente de trabajo y de ingreso.⁸³

Muchas de estas ciudades intermedias tienen tradición histórica en cuanto centros artesanales y comerciales, y continúan siendo centros de actividades económicas. En parte, es en estas ciudades pequeñas donde se ha desarrollado sobre todo el fenómeno empresarial.

El campo y la actividad agrícola pueden, en buena parte, explicar la oferta de trabajo. En este esquema, la familia sigue siendo el centro unificador de las decisiones económicas de sus componentes; en su seno se realiza una forma de división del trabajo entre actividades económicas diferentes, donde la principal está reforzada por las otras. Este sistema libera fuerza de trabajo flexible y de bajo costo (por lo que responde a las necesidades de la PYME), tanto para asegurar las necesidades básicas, gracias a la existencia de otros ingresos en la familia y de otros beneficios (como la propiedad de la casa), como por la diferente evaluación del sueldo, que constituye ciertamente un ingreso, pero inserto en una economía familiar.

⁸³ Ibid., p. 50.

Por otra parte, las ciudades tenían una red muy buena de comunicación por tierra, que permitía la transferencia rápida de personas y de productos; y eran asimismo, los centros donde se desarrollaba el comercio, las actividades profesionales y los servicios. Esta estructura favorecía un estrecho intercambio entre el campo y las ciudades. En estas regiones existía una forma natural de complementación entre industria y servicios por un lado y agricultura por el otro.

La presencia de muchas concentraciones en las ciudades permite que la procedencia predominantemente urbana de muchos empresarios no se contradiga con la importancia de la base agrícola. La amplia movilidad social configuraba una situación en la cual "entre el trabajador no totalmente proletariado – porque tiene recursos familiares - y la empresa artesanal, la pequeña y, después, la mediana empresa existía una continuidad cultural, gracias a la cual las relaciones no eran rígidamente definidas"⁸⁴.

En este ambiente sociocultural, intervinieron algunos hechos de tipo directamente económico que se podrían sintetizar de la siguiente manera:

- ◆ Disminución de la población dedicada a actividades agrícolas y aumento de la productividad en este sector.
- ◆ El alto nivel de integración social limita mucho la corriente de emigración hacia los centros industriales por el alto valor económico y humano que se atribuye a esta estructura social. Se puede afirmar, simplificando, que en estas sociedades "el mercado es un mecanismo eficiente de regulación económica y social, por cuanto es aceptado y compensado por la familia"⁸⁵.
- ◆ En muchas regiones, principalmente en las del noreste y centro del país, existía una red de comunicaciones bastante desarrollada. Desde hacía

⁸⁴ Ibid. p. 51.

⁸⁵ Ibid. p. 51.

tiempo, el crecimiento de las actividades productivas y las concentraciones de la población en pequeñas ciudades se había dado junto con una amplia y eficiente estructura caminera local.

Para el progreso del transporte por carretera sólo se necesitaba asfalto. Además, existía una red de ferrocarriles que unía los centros principales con las ciudades más importantes de Italia.

Esta estructura de comunicaciones facilitó el avance económico con carácter local, sin que se produjera una afluencia importante hacia las grandes ciudades. Sobre esta realidad, en el decenio de 1970 se realizó un importante desarrollo de las autopistas de gran longitud, las que unieron centros vitales con otros que se encontraban a grandes distancias y con los centros comerciales e industriales de mayor tradición (por ejemplo, Turín y Milán). Las comunicaciones se mejoraron en los dos sentidos, de modo que desde los centros industriales se derivaba trabajo hacia estas áreas.

En conclusión, el estudio de la CEPAL explica cómo se fue desarrollando la PYME en la estructura económica y social. Que los medios de comunicación del campo a la ciudad favorecieron el crecimiento de las empresas pequeñas y que con ello generaron una mayor capacidad de producción.

Por otra parte, un estudio del Banco de Comercio Exterior⁸⁶, sobre las PYMES en Italia, menciona que los factores que han hecho posible la vitalidad de la pequeña industria en Italia se pueden describir de la siguiente manera:

1. Mantenimiento y desarrollo intensivo de las actividades artesanales y técnicas de cada localidad.
2. Cohesión social y homogeneidad cultural en el contexto local.

⁸⁶ Banco de Comercio Exterior. *Op. Cit.* p. 2.

3. Mercado interno y descentralización de productos y proceso, por parte de las grandes empresas en el país.
4. Legislación nacional específica *ad hoc*, para impulsar y proteger la actividad artesanal y de la pequeña industria.
5. Formación y capacitación empresarial, auspiciada por los propios organismos empresariales locales, regionales y nacionales, con el apoyo económico de las autoridades y las instituciones financieras.
6. Creación y apoyo de una banca especializada en el financiamiento a las empresas artesanal y pequeña industria.
7. Apoyo de las autoridades locales y regionales en la planeación y disponibilidad de espacios para uso industrial.
8. Propiedad familiar de la empresa, lo que se manifiesta en una organización funcional simple, que permite la toma rápida y ágil de decisiones y un elevado nivel de utilización de recursos propios para la capacitación de la empresa.
9. Descentralización y fragmentación de la industria terminal y diseminación creciente de fases completas de producción hacia las pequeñas industrias.
10. Asociación y cooperación interempresarial a nivel local, para desarrollar:
 - Sistemas comunes de información de mercados y tecnología.
 - Programas de capacitación gerencial y técnica.
 - Infraestructura física y servicios, con dotación y tarifas competitivas.
 - Esquemas financieros accesibles, para apoyar inversiones de mediano y largo plazo.

- Consorcios de exportación.
- Laboratorios y Centros de certificación de calidad.
- Centros de diseño.
- Comités de gestión ante autoridades locales o nacionales.

Los factores muestran las características que tienen y que destacan su ventaja competitiva, su elevada calidad, el desarrollo empresarial y su conformación en conglomerados.

2.3 INTEGRACIÓN DE LOS CONGLOMERADOS ITALIANOS Y FORTALECIMIENTO DE LAS PYMES.

El éxito del fenómeno de los conglomerados hunde sus raíces en el contexto local, las tradiciones y las modalidades locales de organización social y económica.⁸⁷ Así las pequeñas empresas no son percibidas como entidades individuales, sino como integrantes de conglomerados de empresas que, al unirse, adquieren la capacidad de crear lo que no podrían crear como empresas aisladas.⁸⁸

Para Bianchi⁸⁹ aunque existe fuerte competencia entre las empresas, a menudo existe también un elevado grado de cooperación entre aquellas empresas cuyos procesos de producción están fragmentados en diversas fases; asignándose a empresas concretas, por separado, la responsabilidad de una de dichas fases.

Por lo tanto, las pequeñas empresas especializadas se dividen el proceso de trabajo y se agrupan, o reagrupan, dependiendo de las necesidades del

⁸⁷ Bianchi *Op. Cit.* p. 75.

⁸⁸ Ibid. p. 76.

⁸⁹ Ibid. p. 76-77.

mercado. Este modelo permite flexibilidad y tiempos breves de reacción, que las grandes empresas con líneas de ensamble fijas no pueden a menudo lograr.⁹⁰

Los conglomerados, conocidos en el mundo anglosajón como *clusters*, surgen en Italia como resultado de un proceso gradual y espontáneo de evolución de la producción artesanal hacia una etapa más desarrollada como pequeña unidad de transformación industrial. El incentivo del mercado y las condiciones favorables de disponibilidad de mano de obra y habilidades técnicas, le otorgan a la empresa un elevado grado de especialización productiva, de capacidad innovadora y de relación estrecha con el resto de los establecimientos manufactureros y de servicios de la localidad.⁹¹

El conglomerado no surge como un proceso inducido por esquemas de política económica, que deliberadamente buscan y promueven la creación y formación de zonas industriales geográfica y sectorialmente determinadas, con una definida orientación a los mercados internacionales, como es el caso de las *Export Processing Zones*, características de los países asiáticos.

La formación de los conglomerados en Italia, es también la consecuencia del concurso simultáneo de los factores que han hecho posible el avance de la pequeña industria. Han sido particularmente determinantes:

- Las características culturales y sociales de las comunidades y centros de población.
- El arraigo geográfico de las tradiciones artesanales.
- El desarrollo paralelo de la producción especializada y los servicios relacionados con la misma.
- El apoyo de las autoridades locales, regionales y nacionales.
- La regionalización de los servicios bancarios y la especialización de estos hacia las actividades artesanales y la pequeña industria.

⁹⁰ *Ibid.* p. 78.

- La cohesión, cultura y cooperación interempresarial en las localidades específicas.
- El desarrollo altamente especializado de las pequeñas empresas.

Los conglomerados en Italia surgieron inicialmente como respuesta a la demanda de un mercado interno en expansión. La apertura económica, la competencia y la globalización económica internacional han producido la orientación predominante de la actividad productiva de los distritos industriales, hacia la exportación, situación que prevalece hasta la fecha.⁹²

Los conglomerados se caracterizan por ser un sistema productivo mono sectorial, compuesto por un número importante de empresas, individualmente especializadas en una o varias fases del proceso productivo, relacionadas entre sí y al mismo tiempo, en competencia.

Es un sistema que contribuye al abatimiento de los costos de producción de diferentes bienes de un mismo sector o de una misma cadena productiva y tecnológica. El ambiente de intensa competencia que se genera y la amplia disponibilidad de recursos productivos, en términos de habilidades técnicas, nivel local, fortalecen la eficiencia y la competitividad del sistema en su conjunto.

Este tipo de concentración de la actividad industrial, ha derivado frecuentemente en una paralela concentración geográfica de demanda y desarrollo de tecnologías así como de consumidores, lo que a su vez ha generado sinergia en la producción y en la comercialización de los productos del conjunto de las empresas, así como la difusión constante y aplicación de innovaciones tecnológicas a procesos y productos.

⁹¹ Banco de Comercio Exterior. p. 4

⁹² Ibid. p. 5.

El conglomerado ha demostrado ser un esquema óptimo para aprovechar eficientemente los recursos regionales; lograr niveles elevados de productividad por empresa; propiciar la integración y complementariedad con el resto de las actividades económicas locales y regionales; impedir flujos migratorios que distorsionen el mercado laboral. Asimismo, la acción que se desarrolla entre las empresas del conglomerado, contribuye y facilita la integración eficiente de cadenas productivas; mejoramiento constante de los niveles de calidad de la mano de obra; impulsar el acceso a nuevos mercados y al desarrollo de nuevas tecnologías.

El conglomerado es un esquema flexible que favorece la incorporación de nuevas empresas en el conjunto y fortalece la creación y mantenimiento de un ambiente empresarial dinámico en la localidad y en la región.

Los conglomerados en Italia, han sido modelo para la diseminación de bases productivas locales y autónomas, que operan como cerebros colectivos y generando un eficiente aprovechamiento del espacio geográfico.

Los conglomerados se han organizado y estructurado de forma tal, que en el interior de ellos se han creado:

- Centros de diseño, innovación y desarrollo tecnológico.
- Centros y laboratorios de mejoramiento y certificación de calidad.
- Mecanismos conjuntos de adquisiciones de bienes y servicios.
- Instituciones locales de formación y gestión empresarial.
- Centros de información y promoción de mercados.
- Fondos locales y regionales de financiamiento.

En Italia, los conglomerados más importantes, tanto por su aportación a la economía local y regional, como por su participación en las exportaciones nacionales, son los siguientes:

- Biella (Textiles / Lana)
 - Prato (Hilados)
 - Parma (Alimentos)
 - Santa Croce s/Arno (Curtiduría)
 - Carpi (Confecciones / Textiles)
 - Sassuolo (Cerámica)
 - Pesaro (Muebles)
 - Empoli (Confecciones)
 - Brianza (Muebles)
 - Brescia (Metalmecánico)
- (veáse mapa anexo)

En conjunto se estima que los conglomerados aportan entre 20 – 25% del PIB nacional; 22% de la ocupación total y 28% de las exportaciones del país.

Es importante señalar que las empresas son interdependientes, pero no tienen necesariamente relaciones de dependencia. Las pequeñas empresas tienden a ser relativamente independientes aunque sean interdependientes.⁹³

Los conglomerados pueden variar: desde aquellos que incluyen solamente empresas micro, pequeñas y medianas y que excluyen a grupos integrados por empresas más grandes, hasta aquellos que incluyen a empresas circundadas por sus propios subcontratistas descentralizados.

