

Intervención de

Alberico Peyron,

Presidente de la Cámara de Comercio italiana en México

VI Conferencia Italia América Latina y el Caribe
Roma, 12 y 13 de diciembre de 2013.

Buenas tardes a todos. Soy italiano pero me voy a expresar en español. 17 años en América Latina. He vivido en varios de los países de los presentes, en Colombia, en Perú, en Chile y ahora en México. Saludo al Embajador Malfatti di Monte Tretto, quien preside esta sesión, a los Ministros, a los Embajadores presentes, al Secretario Meade de México.

Es un honor y un orgullo hablar en este foro tan importante en representación del Sistema de Cámaras de Comercio Italianas quienes están presentes en la gran mayoría de los países de América Latina y que constituye un canal adicional de relacionamiento entre nuestros países, un relacionamiento de tipo directo de empresa a empresa, de territorio a territorio que liga Italia con el resto del mundo.

Hoy durante las sesiones hemos escuchado hablar mucho del modelo empresarial italiano de las pequeñas y medianas empresas, pues desde el año 2008 hemos comenzado un trabajo de transferir las metodologías italianas para las pequeñas y medianas empresas en México.

En particular vamos a hablar hoy de los distritos industriales. ¿Qué cosa es un distrito industrial o *cluster*? Su aplicación en Italia, en otros países del mundo y dos maneras que existen para transferir o crear un *cluster* en un país.

Antes que nada ¿qué cosa es un distrito industrial? Un distrito industrial es un conjunto de empresas pequeñas y medianas que se encuentran en un mismo territorio y que se especializan en una o más fases de un proceso productivo. Son empresas que se articulan y se especializan en hacer algo en un mismo territorio y esto crea una red de relaciones que involucra a todos los actores, públicos y privados. Una muy buena definición de distrito es “un territorio de alta eficiencia”, o sea en ese territorio se vuelve muy eficiente producir algún bien típicamente.

Entonces encontramos que las empresas se encuentran en el mismo territorio, que se especializan, que está presente toda la cadena productiva, que colaboran intensamente en algunos negocios, pueden ser competidores y en otros pueden ser aliados, se generan mecanismos de *learning by doing* - *learning by interacting*, hay una identidad sociocultural, o sea todos los empresarios se dedican a lo mismo y entienden que viven de lo mismo; hay

una fuerte presencia de estructuras asociativas y los gobiernos locales están muy involucrados en el manejo de esta economía. Básicamente es un territorio donde todo el mundo se dedica a hacer algo y se especializa en parte de ese algo. El beneficio de este modelo productivo es que todo se vuelve más eficiente, más competitivo, por economías de escala que son conocidas, pero también existen las llamadas economías de especialización, o sea el hecho de tener al mejor especialista posible en una parte del proceso productivo en ese territorio, una complementariedad, mejora la calidad, todo el mundo aprende sobre una industria y lo que se aprende se queda en ese territorio. Finalmente ese territorio se vuelve famoso, se vuelve conocido por su especialización, así atrae inversionistas, consumidores y turismo.

Se puede dar una respuesta colectiva ante los retos globales y finalmente la riqueza se consolida en ese territorio y no se consolida en un solo gran actor sino que está pulverizado en muchos pequeños y medianos actores, y entonces de esta manera el distrito no depende de una sola gran empresa.

En Italia existen aproximadamente unos 200 distritos industriales, acá hemos indicado los más importantes. Pueden ver: existe el distrito del mueble, del vidrio, del calzado, de los lentes y hay algunos inclusive que son bastante curiosos o particulares como por ejemplo el distrito de la silla, o sea en esa ciudad que se llama Manzano no se dedican a fabricar muebles sino sillas, entonces está aquel que hace el textil para las sillas, las ruedas de plástico, la máquina para hacer ese plástico, el señor que se dedica a fotografiar sillas y así.

Algunos distritos son organismos vivos: algunos decaen y hasta mueren y surgen otros como consecuencia de la muerte de los primeros. Inclusive en México existe un caso de una realidad socioeconómica muy parecida a un distrito de tipo italiano y es el distrito de la ciudad de León, en el Estado de Guanajuato, ¿por qué se aparece al sistema... a un distrito de tipo italiano? porque está presente toda la cadena productiva. Existe toda una red de relaciones entre los empresarios presentes, una identidad sociocultural, o sea todo el mundo se dedica a producir calzado o partes o la proveduría de la industria, y en la fuerte colaboración entre actores públicos y privados. Hay que decir que a partir de