Algunos conglomerados se basan en un solo proceso de producción y otros incluyen actividades afines e industrias secundarias. Aquí, el término conglomerados se utiliza para cubrir a toda esta diversidad de concentraciones geográficas de empresas pequeñas.⁹⁴

⁹³ Bianchi. p 78.

⁹⁴ Ibid. p. 78.

Es probable que entre estas empresas exista una vigorosa competencia, al mismo tiempo que hallamos relaciones de cooperación entre empresas ubicadas en esta fase y otras empresas ocupan sitios arriba y abajo en el proceso de producción. Es esta mezcla la que aparentemente constituye un factor clave para la competitividad de los conglomerados, incluso en mercados internacionales.⁹⁵

La ventaja dinámica del conglomerado se vincula a la acumulación de conocimientos técnicos.⁹⁶

El conglomerado determina una fuerte concentración de empresas, recursos humanos, instituciones de capacitación, infraestructuras físicas y de investigación, todas ellas especializadas en las actividades de la agrupación, o en las actividades relacionadas entre sí.⁹⁷

2.4 COMPLEMENTARIEDAD CON LA GRAN EMPRESA.

La fragmentación de procesos productivos ha favorecido la subcontratación que se ha convertido en la actividad habitual y permanente de las pequeñas empresas⁹⁸. Ello ha permitido el arraigo de su actividad en las localidades en que se encuentran establecidas desde su origen, generando la permanencia de la mano de obra y evitando la migración a las mayores concentraciones urbanas. Asimismo, este fenómeno ha propiciado la formación de 99 conglomerados en todo el país, los cuáles formalmente se definen como:

- ❖ Sistemas territoriales caracterizados por una elevada concentración de pequeñas industrias, así como por un alto grado de especialización productiva del conjunto de dichas empresas.

⁹⁵ Ibid. p. 88.

⁹⁶ Ibid. p. 88.

⁹⁷ Ibid. p. 88.

⁹⁸ Bancomext p 3.

Los factores enunciados no solamente han sido determinantes en la evolución de la pequeña industria italiana, sino que han representado también un elemento impulsor de la participación de las pequeñas empresas de exportación.

El 85% de la exportación de productos industriales de Italia, proviene de las pequeñas y medianas empresas localizadas en el centro y norte del país. Las ramas de exportación en que la presencia de la pequeña industria es dominante, son en orden de importancia:

- Textil y confección.
- Máquinas, herramientas y maquinaria agrícola.
- Manufacturas metálicas.
- Minerales no metálicos.
- Cuero y calzado.
- Alimentos procesados.
- Mueble.

A nivel de producto, destaca la exportación de:

- Azulejos
- Calzado deportivo
- Maquinaria para empaque y embalaje
- Muebles
- Tejidos de lana
- Lino
- Aparatos electrodomésticos
- Géneros de punto
- Lentes

- Ropa deportiva
- Productos biomédicos

Esta fragmentación del proceso productivo permite tanto al contratista como al subcontratista obtener una serie de ventajas: al primero le evita integraciones verticales que acarreen elevación de costos o aumento de importaciones; asimismo, cuando su capacidad de producción se encuentra saturada puede delegar temporalmente en otra empresa la realización de una o varias partes de su proceso productivo. Al segundo le favorece, ya que el grado de utilización de su capacidad productiva puede verse incrementado, así como el de su especialización, pues asimila tecnologías que de otra forma le resultaría difícil y costoso su acceso. Además, recibe un mayor número de demandas e inclusive selecciona a sus clientes, sean éstos nacionales o extranjeros.

El caso de las PYMES es el de conglomerados locales de producción que se mueven de redes locales hacia las del mercado internacional; algunas de ellas, generalmente lideradas por una empresa de servicio, se hacen también internacionales por el lado de la producción, descentralizándola del conglomerado original hacia los países en vías de desarrollo.⁹⁹

Cuando las empresas se agrupan en conglomerados, el tamaño pequeño constituye una limitación menor debido al acceso a los subcontratistas, partes y servicios disponibles fuera de sus propias plantas.¹⁰⁰

Las relaciones internas que existen se consideran horizontales porque se dan entre iguales, cada empresa ocupa una fase del proceso de producción sin lo cual las otras firmas no podrían operar. La división del proceso de producción entre muchas pequeñas empresas es importante, pues permite que éstas

⁹⁹ Bianchi. *Op. Cit.* p 62-63.

¹⁰⁰ *Ibid.* p. 79.

logren un elevado grado de especialización en fases complementarias de la producción.¹⁰¹

Los niveles de integración vertical en las empresas italianas tienden a ser muy bajos. Frecuentemente, las empresas sólo realizan unas pocas actividades de la producción y subcontratan otras empresas que a veces están en la misma calle.¹⁰²

Las áreas caracterizadas por grupos de empresas en la misma industria, o en industrias similares, pueden ser consideradas como conglomerados potenciales. Éstas pueden diferir grandemente, de las regiones pobladas por artesanos especializados a los grupos de subcontratación que trabajan para empresas más grandes y a sucursales de empresas extranjeras situadas en parques industriales avanzados.¹⁰³

El desarrollo de la PYME es posible entonces gracias a la existencia de segmentos de mercado no ocupados por la gran empresa.

La PYME y las grandes empresas son complementarias, pero en el sentido de que hay modos de producción y tecnologías diferentes que utilizan segmentos distintos de los factores de producción, en particular de la mano de obra.

2.5 EJEMPLOS DE ESTRATEGIA DE LAS PYMES.

Pese a la variedad de situaciones específicas y de decisiones tomadas para afrontar los retos del exterior, las empresas de los conglomerados de la Toscana¹⁰⁴ han respondido principalmente con una o más de las siguientes tácticas:

¹⁰¹ Bianchi. *Op. Cit.* p. 87-88.

¹⁰² Porter. *Op. Cit.* p 562.

¹⁰³ Bianchi. *Op. Cit.* p. 105.

¹⁰⁴ Gabi Ottati. *Op. Cit.* p. 157.

- 1) diversificación e innovación de productos.
- 2) elevación de la calidad.
- 3) especialización comercial.

La diversificación e innovación de productos se traduce en un cambio a productos y mercados diferentes que, por lo general, se lleva a cabo ampliando la gama de artículos que ofrecen. Así, por ejemplo, en Prato, las empresas "finales" han añadido a las tradicionales telas de lana cardada, las de lana peinada y, en especial, las telas de lino, seda, viscosa o algodón propias para el verano.

Una vez que una o varias empresas del conglomerado identifican y obtienen éxito con una nueva estrategia, ésta normalmente es imitada con pocas variaciones por otras empresas locales, de modo que el proceso de diversificación de productos y mercados se difunde rápidamente en el sistema.

En Prato, por ejemplo, la introducción de la seda en el ciclo de producción local, indujo la creación de la llamada "seda lavada", una nueva clase de tela con un acabado especial que fue bien recibida por los consumidores.

Una segunda estrategia seguida por las empresas de los conglomerados toscanos es la elevación de la calidad: esto significa que se han desplazado hacia segmentos del mercado más altos, no sólo en el sentido de mejor calidad intrínseca, sino también de diseños más a la moda, o incluso que satisfacen normas técnicas particulares o condiciones de entrega solicitadas por los clientes.

Esta fue la estrategia adoptada frecuentemente por las empresas que mantenían una especialización en los productos tradicionales del conglomerado, de cuya producción podían sacar ventaja con la notable cantidad de habilidades acumuladas localmente.

La nueva división del trabajo entre las empresas locales se ajustó particularmente a los cambios en los productos manufacturados: cocinas integrales y muebles para baño, en lugar de juegos completos de sala y dormitorio.¹⁰⁵

De hecho, los nuevos productos, junto con una estrategia bien planeada, ofrecieron la posibilidad de estandarizar la fabricación de piezas componentes, así como la oportunidad de montarlas en varias formas distintas; esto facilitó la adaptación de beneficios finales a los cambios del diseño y a los requerimientos del consumidor.

De hecho, la introducción de nuevos productos favoreció el desarrollo de otras actividades especializadas. En el conglomerado de Prato, por ejemplo, la contracción del número de gente empleada en la producción de telas de lana para invierno resultó parcialmente compensada por un aumento de la gente empleada en la fabricación de telas de verano hechas de otras fibras, así como por el crecimiento de los productos completamente nuevos, como las pieles y los cueros de imitación, las telas no tejidas y los textiles de uso industrial.¹⁰⁶

Los conglomerados industriales de la Toscana se transformaron bajo la presión de retos externos como, por ejemplo, las reducciones en el nivel de demanda de los productos que tradicionalmente elaboraban.¹⁰⁷

Alrededor de Tolentino, entre 10 y 15 pequeñas empresas especializadas en el suministro de artículos de piel a las empresas líderes del área, Nazareno Gabrielli y Poltrona Frau, conquistaron poco a poco una posición independiente en el mercado.¹⁰⁸

El ejemplo más evidente de este fenómeno es el de las empresas que producen suelas de zapatos de poliuretano, plástico térmico y hule. La necesidad de

¹⁰⁵ Gabi Ottati. *Op. Cit.* p. 164.

¹⁰⁶ Gabi Ottati. *Op. Cit.* p. 165.

¹⁰⁷ Gabi Ottati. *Op. Cit.* p. 178.

grandes inversiones, tecnologías diferentes y más complejas requieren conocimientos técnicos específicos, los materiales usados (hule sintético, gránulos de PVC, aditivos químicos) distinguen a estas empresas de otras similares que producen piezas para zapatos, y las colocan en una clase superior.

¹⁰⁸ Pietro Alessandrini. *Op. Cit.* p. 602.

CAPÍTULO 3

LOCALIZACIÓN DE LAS PYMES.

3.1 MODELO PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

En este último capítulo se presenta un modelo teórico que permita entender fundamentalmente cómo las pequeñas y medianas empresas han logrado tener un alto desarrollo en Italia y analizar cómo este modelo podría aplicarse en México.

El modelo se basa en los siguientes factores:

Factores socioeconómicos:

- Lazos familiares
- Características empresariales (empresas patrimoniales).
- Especialización-complementariedad-productividad.
- Flexibilidad.
- Competitividad.
- Subcontratación.
- Diversificación de mercados.
- Integración de redes productivas con las plantas de un mismo conglomerado.

Factores geográficos, contexto regional:

- Aspectos regionales.
- Aspectos culturales.
- Cultura familiar.
- Lazos familiares entre directores de empresas.
- Creatividad-innovación tecnológica.
- Educación y mano de obra.

- Capacidad de liderazgo de los empresarios.

CONSIDERACIONES TEORICAS SOBRE LOCALIZACIÓN INDUSTRIAL

VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA INFRAESTRUCTURA

- Infraestructura de comunicaciones.
- Infraestructura de transporte.
- Infraestructura de parques industriales.
- Apoyos logísticos.

VENTAJAS COMPETITIVAS EN MEDIO URBANO Y ESTRUCTURA DE CIUDADES

- Redes empresariales.
- Integración virtual, enlaces informáticos.

ORGANIZACIÓN ÓPTIMA-LOGICA DE INTEGRACIÓN SECTORIAL-REGIONAL

- Cercanía de empresas afines o complementarias.
- Complementariedad.
- División del trabajo entre plantas.

Estos factores que actúan entre sí , crean un círculo virtuoso de desarrollo, en el que las partes se ven estimuladas una con otra.

A) FACTORES SOCIOECONÓMICOS

Características empresariales (empresas patrimoniales)

Lazos familiares

En general, a los italianos no les gusta trabajar para una sociedad anónima sino que les gusta sentirse miembros de una organización tipo familiar donde se les reconozca debidamente. Si pertenecen a una empresa de este tipo, por lo regular son altamente productivos y trabajan durante muchas horas.

Las empresas italianas con éxito internacional tienen este sentido de familia numerosa y a menudo están dirigidas por el fundador de la empresa o por uno de sus descendientes. Los lazos familiares que se dan sucede al interior del núcleo familiar controlando la mayoría del capital. Asimismo, son los que toman las decisiones estratégicas y operativas.

En Italia, casi todas las empresas son de propiedad muy concentrada y la mayoría está organizada por familias, esto permite la toma rápida y ágil de decisiones y un elevado nivel de utilización de recursos propios para su capacitación. Los propietarios están comprometidos con sus empresas y con la comunidad. Viven en la zona, se conocen unos a otros y son ciudadanos líderes en las mismas ciudades.

Estos lazos familiares juegan un papel muy importante para el desarrollo económico regional de Italia.

Existen muchas PYMES dirigidas por el padre o madre con la ayuda de sus hijos y otros parientes que logran ser creativos e innovadores para enfrentarse a la competencia de la región.

Los lazos familiares quedan establecidos con el paso de las diferentes generaciones mediante tres círculos: empresa, propietario y familia.

Las empresas patrimoniales entonces pueden ser propiedad de una sola persona (empresa individual) o de varias personas (asociaciones o sociedades) con fines lucrativos (mercantiles).

En el primer caso, la persona toma el control de la empresa y lleva a cabo todas las operaciones internas de la misma.

En el segundo caso, la acción de crear una sociedad y activarla para trabajar consiste en que dos o más personas van a dedicarse a esta tarea, unir sus recursos y arriesgarse para crear una empresa.

Especialización-complementariedad-productividad

La productividad depende de la calidad y características de los productos (lo que determina los precios a que pueden venderse) y de la eficiencia con la que se producen.¹⁰⁹

La productividad es el principal determinante, a la larga, de la riqueza de una nación, por lo que se requiere una mayor eficiencia en la producción regional.

La productividad de los recursos humanos determina sus salarios, por lo que es necesario mejorar la calidad en la producción y así aumentar su poder adquisitivo.

Por otra parte, lo que impulsa a las PYMES es el complemento que tienen con otras empresas de mayor tamaño. Estas influencias dinamizan el espacio económico provocando que el mercado tenga amplios beneficios en su interior. Por tanto, les da mayor fuerza respecto a un proceso de producción a gran escala. Esto explica porqué debe cobrar cada vez más importancia dentro del ambiente regional.

Por ejemplo, la rivalidad entre las empresas italianas es muy intensa. El abrumador número de empresas en una misma región da lugar a una situación muy fluida en que las empresas tratan constantemente de aventajar a las otras en tecnología, diseño y distribución.

¹⁰⁹ Porter *Op. Cit.*, p.28.

Las noticias relativas a innovaciones en los productos o los procesos se extienden rápidamente. Las innovaciones se conocen en cuestión de días o semanas y se copian en unos meses. Las empresas que buscan el liderazgo técnico tienen que mejorar constantemente para mantenerse a la cabeza.

Del mismo modo, las empresas especializadas en diseño estético tienen que renovar rápidamente sus gamas de producto para no dejarse alcanzar por los imitadores.

La concentración geográfica de un sector actúa como un potente imán para atraer hacia él recursos humanos y otros factores productivos.

El éxito en el mantenimiento de la ventaja competitiva requiere que las empresas locales socaven deliberadamente las bases iniciales de su éxito en el proceso de perfeccionamiento sólo una intensa rivalidad doméstica puede inducir a tal perfeccionamiento y al mismo tiempo perfeccione a la región.

Los agrupamientos de sectores competitivos que alcanzan el éxito son, pues, verticalmente profundos y abarcan muchos eslabones de la cadena vertical y sectores que aportan maquinaria y otros insumos especializados.

El agrupamiento de sectores competitivos representa más que la suma de sus partes. Tiene tendencia a crecer a medida que un sector competitivo engendra otro.

En Italia, los agrupamientos tienen tendencia a profundizar verticalmente a medida que nuevas empresas se derivan de las anteriormente existentes para atender a nichos todavía más especializados y penetrar en los sectores proveedores.

Es entonces cuando las regiones tienen mayor importancia porque adquieren una especialización más concreta en la cadena productiva.

Flexibilidad

En el paradigma de la producción o manufactura flexible se combinan las innovaciones de la tecnología a nivel regional.

La flexibilidad constituye la principal característica del nuevo paradigma lo que implica la fragmentación del proceso de producción en múltiples unidades, en ocasiones muy distantes entre ellas, lo que permite una variedad de cambios en las formas de articulación horizontal y vertical de las mismas, facilitando así ajustes rápidos en el producto.

Esto a nivel regional da la posibilidad de que los conglomerados tengan una mayor innovación en su tecnología y sean más dinámicos.

Competitividad

La rivalidad empresarial, como cualquier otra, crea presiones sobre las empresas para que mejoren e innoven. Por ejemplo, los rivales locales luchan entre sí para reducir los costos, mejorar la calidad y el servicio y crear nuevos productos y procesos. Esto les permite persistencia y fortaleza para competir exitosamente en el mercado y en la región donde se localizan.

Las PYMES concentran sus esfuerzos en los sectores en los cuales sobresalen, por lo tanto, las PYMES en conglomerados desarrollan una creciente especialización de las capacidades técnicas y de mercado de los recursos humanos locales.

Los flujos de comunicación entre una empresa y otra favorecen que la información y la capacitación del personal sea en beneficio de las PYMES.

El conocimiento técnico acumulado en el contexto local llega a ser el factor principal de la ubicación de las actividades productivas.

La industria italiana ha alcanzado el éxito más sobre una base informal que formal de enseñanza y formación. Los conocimientos prácticos se adquieren en la familia y por medio de la difusión de las técnicas dentro de algunos sectores italianos localizados en agrupamientos tales como los textiles, las prendas del vestir, los muebles y la maquinaria.

En ese sentido, la capacidad de perfeccionamiento de los sectores existentes tienen toda una dotación de recursos humanos más fuerte y mejor formada. Para seguir progresando y aprendiendo en el trabajo, los italianos tienen mejores conocimientos de matemáticas, informática y otros campos básicos.

Subcontratación

Cuando las PYMES subcontratan los servicios de empresas de mayor tamaño se forman redes de flujo entre estas empresas lo cual permite que la actividad empresarial sea más dinámica a nivel regional. Al tiempo que subcontratan estos servicios los productos son más innovados y con mayor elaboración tecnológica.

Este tipo de relaciones tiene un mayor impacto territorial porque se diversifican los mercados a nivel local y regional.

Diversificación de mercados

Generalmente inicia cuando hay un cambio en los productos, es decir, cuando se amplía la gama de artículos que producen las PYMES a nivel regional. Cuando éstas obtienen éxito en una nueva estrategia ésta es imitada por el resto de empresas locales con sólo pocas variaciones y así es como se difunde rápidamente en la región, elaborando productos a costos relativamente bajos.

La calidad es otra estrategia esencial para la diversificación de los mercados regionales ya que el cliente determina con sus demandas los requerimientos técnicos. Esto exige de las PYMES una mayor habilidad.

Finalmente requieren de precios competitivos, o sea que mejor precio y calidad le ayudan a lograr una mayor rentabilidad.

Hay que recordar que, la competencia es un paisaje sometido a constante cambio en el que continuamente afloran nuevos productos, nuevas formas de comercializarlos, nuevos procesos de fabricación y segmentos de mercado completamente nuevos.

Por lo tanto, la región está constantemente cambiando y dependiendo de las variaciones del mercado y esto precisamente permite a los empresarios tomar decisiones más inteligentes y más innovadoras.

Integración de redes productivas con las plantas de un mismo tamaño

Esta integración parte de la división de funciones, especialización de las actividades de las plantas, ante la necesidad de las PYMES de elevar la capacidad de producción sin alterar la calidad a nivel regional.

A nivel nacional, el único concepto significativo de la competitividad es la productividad.

Las empresas deben mejorar inexorablemente la productividad en los sectores existentes mediante la elevación de la calidad de los productos, la adición de características deseables, la mejora de la tecnología del producto o superación de la eficiencia de la producción.

A partir de la experiencia italiana se ha visto que la clave de su éxito se debe a esa especialización, complementariedad y flexibilidad que tienen para producir. La competitividad es muy importante para hacer frente a un mercado más competitivo y globalizado: la innovación tecnológica lo que permite es una mayor integración de las empresas y de ello deriva una mayor diversificación de los mercados y trae consigo mayores beneficios económicos.

B) FACTORES GEOGRÁFICOS, CONTEXTO REGIONAL.

Aspectos culturales

Los factores culturales de la región donde se van concentrando este tipo de actividades son importantes debido a que moldean el entorno al que han de enfrentarse las empresas.

La rivalidad es cuestión personal y de orgullo. El efecto de esta competencia es una constante innovación y especialización artesanal. Las innovaciones y las ideas se difunden con rapidez asombrosa. La red de proveedores, que normalmente están situados muy cerca, aviva la competencia.

La cultura y las tradiciones artesanales en estas regiones se van convirtiendo en un factor favorable para reforzar la ventaja competitiva. De esta manera, las posiciones en el mercado cambian rápidamente. Esta relación entre tradición y competitividad es un rasgo muy particular del éxito de las PYMES. Los centros de población en donde se presentan tales tradiciones forman un medio favorable para elevar la productividad y fortalecer los lazos entre estas empresas. Por lo tanto, es importante saber guardar y desarrollar de manera intensiva las actividades artesanales y técnicas de cada localidad.

Entre los aspectos culturales relevantes se tienen los siguientes:

Cultura familiar

Entre sus valores está la laboriosidad y espíritu de iniciativa. Cierta ética tradicional del trabajo y del ahorro. La mayor parte de las familias que trabajan las PYMES se concentran en las grandes ciudades ya que esto les facilita el acceso al mercado interno de las demás empresas. Por ejemplo, las familias que durante décadas se ubican en la ciudad han alcanzado una madurez en su producción y en sus relaciones económico sociales y eso les ha dado una mayor experiencia.

Lazos familiares entre directores de empresas

Los directores se rigen por las relaciones familiares que han tenido a lo largo de la vida y estos mismos tienen bastante comunicación a la hora de entrar en el terreno de los negocios. Esto favorece que se ubiquen en un mismo espacio geográfico para poder producir y vender sus productos. Puede ser que cubran todas las funciones de la empresa, que serían desde la administración de todos los recursos hasta la publicidad y venta en el mercado.

En general, se puede decir que este tipo de lazos fortalece con el tiempo las empresas para que se mantengan unidas y puedan enfrentar los cambios producidos en un mercado cada vez más competitivo.

Creatividad-innovación tecnológica

Es generalmente un miembro de la familia el que sobresale por crear nuevas ideas al interior de la empresa para beneficio de todos sus miembros.

La toma constante de iniciativas y decisiones van transformando el aspecto empresarial de la PYME en el tiempo e influye en la región en la que se desenvuelve.

Estos aspectos culturales facilitan la innovación tecnológica. La instalación de tecnología en sectores tradicionales permite una mayor competencia a nivel regional. La innovación mejora la calidad de los productos, se crean mejores diseños y abundan más artículos con el objeto de tener una mayor amplitud de mercado.

La innovación se refiere tanto a las mejoras en la tecnología como a los mejores métodos o formas de hacer las cosas. Que puede manifestarse en cambios en los productos y en los procesos, nuevos enfoques de mercadotecnia, nuevas formas de distribución y nuevos conceptos de ámbito.

En este caso, los innovadores no sólo responden a las posibilidades de cambio, sino a que se produzcan con mayor rapidez.

Las causas más habituales de innovaciones que derivan en ventaja competitiva son las siguientes:

- Nuevas tecnologías. El cambio tecnológico puede crear nuevas posibilidades para el diseño de un producto, la forma de comercialarlo, producirlo o entregarlo y los servicios auxiliares que se prestan. Es el precursor más corriente de la innovación estratégica. Nacen nuevas regiones cuando el cambio tecnológico hace factible un novedoso producto.
- La ventaja competitiva suele crearse o cambiar cuando los compradores contraen nuevas necesidades o sus prioridades cambian significativamente.
- Cuando aparece un nuevo y distinto segmento en un sector, o surge la idea de reagrupar de una nueva forma los segmentos existentes.

- Cuando se produce un cambio significativo en los costos absolutos o relativos de insumos tales como mano de obra, materias primas, energía, transporte, comunicaciones, medios de comunicación, o maquinaria.
- Los ajustes en la naturaleza de las disposiciones gubernamentales en lo concerniente a aspectos tales como las normas de los productos, los controles medioambientales, las restricciones a la importación y las barreras comerciales, son otros estímulos habituales para las innovaciones que a su vez dan como resultado la ventaja competitiva.

Por ejemplo, las empresas italianas emplean moderna tecnología de procesos y se benefician de la presencia de compradores locales exigentes y con una visión de futuro.

Por tanto, la experiencia internacional demuestra que las cadenas industriales exitosas se integran sobre bases regionales, pues a ese nivel operan con mayor eficacia las economías de aglomeración.

En otras palabras, a nivel regional la presencia de un núcleo de empresas exitosas tiende a atraer factores productivos en condiciones competitivas de calidad y precio, fuerza de trabajo capacitada, institutos de educación especializada, proveedores eficientes, clientes dinámicos, etc. que a su vez refuerzan la competitividad de todo el conglomerado.

Educación y mano de obra

Las diversas instituciones educativas están para apoyar a las PYMES y capacitar a los actuales y futuros recursos humanos. El prepararlos y proveerlos de los conocimientos técnicos les beneficia para elevar la calidad de la empresa. Los intercambios entre instituciones educativas y las PYMES eleva la productividad. La articulación favorece al conglomerado en su contexto regional.

Por ejemplo, formar en ciencias o ingeniería a los jóvenes más prometedores es a todas luces beneficioso para una economía porque ofrece los mayores alicientes para la innovación.

Entonces, cuando un sector adquiere la condición de prioridad nacional, y/o de ser un lugar prestigioso donde trabajar, los recursos humanos acudirán a él y, en general, demostrarán una dedicación y un esfuerzo excepcionales.

Capacidad de liderazgo de los empresarios

Cualquier decisión que toma el líder de la PYME influye directamente en la empresa y en su entorno geográfico. De modo que se van articulando las PYMES por los intereses creados entre los diversos líderes de las mismas e influyen en estas tanto en el tiempo como en el espacio. Todo esto se ve reflejado en el volumen de producción, de ventas, de empleos, etcétera.

Para Porter¹¹⁰ una definición de líder dice que éste es la persona que comprende y cree en los determinantes más que otras personas. Los líderes creen en la dinámica y en el cambio. No aceptan las limitaciones y saben que pueden cambiar la naturaleza de los resultados. Están en una posición que les permite captar una ventaja respecto a la realidad que se escapa a la percepción de los demás y tienen el valor de actuar conforme a sus convicciones.

Como se ha visto, los factores culturales son muy importantes porque determinan en buena medida el éxito de las PYMES, asimismo, refuerzan la identidad regional y tecnológica. Permiten además que exista una mayor capacidad de liderazgo y que repercuta en el incremento de la producción, y por último, posibilita que exista un mayor número de personas más preparadas ante los cambios que son cada vez más rápidos y dinámicos.

¹¹⁰ Porter. *Op. Cit.* p. 185.

C) CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE LOCALIZACIÓN INDUSTRIAL.

Se mencionan a continuación un conjunto de consideraciones que describen de manera general cómo las pautas de localización industrial están reforzando la lógica de integración y la capacidad productiva de cada PYME.

Estas consideraciones permiten resaltar la importancia de los patrones de localización, como un factor que por sí solo interviene en el desarrollo de la PYME.

Michael Porter¹¹¹ se refiere a que las empresas pugnan entre sí mediante la aplicación de estrategias competitivas diversas que, según él pueden orientarse de modo alternativo a:

- Abaratar sus costos para así competir con precios más bajos, o bien aumentar la calidad y diferenciación de sus productos o servicios, aunque el precio pueda ser más elevado.
- Especializar su actividad y su línea de productos/servicios hacia un segmento de mercado específico, o bien diversificar la gama ofrecida.
- Abastecer un ámbito de mercado restringido (local, regional) o, por el contrario, extender sus operaciones a espacios más amplios (nacionales, internacionales), lo que modificará el valor estratégico concedido a cada lugar, así como el grado de libertad para trasladarse que suele conducir a pautas de localización diferenciadas.

De esta manera el factor de localización industrial es muy importante porque habla de cómo aplicar estrategias para que las PYMES sean más competitivas

¹¹¹ Geografía Económica. *Organización de las Actividades Económicas*. p. 276.

y esto se relaciona mucho con los conglomerados que es lo que vamos a mencionar a continuación.

El conglomerado, desde el punto de vista de su localización industrial, tiene una organización espacial y se demuestra en el territorio, cómo aprovecha los recursos de las grandes ciudades para tener una funcionalidad de manera orgánica, estructurada y bien sistematizada.

Las ciudades como proveedoras de recursos administrativos, técnicos y humanos vuelven el conglomerado más dinámico, flexible y capaz de ampliar sus mercados.

Es el proceso urbano capaz de innovar a las PYMES y hacer que la escala de producción sea mejor.

Es a partir del contexto local, de las tradiciones y modalidades locales de organización social y económica donde el conglomerado tiene mayor fuerza competitiva.

VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA INFRAESTRUCTURA.

A continuación se explica la importancia de las infraestructuras para el desarrollo de las PYMES; de qué manera el medio urbano y la estructura de las ciudades son favorables para su desarrollo y cómo partiendo de redes empresariales se forman enlaces informáticos inteligentes que les dan la particularidad de operar en forma rápida, ágil y eficiente a la hora de intercambiar, producir, etcétera.

Infraestructura de comunicaciones

Las PYMES dentro de un ambiente regional aceleran la toma de decisiones y las ideas entre ellas. La telefonía celular, fax y otros medios de comunicación permiten un mayor intercambio de conocimientos y esto beneficia a la región. Por tanto, la relación entre líderes, productores y clientes se hace más dinámica acorde a las circunstancias actuales.

Infraestructura de transporte

Las principales vías de comunicación carretera, aérea, etc. permiten que los traslados sean más eficientes y más productivos para el desarrollo de las PYMES. Lo cual ayuda a concentrar el mercado y a su expansión a nivel no sólo regional sino nacional o incluso internacional. Esto es de mucho interés porque incrementa la competitividad de los conglomerados.

Estas redes de infraestructura básica distribuyen los servicios de las PYMES y les beneficia positivamente.

Infraestructura de parques industriales

Estas instalaciones han demostrado ser un esquema óptimo para aprovechar eficientemente los recursos regionales, lograr niveles elevados de productividad por empresa; propiciar la integración y complementariedad con el resto de las actividades económicas locales y regionales, facilitar la integración eficiente de cadenas productivas; la mejora constante de los niveles de calidad de la mano de obra; impulsar el acceso a nuevos mercados y el desarrollo de nuevas tecnologías.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Es un esquema flexible que favorece la incorporación de nuevas empresas en el conjunto y fortalece la creación y mantenimiento de un ambiente empresarial dinámico en la localidad y en la región.

Pueden ser un modelo para la diseminación de bases productivas locales y autónomas, que operen como cerebros colectivos creando una atmósfera industrial y generando un eficiente aprovechamiento del espacio geográfico.

Apoyos logísticos

La concentración de pequeñas empresas y su lazos estrechos por medio de redes virtuales es un estímulo para la aparición de servicios logísticos que dan agilidad y seguridad a los movimientos de mercancías entre las plantas, permitiendo un suministro eficiente, "justo a tiempo".

Logística significa "obtener las materias específicas, en el lugar deseado y en el tiempo correcto", lo cual tiene como resultado la reducción de costos en inventarios y la mejora en el servicio al cliente desde el punto de origen (en la producción) hasta su consumo y servicios de post-venta.

VENTAJAS COMPETITIVAS EN MEDIO URBANO Y ESTRUCTURA DE CIUDADES.

Los conglomerados de PYMES se pueden situar en la periferia, o aun en comunidades rurales, otros en poblaciones de tamaño mediano, otros en el marco del aparato industrial de las ciudades mediano/grandes.

Por lo general, los sistemas rurales de la periferia son estrictamente monosectoriales, se concentran en una actividad productiva, puesto que suelen carecer de servicios y de recursos humanos calificados.

Los sistemas situados en ciudades de tamaño mediano son más diversificados en el contexto de la misma cadena tecnológica y mercado-objetivo, en ocasiones, se da una presencia simultánea de sistemas productivos diversos en la misma área.

Los sistemas situados en ciudades más grandes, además de esta diversificación, pueden encontrar fácilmente recursos calificados dentro del territorio, debido a la presencia de actividades de servicio, de universidades y centro de investigación, y de una infraestructura idónea.

Redes empresariales

Los componentes de la red empresarial se entrelazan mediante sistemas innovadores. Las PYMES se tornan cada vez más interdependientes. Se reorganizan, fragmentan, se multiplican y forman alianzas entrecruzando la sociedad con organizaciones modulares que se conectan y desconectan.

A medida que se desarrollan despliegan un vasto número de conexiones variadas con el mundo exterior. Cuanto más heterogéneas se tornan más viajan, exportan, importan, se comunican e intercambian información con las demás partes del mundo y más empresas mixtas, alianzas estratégicas, consorcios y asociaciones se forman por encima de las fronteras que se desplazan hacia una fase de hiperconexiones.

Integración virtual, enlaces informáticos

Las PYMES creativas identifican y resuelven los problemas a partir de los enlaces informáticos. Cada día las PYMES eliminan las distancias físicas y aún las temporales y transportan la información casi instantáneamente. La mayor parte de la coordinación es horizontal y por lo tanto los problemas y soluciones se llevan a cabo con la nueva realidad virtual que tienen éstas de la informática.

En este sentido, los miembros del equipo empresarial arman distintas cadenas virtuales que pueden ser dispuestas de muy diferentes maneras y esto les permite formar redes más dinámicas y competitivas.

Es a partir del ciberespacio en donde las PYMES son capaces de hacer conexiones de ideas y tomar decisiones muy rápidas.

En este sentido, las habilidades individuales están combinadas, de modo que la capacidad de las PYMES para innovarse es algo más que la simple suma de sus partes.

Con el tiempo, a medida que las PYMES van resolviendo juntas los problemas, aprenden mutuamente sus tareas. Saben cómo pueden ayudarse mutuamente para rendir más, quién puede contribuir con algo para un determinado proyecto, cómo pueden obtener más experiencias juntas.

Cada PYME está comprometida con la búsqueda de ideas que puedan contribuir al progreso del conglomerado. Cada punto de intersección de esta integración virtual representa una combinación única de habilidades.

Esta relación de redes virtuales permite que las PYMES sean más dinámicas, coordinadas y capaces de enfrentarse a un mercado cada vez más competitivo.

ORGANIZACIÓN ÓPTIMA-LÓGICA DE INTEGRACIÓN SECTORIAL-REGIONAL.

La concentración geográfica del sector italiano propicia el establecimiento de otras empresas italianas en torno a una región determinada para el suministro de insumos y servicios.

Dentro de esta lógica se forma un conjunto de pequeñas empresas especializadas de consultoría para asesorar sobre temas diversos como diseño de factorías, logística, comercialización, publicidad.

Su concentración geográfica genera demanda y desarrollo de tecnologías así como de consumidores, lo que a su vez genera sinergias en la producción y en la comercialización del conjunto de empresas, así como la difusión constante y aplicación de innovaciones tecnológicas a procesos y productos.

Cercanía de empresas afines o complementarias

Las PYMES tienden a concentrarse porque se especializan en lo que mejor saben hacer. Se reparten el proceso de trabajo y se reagrupan de manera que logren especializarse en un solo producto y hacerlo con calidad.

Al estar en espacios geográficos bien determinados permiten tener el acceso a un mayor mercado interno y con una mayor experiencia en el tiempo llegan a ampliar su mercado internacionalmente.

Al contar con la infraestructura básica, las comunicaciones, los servicios especializados, etc. tienen una mayor fuerza respecto a empresas de mayor tamaño.

Las PYMES se basan de otras plantas para poder llevar a cabo el proceso de producción establecido. Esto les da mucho mayor fuerza porque pueden competir con empresas de mucho mayor tamaño. Esto permite que la innovación llegue directamente y promueva el desarrollo al interior del conglomerado de PYMES.

Complementariedad

Lo que impulsa a las PYMES es el complemento que tienen con otras empresas de mayor tamaño. Estas influencias dinamizan el espacio económico regional provocando que el mercado tenga amplios beneficios a su interior.

Por tanto, les da mayor fuerza respecto a un proceso de producción a gran escala. Esto explica porque cobra cada vez más importancia a nivel internacional.

Las concentraciones de rivales frecuentemente están rodeadas de proveedores y situadas en regiones donde se concentra una buena cantidad de clientes entendidos y significativos. Una concentración de rivales, clientes y proveedores fomentará la eficacia y la especialización.

La concentración geográfica de un sector actúa como un potente imán para atraer recursos humanos y otros factores productivos.

El agrupamiento de sectores competitivos representa más que la suma de sus partes. Tiene tendencia a crecer a medida que un sector competitivo engendra otro.

En Italia, los agrupamientos tienen tendencia a profundizar verticalmente a medida que nuevas empresas se derivan de las anteriormente existentes para atender a nichos todavía más especializados y penetrar en los sectores proveedores.

División del trabajo entre plantas.

Se explica esta división por la necesidad que tienen las PYMES de elevar la producción con calidad.

La presencia en una nación de sectores proveedores internacionalmente competitivos crea ventaja, de diferentes maneras, en los sectores que van tras los proveedores en la cadena producción-consumo.

La primera de estas maneras es por la vía del acceso eficaz, rápido y a veces preferencial a los insumos más rentables con relación a su costo.

El liderazgo mundial de los italianos en joyería de oro y plata se ha sustentado, por ejemplo y en parte, en el hecho de que otras empresas italianas fabrican las dos terceras partes de la producción mundial de maquinaria para joyería y, para cerrar el círculo, también son italianas las empresas líderes a escala mundial en el reciclaje de metales preciosos.

En el sector del calzado de piel, por ejemplo, los fabricantes interactúan regularmente con los fabricantes de pieles respecto a los nuevos estilos y técnicas de elaboración.

Hay que hacer referencia a que un sector (fabricante o de servicios) es un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros.

Así, las empresas, por medio de la estrategia competitiva, tratan de definir y establecer un método para competir en un sector que sea rentable a la vez que sostenible.

Todos estos factores geográfico económicos permiten entender la ventaja competitiva que tiene Italia en el contexto internacional.

3.2 COMPARACIÓN ENTRE LA SITUACIÓN DE ITALIA Y LA DE MÉXICO.

A continuación se presentan dos casos regionales en México donde el modelo italiano podría aplicarse, en los que se discuten las similitudes y diferencias con el modelo de referencia, haciendo énfasis en mostrar la factibilidad de crear conglomerados afines entre plantas y empresas pequeñas con una presencia marcada de empresas familiares. Estas regiones se encuentran en:

- Chihuahua
- Jalisco.

CASO DE CHIHUAHUA

a) Similitudes con el modelo.

En Chihuahua existe la posibilidad de aplicar el modelo porque ha formado grupos de empresas que han sido competitivas y han salido adelante a pesar de las condiciones económicas de México.

ANTECEDENTES GENERALES

El estado de Chihuahua es el más grande de México. Ocupa una extensión de 247 047 Km² (12.6% del territorio nacional), y en 1990 contaba con 2 441 873 habitantes y dos ciudades importantes. Chihuahua, la capital, contaba con 500 000 habitantes y Ciudad Juárez, en la frontera con Texas y Nuevo México, contaba con 800 00 habitantes.¹¹²

El estado de Chihuahua tiene una frontera común de 760 Km. con Estados Unidos que hoy en día se concibe como una especie de laboratorio de intercambios regionales en términos económicos y culturales. Tiene entonces una fuerte identidad forjada por una historia que se evoca con placer por las imágenes del desierto, del frente pionero y de la movilidad.

Entonces se puede decir que en Chihuahua, a pesar de no haber tenido tradición manufacturera, cuenta con un ritmo de crecimiento industrial constante desde hace tres décadas. Más de una tercera parte de la población activa trabaja en el sector secundario.

¹¹² Alba Vega Carlos. *Desarrollo y política en la frontera norte*. Editorial Antropologías CIESAS. Primera edición 2000. p. 51

FACTORES ECONÓMICOS DE CHIHUAHUA.

Uno de los grandes factores que han favorecido los grandes cambios en Chihuahua ha sido el paso de una economía agrícola a una economía urbana e industrial, implantaciones de grandes empresas destinadas al ensamble bajo el régimen de la maquila, flexibilización de las relaciones de trabajo, emergencia de un sector de pequeños empresarios locales ligados al vaivén suscitado por la presencia de la frontera, ampliamente dependiente de la economía estadounidense y, en fin, presencia de ciudades de migrantes que provienen de numerosos estados de México.

La mayor diferencia entre Chihuahua y el conjunto de México es la dinámica del empleo industrial.¹¹³ Las dos décadas de crisis económica, de liberalización, de políticas de ajuste y de tentativas de estabilización macroeconómica, han afectado profundamente la industria nacional en general, sobre todo después de la crisis financiera de diciembre de 1994. en contrapartida, en Chihuahua el empleo en la industria de la transformación ha conocido un crecimiento continuo, pasando de un tercio de la población activa a la mitad. Así, la economía industrial de Chihuahua vive de manera opuesta al de la industria nacional. Las devaluaciones, que han disminuido el costo de la mano de obra, estimulan la instalación de nuevas maquiladoras cuya expansión contrasta con la actividad del resto del país y no deja de tener repercusiones sobre el empleo regional.

Por otra parte, la integración regional de este modelo industrial es limitada, aun si se puede notar en el curso de los años 90 la aparición de formas de especialización flexible que se manifiestan de diversas maneras. Además, existen talleres y empresas que producen directamente para un mercado relativamente reducido del sur de Estados Unidos. En fin, las maquiladoras y

¹¹³ *Op. Cit.* p. 23.

sus cambiantes necesidades han engendrado una diversidad de pequeñas empresas que las proveen de cuatro tipos de bienes y servicios:

1. La construcción y el acondicionamiento de locales industriales en el momento de la instalación de la maquiladora. Esto, desde luego, sólo sucede una vez, cuando se establece la empresa.
2. Empresas que proveen bienes y servicios de limpieza y de alimentación, las cuales son poco innovadoras.
3. La fabricación y reparación de piezas y de equipos de repuesto que se desgastan o se rompen, en particular las piezas metálicas fabricadas con tornos y fresadoras: los maquinados.
4. Las piezas y los materiales que se incorporan directamente a la producción de las maquiladoras, como aquéllas hechas a base de inyección de plástico, las tablillas electrónicas o los troqueles metálicos. Este último tipo de encadenamiento entre la pequeña y la gran empresa es el más reciente e innovador.

Existe en Ciudad Juárez desde 1993 una Asociación de Proveedores para la Industria Maquiladora de Exportación (APIMEX) que agrupaba ya en sus primeros años de existencia más de 35 empresas; la mayor parte de ellas es pequeña y presentan las características de lo que se puede llamar la especialización flexible. Sus dirigentes y propietarios son generalmente ingenieros o técnicos que trabajaron antes en la maquila. Han adoptado tecnologías sofisticadas y transformables y, sobre todo, el control y los círculos de calidad, así la formalidad el "justo a tiempo", pueden responder ante demandas diversificadas y ocupan fundamentalmente personal calificado. Su éxito depende de su integración al sistema industrial fronterizo.

Para afirmar su posición económica y social, los nuevos empresarios se han adherido a redes tradicionales o internacionales, pero han sido también parte importante en la creación de nuevas redes. La existencia y el reconocimiento de

estas redes contribuyen a dar cimiento a una idea geográfica nueva. Es sorprendente observar la fuerza que tiene la idea regional, eventualmente transfronteriza, que conduce las conversaciones de los empresarios, pequeños y medianos, y la asimilación de este proyecto regional a su propia identificación de grupo.

Los empresarios de Chihuahua tienen orígenes muy distintos y la diversidad de sus trayectorias explica parcialmente su adhesión a tal o cual tipo de red. El análisis del contexto político local que se acaba de evocar pone de relieve estas diferencias de origen: grandes empresarios involucrados en múltiples actividades, pero sobre todo jóvenes empresarios que tratan de encontrar sus lugares en nuevos nichos.

La distinción entre grandes y pequeños empresarios es interesante porque implica el conocimiento tácito de una fuerte jerarquía, pero también voluntad de unirse, pequeños y grandes, por medio de asociaciones promotoras de innovación y de desempeño entre las que APIMEX sería el mejor ejemplo.

Las asociaciones locales aportan las posibilidades para que los empresarios más jóvenes y los más pequeños manifiesten su fidelidad a los más grandes, bajo el capelo de todo un ritual de códigos sociales que incluyen la connivencia política. Se observa, por otra parte, que esas asociaciones, sobre todo cuando son locales en el sentido más restringido del término, tienen tendencia a escoger como presidente a un miembro de la elite económica prestigiosa y tradicional. El objetivo de esas adhesiones descansa, sin embargo, sobre intereses económicos ante todo, incluso si esas adhesiones pasan por prácticas sociales y por fidelidades políticas. La relación de fidelidad política que se establece entre grandes y pequeños constituye la contraparte del apoyo del grande al pequeño en la búsqueda de un mercado, de un crédito, de una tecnología o de una clientela nacional (con frecuencia el Estado), local o internacional. La creación de una clientela, en efecto, es facilitada por el apoyo

de la gran empresa, sea que ceda una parte de su clientela, sea que ella se comprometa a recomendar al pequeño ante sus clientes, sea que ella misma se convierta en cliente. Pero la búsqueda de crédito por parte de los pequeños empresarios desprovistos de bienes inmobiliarios que sean capaces de garantizar sus préstamos, viene a la cabeza de esta lista de favores que permite la fidelidad. La pertenencia a dos redes es particularmente importante para realizar el montaje financiero de una empresa o darle un mínimo de envergadura.

Pero la sobrevivencia de la empresa exige también su ampliación y es entonces cuando se trata de hacer intervenir a la red internacional. Ésta es de dos tipos: aquella en la que se ha logrado una ubicación exitosa individualmente, en particular trabajando en Estados Unidos, y aquella que articulan las ramas industriales, es decir, las redes llamadas de "calidad total". Del primer tipo de red se espera apoyo para crear asociaciones; contra un *know-how* adquirido o accesible en Estados Unidos en una empresa y al cual la empresa de ese país se compromete a brindar su seguimiento, la empresa mexicana ofrece sus recursos para difundir el producto estadounidense en el mercado mexicano, ya que considera que conoce muy bien ese medio. Esta asociación está particularmente presente en el contexto de la proximidad espacial; dicho de otro modo, en un espacio geoeconómico que iría de Chihuahua y Juárez a Dallas y Phoenix. El Paso del Norte *Applied Technology Plan* que se ha aplicado, y que consiste en favorecer la transferencia de tecnología desde los estados del sur de Estados Unidos hacia México, se sitúa en el espíritu de estas asociaciones.

CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRESARIOS DE CHIHUAHUA.

Muchas familias, entre ellas Almeida, Vallina, Bermúdez... al inicio de la creación de un grupo, al mismo tiempo eran industriales y accionistas. Todo grupo ha mantenido, así, a su alrededor, en la relación jerárquica hereditaria de la tradición corporativista mexicana, una nube de pequeños industriales y de

políticas organizados en redes locales que favorecen el acceso a clientes y créditos. La mayoría de estos grupos, sin descuidar el mercado mexicano y sobre todo el del Estado, ha conocido periodos más o menos fastuosos de exportación. Interceramic, una de las empresas más dinámicas del estado, propiedad de la familia Almeida, cuyo fundador, Óscar Almeida, fue consejero de varios bancos texanos, exporta entre 10 y 25% de su producción casi exclusivamente a Texas, donde posee una empresa en Dalias y salas de exhibición en Dallas, Houston, El Paso, Forth Worth y San Antonio. Con esto se tiene uno de los mejores ejemplos del mercado regional en formación. De manera paralela al poder local que ha logrado esta generación de empresarios, esta elite modernizada pero que reproduce algunos de los comportamientos tradicionales del empresariado mexicano, ha aparecido otra generación de empresarios de origen social mucho más modesto, cuya trayectoria industrial es reciente.

Esta nueva generación puede descomponerse en cuatro trayectorias típicas. La primera comprende a las personas que han trabajado ya sea en la empresa, ya sea en las actividades políticas de los empresarios más importantes. Al inicio no tenían fortuna pero sí una formación, la mayoría de las veces de nivel local, que supieron utilizar para "instalarse por su cuenta". Utilizar esta relación tiene distintos sentidos, facilidades para la obtención del crédito, lo que ha sido durante mucho tiempo una de las mayores dificultades para poder instalarse, para encontrar y mantener una clientela, apoyo para la investigación y el desarrollo de una salida, la subcontratación, que a veces es la plataforma de lanzamiento para una carrera política local.

La segunda trayectoria puede confundirse eventualmente con la primera. Es la de los jóvenes que surgieron de la clase media asalariada y a veces obrera del norte del país. El grupo se ha solidificado dentro del establecimiento donde hacía sus estudios. Egresar del Instituto Tecnológico de Monterrey, de su campus en Chihuahua, es la imagen más prestigiosa y el reconocimiento propio

más importante. Los institutos tecnológicos locales son los que le siguen, aunque la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y la Universidad Iberoamericana (UIA) han formado también a muchos ingenieros que han emigrado después hacia el norte. Los miembros de este grupo han terminado la primera etapa de su carrera en una pequeña empresa.

Existe un tercer tipo de trayectoria que se compone de *self made men* que han trabajado como obreros o técnicos en Estados Unidos (El Paso y los Ángeles). Originarios de familias urbanas y con frecuencia de modestos recursos, han logrado pasar tiempo suficiente en ramos de actividades bien identificadas y vuelven con buen conocimiento del inglés, de la existencia de un mercado que rebasa los límites de la ciudad, y de la estrategia espacial y comercial de firmas que pertenecen a los ramos en que ellos han trabajado, al igual que de sus necesidades. Esta trayectoria profesional les permite reconocer ciertos productos cuya fabricación no requiere de mucha elaboración.

Y finalmente, el cuarto grupo comprende a los industriales especializados dentro de líneas de productos más tradicionales, ellos mismos hijos de pequeños empresarios o comerciantes locales o llegados de los estados vecinos. Para ellos el mercado local y regional del norte de México, representa su ambición geográfica. Este grupo generalmente se ha beneficiado del estatuto de industria fronteriza para crear o desarrollar su empresa.

El caso de Chihuahua permite aplicar muy bien el modelo italiano ya que existen las condiciones económicas y geográficas para formar conglomerados de pequeñas y medianas empresas en México.

A continuación se elabora un cuadro donde se pueden apreciar las similitudes que tiene la región de Chihuahua con las regiones italianas mencionadas en este trabajo.

CHIHUAHUA	LA TOSCANA-PRATO
Familias con larga tradición empresarial.	Familias locales con una larga tradición empresarial (cuando menos de dos o tres generaciones).
Concentración en actividades estratégicas de la industria.	Concentración en actividades estratégicas (diseño, comercialización, mayor valor agregado).
Formación de redes de pequeños y medianos empresarios con los grandes.	Formación y creciente complejidad de las redes sectoriales, sociales y territoriales
Son capaces de innovar la producción.	Diversificación e innovación de productos (ampliación de la gama de artículos).
Cuenta con una flexibilización en la producción.	Flexibilización.
Cuentan con grupos empresariales (APIMEX).	Unión de empresas por lazos económicos y sociales (lealtad entre las personas que la componen).
Desarrollo de habilidades exitosas para la empresa.	Habilidades exitosas a partir de la constante capacitación.
Los productos que se ofrecen son de calidad y son aceptados con gusto por los clientes.	Elevación de la calidad (se ofrecen diseños más a la moda).
Tienen contactos con otros países para su especialización comercial.	Especialización comercial (compra de productos del exterior).
Se generan proyectos de renovación permanentemente.	Capacidad de renovación.
Se detectan las necesidades específicas del mercado para satisfacer la demanda.	Demanda de consumo más variable y fragmentada.
Se facilitan las exportaciones a Estados Unidos.	Son exportadores muy reconocidos.
Tienen contacto con instituciones tecnológicas y universidades para apoyar sus proyectos (CONACYT).	Tienen apoyo de centros de investigación para apoyar sus proyectos.

CASO DE JALISCO

b) Similitudes con el modelo.

FACTORES HISTORICO-ECONOMICOS

Jalisco forma parte de la región centro-oeste de México, con más de un tercio de su población en 40% del espacio geográfico. Y Guadalajara, segunda ciudad mexicana, alberga a la quinta parte de la población del conjunto. Hoy día se afirma como metrópoli nacional autónoma, tanto por sus empresas destinadas al mercado mexicano como por su función de centro de relaciones internacionales con el oeste de Estados Unidos. El importante porcentaje de empresas pequeñas y medianas que concentra le asegura mayor flexibilidad en el manejo de su mano de obra que en la ciudad de México o en Monterrey.

Los primeros industriales de Guadalajara, los de mediados del siglo XIX, no fueron relevados por sus descendientes y actualmente no existen empresas centenarias en manos de los mismos propietarios. Antes de 1910, las principales empresas, que eran textiles y por tanto tenían periodos cíclicos de auge y crisis, ya habían pasado a manos de un grupo de empresarios de origen francés conocidos como los Barcelonnette.

Nunca hubo una discontinuidad radical entre los miembros de la elite económica, aunque en diversos momentos históricos como en la independencia, el porfiriato, la revolución y la segunda guerra mundial, el contexto regional, nacional e internacional crearon las condiciones para que ocurrieran cambios empresariales.

Así, aparecieron diversas oleadas de comerciantes, pioneros de las grandes manufacturas que no pudieron ser relevados al cambio de generación, y nuevos

industriales beneficiados por la urbanización, el desorden económico mundial y la ampliación del mercado interno de la posguerra.

Los nuevos empresarios tapatíos, de primera y segunda generación, enriquecidos a partir de la segunda guerra mundial, empezaron con pequeños establecimientos que eran manejados por una sola familia y no por la asociación de varias de ellas.

La reproducción económica, social, política y cultural dentro de los miembros de la clase dominante regional se dio a través de varios mecanismos entre los que destacó el sistema de parentesco.

FACTORES INDUSTRIALES DE JALISCO

El sector manufacturero de Jalisco está orientado principalmente a la producción de bienes de consumo no duradero, formada en su mayoría por pequeñas y medianas empresas.¹¹⁴

La estructura del sector industrial se está orientando hacia actividades más dinámicas y modernas como productos de papel, editoriales, sustancias químicas, derivados del petróleo y productos minerales no metálicos.

En este sentido, aproximadamente el 95 por ciento de los establecimientos manufactureros están en el rango de pequeñas y medianas empresas; éstas son el polo dinamizador de una economía regional y, en esta perspectiva del crecimiento nacional.

La pequeña y mediana empresa ha sido el factor dinámico de la economía jalisciense, ya que absorbe la mayor cantidad de personas empleadas.

¹¹⁴ López Cortés Alejandro. *La pequeña y mediana empresa del sector manufacturero de Jalisco*. Revista: Carta económica regional. Número 47. Universidad de Guadalajara. Marzo-abril, 1996. México.

Por ejemplo, se pueden distinguir dos fases, una de 1970 a 1980 y, la otra, de 1980 a 1988. Durante la primera de ellas, se dio en Jalisco una especialización en la producción de alimentos, bebidas y artesanías. En su mayoría eran pequeños establecimientos, talleres y fábricas que se dedicaban a estas actividades. En este periodo Jalisco mostró índices de productividad mayores a la media nacional en los sectores antes mencionados.

Las empresas pequeñas y medianas pueden atender nichos específicos de una demanda estructurada en el largo plazo en mercados regionales, como ha sido el caso de la industria manufacturera de Jalisco desde sus orígenes.

Jalisco capta la mayor cantidad de trabajadores lo cual redistribuye el ingreso, genera mayor capacidad de compra, fomenta la demanda y, en consecuencia, dinamiza la economía del estado.

Para ello incentiva sus pequeñas y medianas empresas y no basa su desarrollo en las grandes (en su mayoría extranjeras), capacita a la mano de obra local, da facilidades para fomentar el surgimiento de más empresas y da asesoría técnica a las que existen; también las empresas instrumentan acciones de capacitación. Además de lo anterior, fija los estándares de calidad y competitividad a fin de incrementar la capacidad de producción con artículos de mejor calidad. Con esto, Jalisco cambia su forma de producir, diversificando productos y logrando un nivel de competencia basado en la productividad.

Jalisco tiene una estructura industrial diversificada, recursos potenciales y mano de obra calificada. El estado tiene cinco corredores industriales, distribuidos en 2570 hectáreas: el del cruce de la carretera a Tesistán y periférico norte, el cruce de las avenidas Lázaro Cárdenas y calzada gobernador Curiel, el cruce de las carreteras a Chapala y México, el cruce de la carretera a Chapala y calzada gobernador Curiel y el de la carretera Guadalajara-El Salto.

IBM, NFC, Motorola, Hewlett-Packard, Unisys y Adelantos de Tecnología, destacan entre las empresas tecnológicas, que dan lugar al corredor industrial de la carretera Guadalajara-El Salto, de 1000 hectáreas, la zona del país con más alta concentración de esa industria. Además de las electrónicas destacan el Grupo Simec, la productora de calzado Canadá, Honda, Kodak, entre las 33,500 empresas industriales.

El rápido crecimiento industrial de Jalisco la ha convertido en el centro de gravitación de una extensa zona del occidente del país cuya tendencia tiende a prolongarse, por un lado, hacia las ciudades de la costa del Pacífico, y por otro, hacia el subsistema del Bajío, con el cual se conecta en la ciudad de Lagos de Moreno.

Con base en estos aspectos se ha generado una gran competitividad en la región puesto que se crean formas de flexibilizar la producción, por ejemplo, en artículos regidos por la moda. Asimismo, la subcontratación de PYMES en la producción permite hacer frente a las diferentes variaciones de la demanda y surtir a tiempo los pedidos.

En Jalisco es de singular importancia las subcontrataciones con PYMES asentadas en el ámbito rural, que evitan la migración hacia las ciudades y ayudan a fortalecer el desarrollo regional generando fuentes de empleo en los lugares de origen, éstas han propiciado la formación de conglomerados.

Por último, en Jalisco la innovación tecnológica representa un factor importante para el fortalecimiento y desarrollo de las PYMES, y se desarrolla a través del continuo intercambio del conocimiento entre productores y proveedores, lo que permite detectar los requerimientos de ambos, pero para que el modelo tenga el funcionamiento ideal es importante la formación de redes de proveedores y de comercializadores.

A continuación se elabora un cuadro que compara las similitudes que existen entre Jalisco y las regiones italianas antes mencionadas.

JALISCO	LA TOSCANA- PRATO
Impulso a la construcción de infraestructura urbana y de transportes.	Formación y creciente complejidad de las redes sectoriales, sociales y territoriales.
Mano de obra calificada.	Amplia oferta de mano de obra local.
Mayor consumo en los productos.	Demanda de consumo más variable y fragmentada.
Impulso a un mayor valor agregado en los productos.	Diversificación e innovación de productos (ampliación de la gama de artículos).
Se promueve la especialización productiva.	Especialización comercial (compra de productos del exterior).
La innovación tecnológica está a la vanguardia.	Capacidad de renovación.
Unión de grupos empresariales.	Unión de empresas por lazos económicos y sociales (lealtad entre las personas que la componen).
Tiene una estructura industrial diversificada.	Flexibilidad.
Familias ricas con larga tradición empresarial.	Familias locales con una larga tradición empresarial.
Se concentran en actividades altamente estratégicas de la producción y distribución.	Concentración en actividades estratégicas (diseño, comercialización, mayor valor agregado).
Emplean formas de subcontratación con empresas grandes.	Tienen contacto con empresas más consolidadas.
Se promueve la exportación acorde a las circunstancias actuales de la economía global.	Persistencia en las exportaciones.

A pesar de los dos casos favorables presentados, México presenta todavía deficiencias graves en comparación con el caso italiano.

3.3 DIFERENCIAS ENTRE MÉXICO E ITALIA.

A continuación se elabora un cuadro que expresa las grandes diferencias que existen entre México e Italia a fin de que a partir de ahí se tome como inicio lo que pudiera ser un conglomerado exitoso que permita desarrollar más el potencial de las regiones industriales de México.

MÉXICO	ITALIA
Es un país subdesarrollado	Es un país desarrollado
Poco acercamiento a instituciones tecnológicas y universidades para llevar a cabo sus proyectos	Permanentes contactos con centros de investigación y universidades para elaborar proyectos exitosos
Poca exportación de productos manufactureros a nivel nacional e internacional	Amplia exportación de productos a nivel nacional e internacional
Pocas habilidades administrativas	Amplio conocimiento administrativo
Poca planeación de proyectos creativos y competitivos	El empresario es creativo y competitivo
Vulnerabilidad del liderazgo ante los nuevos cambios	Capacidad de liderazgo del empresario ante los nuevos cambios
Poca o ninguna especialización en la logística interna de las empresas	Difusión de información y capacitación para mejorar el funcionamiento interno de las empresas
Poca difusión de las nuevas tecnologías	Amplia difusión de la innovación tecnológica
Poca capacidad de formar redes de producción	Elevada promoción y refuerzo de relaciones entre las empresas
Amplia intervención del Estado en el desarrollo económico	Promoción del desarrollo económico por parte de la Comunidad Económica Europea
Poco apoyo para las PYMES por instituciones públicas y privadas	Mucho apoyo a la investigación y desarrollo de proyectos para la PYME
Poco acceso al capital público y privado.	Su economía es autosuficiente y no es dependiente
Poco amigable el procedimiento legal y administrativo para formar PYMES	Amplias facilidades para formar PYMES

Este cuadro permite explicar las grandes diferencias que existen entre México e Italia. Sin embargo, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 se plantean objetivos que tienen que ver con la elevación de la competitividad de la pequeña y mediana empresa así como elevar la capacitación de los empresarios y de los trabajadores para mejorar la calidad de la industria mexicana en general. Falta ver que se cumplan.

CONCLUSIONES

México, en los últimos años ha consolidado el desarrollo maquilador asociado con la tradición de la pequeña y mediana industria mexicana.

Una característica de la maquiladora en México es que, de manera general, efectúa la manufactura completa apegándose estrictamente a las especificaciones de la empresa extranjera, que comercializa el producto bajo sus marcas y a través de sus propios canales. Ello implica que frecuentemente el socio extranjero seleccione el equipo de capital, entrene a los gerentes, ingenieros y técnicos, supervise la producción y aporte financiamiento. Así, el diseño, las especificaciones y la manufactura son efectuadas por las maquiladoras partiendo únicamente de los requerimientos generales presentados por la empresa extranjera.

Las maquiladoras tienden a quedar subordinadas a las decisiones de su "cliente" (la empresa extranjera) en cuanto al ritmo y contenido de la transferencia; además debe aceptar frecuentemente restricciones a las operaciones comerciales que podría efectuar por cuenta propia en el mercado interno y externo.

Por lo tanto, tienen tareas muy sencillas, altamente fraccionadas y los procesos de transformación se ven muy limitados. Dentro de esta estructura de producción jerarquizada y fraccionada predomina el control de las empresas grandes. En consecuencia las plantas maquiladoras mexicanas no tienen iniciativa ni creatividad, lo que en el largo plazo afecta su capacidad y competitividad.

En este sentido, se desea resumir el proceso que debería seguir México, así como las acciones a tomar para alcanzar un desarrollo similar al modelo italiano. Así se insiste en considerar lo siguiente:

- Identificar el perfil económico-productivo de una región con un sector industrial dinámico.
- Determinar las condiciones regionales y locales para estimular el desarrollo de pequeñas plantas patrimoniales y la aparición de conglomerados industriales.
- Fortalecer las relaciones interindustriales.
- Diseñar a partir de allí, proyectos piloto líderes para impulsar el desarrollo de la economía regional.
- Relacionar estos proyectos de manera precisa con los contextos económicos e institucionales de las regiones en donde se localizarán.
- Reforzar el potencial de la región con la identificación de instituciones líderes, programas líderes, programas de capacitación, asistencia técnica especializada de recursos humanos, apoyo técnico y financiero para las nuevas empresas que formarán los nuevos conglomerados.

Es importante hacer énfasis en que la pequeña empresa será eficiente solamente si el entorno económico y social es eficiente, particularmente en los niveles regional y local donde opera.

Es necesario también asegurar que los sistemas bancarios, educativos, y de innovación coadyuven positivamente, junto con la disponibilidad de infraestructura física y los servicios públicos. Todos estos factores servirán para permitir una operación favorable que estimulará a su vez las ventajas competitivas de la región.

Lo anterior puede parecer complejo, pero a la larga puede convertirse en una realidad si todas las partes se unen para obtener buenos resultados.

Se podría proponer dos distintos tipos de acciones:

- a) acciones dirigidas a promover las PYMES privadas en general.
- b) Acciones específicas sectoriales y regionales, encaminadas a promover condiciones sectoriales y asociaciones y redes de cooperación entre empresas que permitan aumentar la productividad y la calidad de su producción y elevar sus niveles tecnológicos, de recursos humanos, organización, etc.

En el primer grupo de acciones se puede incluir:

- El reforzamiento de la infraestructura física local.
- El acceso a formación vocacional y empresarial.
- El suministro de servicios a las empresas del sector informal para inducir las a la formalidad, incluyendo la simplificación de leyes y procedimientos y la reducción de costos administrativos.
- La promoción efectiva de la subcontratación y vinculación de las pequeñas empresas con las grandes –nacionales y extranjeras- y las maquiladoras de exportación.
- El suministro de información y asistencia para la creación y expansión de empresas y el acceso efectivo a créditos y garantías.
- Finalmente disposiciones fiscales y financieras, que incentiven la inversión y la innovación, principalmente por el lado de la demanda.

En el segundo grupo, incluiría políticas y acciones dirigidas a:

- La promoción de productos locales en mercados internacionales, vía consorcios de exportación y otros mecanismos de apoyo a la comercialización internacional.
- El acceso a capacitación específica sectorial.
- El impulso de redes y centros de servicio comunes específicos para el sector.
- La orientación temporal en materia gerencial.
- El acceso al crédito y a garantías de mediano y largo plazo a través de la banca privada y de la banca de fomento (como Nacional Financiera).
- La construcción de infraestructura especializada y de calidad.
- La promoción de inversiones extranjeras y coinversiones en actividades innovativas y complementarias.
- El acceso a información, consultores y servicios técnicos de apoyo a través de centros regionales, universidades y parques industriales que promuevan la innovación.
- El estímulo a la cooperación internacional, a través de redes institucionales y el intercambio de experiencias sobre prácticas exitosas.

La interrogante para el futuro es si la formación de encadenamientos de productos cada vez más densos en valor agregado y la dinamización de los flujos internacionales tendrá mayores efectos para las regiones mexicanas.

En este trabajo se ha insistido en la idea de que las PYMES tienen un papel muy importante en el desarrollo de conglomerados industriales en la medida que pueden aprovechar diversos factores que determinan una mayor productividad y competitividad a nivel internacional.

Para reforzar estas condiciones de producción óptima y de competitividad en el mercado global es muy importante aprovechar las ventajas de la localización geográfica que, como se estudió, permite una mayor integración de las plantas

en las cadenas productivas y estrecha a la postre la relación con empresas más grandes bien articuladas al comercio mundial.

El modelo se puede aplicar a las distintas regiones industriales de México que presentan las condiciones propicias para el desarrollo de conglomerados a partir de la estrecha relación entre plantas y empresas pequeñas y medianas, aprovechando esta visión de redes productivas que debería generar resultados muy positivos en nuestro país.

Chihuahua es un ejemplo que se puede retomar como modelo de desarrollo industrial a partir de conglomerados. Asimismo, consideramos que existen otras regiones de México donde se están presentando dinámicas industriales similares. Por ejemplo, el caso de Nuevo León donde la mayor parte de los empresarios tienen fuertes relaciones con empresarios estadounidenses. Asimismo, Baja California Norte, Sonora y Tamaulipas son ejemplos de ello. Otro es el caso del Estado de México que tiene gran cantidad de PYMES y con una generación de empleos importante. En suma, tanto las regiones fronterizas como el centro del país tienen ventajas positivas donde se puede aplicar este modelo de una manera exitosa.

Estas regiones están teniendo cada vez más impulso a medida que se desarrollan las exportaciones nacionales y se fortalecen los lazos comerciales con otros países. Esto permite en el proceso industrial hacer que las PYMES tengan una localización e importancia en las redes productivas.

Al revisar nuestro modelo y aplicarlo en México, intentamos comprender cómo los factores mencionados podrían coincidir para el desarrollo industrial y a la postre regional.

A la larga, el hecho que México se enfrente a una economía más globalizada le da la gran oportunidad de dejar atrás las viejas estructuras económicas que le impiden desarrollar inventiva, creatividad y liderazgo, al fortalecer nuevos paradigmas de desarrollo que impulsen la industria pequeña y mediana.

En las PYMES existe la mayor oportunidad de crecer, de fomentar la creatividad, innovación y la experiencia de liderazgo. Todo esto para situar las acciones en el siglo XXI a fin de fortalecer la estabilidad económica.

BIBLIOGRAFÍA

Alba Carlos, Llán Bizberg, Helene Riviere. *Las regiones ante la globalización*. Editorial: el Colegio de México. Primera Edición 1998.

Alba Vega Carlos y Kruijt Dirk. *La utilidad de lo minúsculo*. Jornadas 125. Editorial El Colegio de México, Ciudad de México, Primera Edición, 1995.

Alba Vega Carlos. *Desarrollo y política en la frontera norte*. Editorial IRD Antropologías CIESAS UACJ. Primera Edición, 2000.

Alvin Toffler. *La empresa flexible*. Editorial Plaza y Janes. Cuarta Edición, octubre 1998.

Alvin y Heidi Toffler. *Las guerras del futuro*. Editorial Plaza y Janes. Primera Edición, 1994.

BANCOMEXT. *La pequeña industria en Italia. Organización, características e internacionalización. Recomendaciones y propuestas para el caso de México*. Agosto 29, 1996.

Bataillon Claude. *Espacios mexicanos contemporáneos*. Editorial Fondo de Cultura Económica y Colegio de México. Primera Edición 1997.

Bianchi Patricio, Lee M. Miller. *Innovación y Territorio. Políticas para las Pequeñas y Medianas Empresas*. México, Editorial Jus. 1999.

Bianchi Patricio (1989). *La reestructuración en la perspectiva italiana*. División conjunta CEPAL/ONUDI Informe núm. 7 Industrialización y desarrollo tecnológico. Octubre, Santiago de Chile.

Bianchi Patricio. (1988). *Competencia dinámica, regiones industriales e intervención local*. Economía industrial, marzo-abril / 88, España.

Brusco, S. And Sabel, C. (1981). *Artisan production and economic growth, the Dynamics of Labour Market Segmentation*. Wilkinson, F. (ed), academic Press, London.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL,1988). *La pequeña y mediana industria en América Latina: experiencias y potencialidades*. LC/R. 661, Santiago de Chile.

Cortellese, C. (1989). *La pequeña y mediana industria en la industrialización italiana. Reestructuración y transformación en los ochenta*. División conjunta CEPAL / ONUDI Informe núm. 7 Industrialización y desarrollo tecnológico. Octubre, Santiago de Chile.

Cuadernos de la CEPAL. *El proceso de desarrollo de la pequeña y mediana empresa y su papel en el sistema industrial: el caso de Italia*. Mayo de 1988. Publicación de las Naciones Unidas.

Diario Oficial de la Federación. *Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006*. Miércoles 30 de mayo de 2001.

Dini, M. (1992). *Consideraciones sobre la relevancia de la organización productiva entre empresas para estimular el desarrollo de la competitividad*. Las

redes de pequeñas empresas innovadoras. Primera Conferencia sobre Pequeña Empresa y Reestructuración Productiva, ANDINET, Santiago de Chile.

Fuá, G. (1983). *Rural industrialization in later developed countries: the case of northeast and central Italy*, Banca Nazionale del Lavoro, Informe Trimestral, núm 147, diciembre de 1983, pp. 351-378.

Gatto, F. (1989). *Algunos aspectos del resurgimiento de las PYME en las estructuras industriales de países desarrollados. Elementos para la realidad Argentina*. Revista Cauces, Buenos Aires, Argentina.

Harrison Bennett. (1994). *Lean And Meand. The landscape of corporate power*. Basic Books. Ma. EUA. pp. 76-105.

Las formas asociacionistas para la micro, pequeña y mediana industria en México. Una evaluación de la empresa integradora. Arriaga Navarrete Rosalinda. En Revista: Análisis Económico, volumen XIII, No 29, Año 1996.

Michael. E. Porter. *La ventaja competitiva de las naciones*. Editorial Vergara, Argentina, 1999.

Moori-Koenig V. (1992). *La importancia del entorno en la competitividad de las firmas*; mimeo, CEPAL, Bs. As.

Pérez, C. (1986) *Las nuevas tecnologías: una visión de conjunto*, La Tercera Revolución Industrial. Editado por C. Ominami (ed.), RIAL-GEL, Buenos Aires, Argentina, 1986.

Reich Robert. *El trabajo de las naciones. Hacia el capitalismo del siglo XXI*. Editorial Vergara. Argentina, 1993.

Rivera Ríos Miguel Ángel. *México en la Economía Global. Tecnología, Espacio e Instituciones*. Editorial UNAM-JUS, Ciudad de México, Primera Edición 2000.

Ruiz Duran Clemente. *Economía de la pequeña empresa. Hacia una economía de redes como alternativa empresarial para el desarrollo*. Editorial Ariel Divulgación. Primera Edición 1995.

Rodríguez Valencia Joaquín, *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. Editorial ECAFSA. 1999.

Roitter, m. (1992). *Balance sobre el desenvolvimiento de las PYMES industriales durante los ochentas. Involución productiva y estrategias de supervivencia*. Programa CFI-CEPAL: Perspectivas de reindustrialización y sus determinaciones regionales. PRIDRE. Documento de trabajo CFI No. 28. Buenos Aires.

Rothwell, R. Y Zegveld W. (1982). *Innovation and the small and medium sized firm*. F. Pinter, Londres.

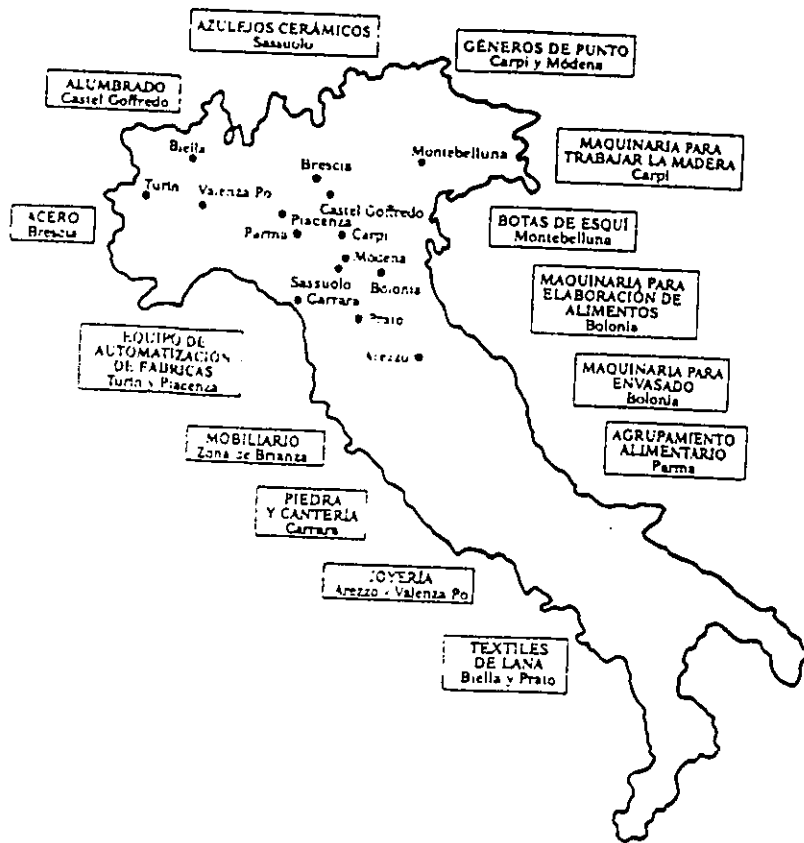
Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI). Cuadernos informativos número 9. *Cómo subcontratar productos y procesos industriales en la rama metalmecánica*. p. 4.

Sengenberger, W. , Loveman, G. and Piore, M. (1990). *The re-emergence of small enterprises. Industrial restructuring in industrialized countries*. International Institute for Labour Studies, Geneva.

Scott, A. (1988) *New Industrial Spaces*, Pion Ltd, GB.

MODELO DE CONGLOMERADO	
FACTORES SOCIO-ECONOMICOS	
	Lazos empresariales
	Características empresariales
	Especialización-complementariedad
	Flexibilidad
	Competitividad
	Subcontratación
	Diversificación de mercados
	Integración redes productivas con las plantas de un mismo conglomerado.
FACTORES GEOGRAFICOS	
	Aspectos culturales
	Cultura familiar
	Lazos familiares entre directores de empresas
	Creatividad-innovación tecnológica
	Educación y mano de obra
	Capacidad de los empresarios
	VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA INFRAESTRUCTURA
	Infraestructura de comunicaciones
	Infraestructura de transportes
	Infraestructura de parques industriales
	Apoyos logísticos
CONSIDERACIONES TEORICAS SOBRE LOCALIZACIÓN INDUSTRIAL	
	VENTAJAS COMPETITIVAS EN MEDIO URBANO Y ESTRUCTURA DE CIUDADES
	Redes empresariales
	Integración virtual y enlaces informáticos
	ORGANIZACIÓN ÓPTIMA-LOGICA DE INTEGRACIÓN SECTORIAL-REGIONAL.
	Cercanía de empresas afines o complementarias
	Complementariedad
	División del trabajo entre plantas

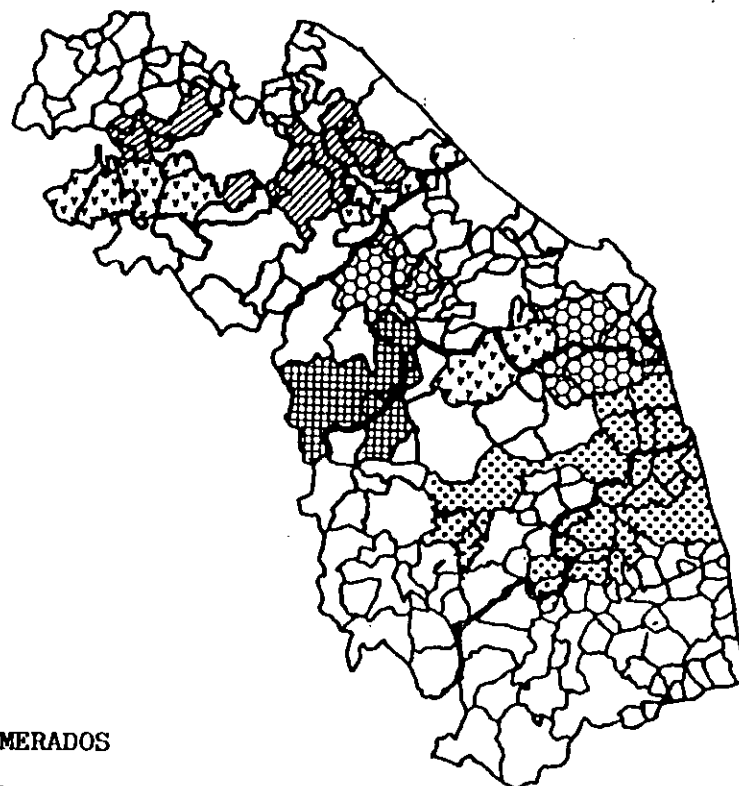
CONGLOMERADOS MAS IMPORTANTES EN ITALIA



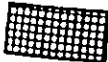




FUENTE: MICHAEL E. PORTER. LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES.
EDITORIAL VERGARA, ARGENTINA, 1991.

ELABORO: ULISES SALVADOR CHAVEZ RAMIREZ.
FECHA: 4 OCTUBRE 2001.

CONGLOMERADOS MAS IMPORTANTES EN LAS MARCAS ITALIA



CONGLOMERADOS

-  Productos metálicos manufacturados
-  Piel y calzado
-  Textiles y vestido
-  Madera y muebles
-  Otros (instrumentos musicales y juguetes)

ELABORO:

ULISES S. CHAVEZ RAMIREZ

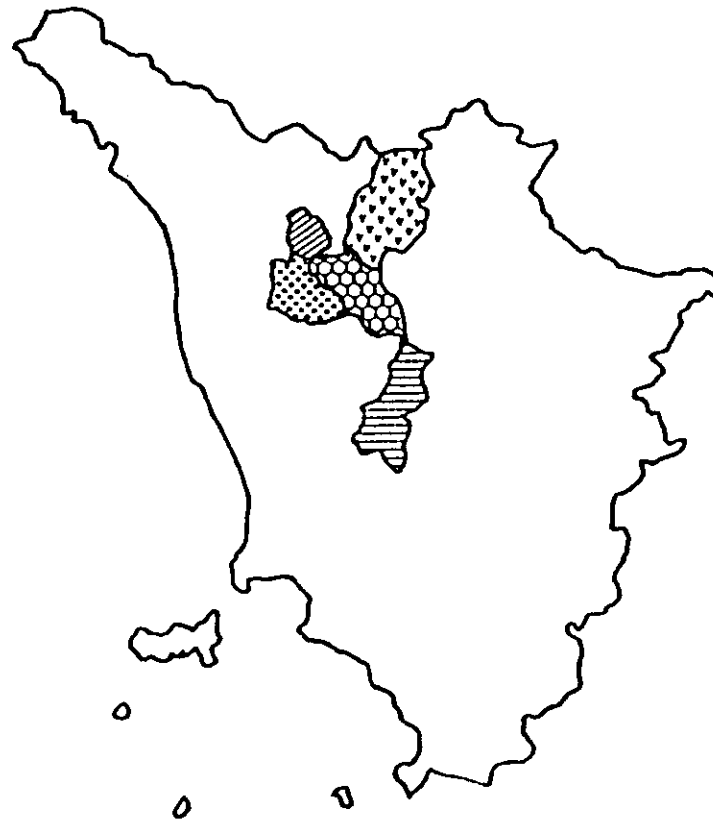
FECHA: 10 SEPTIEMBRE 2001

FUENTE: CARLOS ALBA, LLAN BIZBERG,
HELENE RIVIERE.

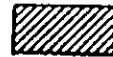
LAS REGIONES ANTE LA GLOBALIZACION.

EDITORIAL: EL COLEGIO DE MEXICO.
PRIMERA EDICION 1998.

CONGLOMERADOS MAS IMPORTANTES EN LA TOSCANA ITALIA



Prato (Textiles)



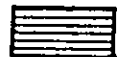
Monsummano (Calzado)



Santa Croce (Curtido de pieles)



Empoli (Vestidos)



Paggibonsi (Muebles)

FUENTE: CARLOS ALBA, LLAN BIZBERG
HELENE RIVIERE.

LAS REGION ANTE LA GLOBALIZACION.

EDITORIAL: EL COLEGIO DE MEXICO.
PRIMERA EDICION 1998.

Redes de empresarios de Ciudad Juárez y de Chihuahua



ELABORO: ULISES SALVADOR CHAVEZ RAMIREZ.
FECHA: 4 DE OCTUBRE 2001.

FUENTE: CARLOS ALBA, LLAN BIZBERG,
HELENE RIVIERE.

LAS REGION ANTE LA GLOBALIZACION.

EDITORIAL: EL COLEGIO DE MEXICO.
PRIMERA EDICION 1998.

Estadística del Estado de Chihuahua

NOMBRE_EDO	MUNICIPIO	EMPRESAS	TOTAL EMPLEADOS	TAMAÑO
CHIHUAHUA	CORONADO	1	18	PEQUEÑAS
	CUAUHTEMOC	15	332	PEQUEÑAS
	CHIHUAHUA	163	2,279	PEQUEÑAS
	DELICIAS	32	2,034	PEQUEÑAS
	HIDALGO DEL PARRAL	31	288	PEQUEÑAS
	JIMENEZ	1	2	PEQUEÑAS
	JUAREZ	40	6,482	PEQUEÑAS
	NUEVO CASAS GRANDE	2	10	PEQUEÑAS
	OJINAGA	1	24	PEQUEÑAS
	SAUCILLO	1	4	PEQUEÑAS
TOTAL PEQUEÑAS		287	11,473	
CHIHUAHUA	CUAUHTEMOC	1	48	MEDIANAS
	CHIHUAHUA	25	1,335	MEDIANAS
	DELICIAS	4	161	MEDIANAS
	HIDALGO DEL PARRAL	3	171	MEDIANAS
	JUAREZ	7	801	MEDIANAS
	NAMIQUIPA	1	6	MEDIANAS
	NUEVO CASAS GRANDE	1	9	MEDIANAS
	RIVA PALACIO	1	8	MEDIANAS
TOTAL MEDIANAS		43	2,539	MEDIANAS
TOTAL GENERAL		330	14,012	

FUENTE: CANACINTRA, MEXICO D.F.

FECHA EN QUE SE ELABORO LA INFORMACION: 11 MAYO 2001.

ELABORO: ULISES SALVADOR CHAVEZ RAMIREZ.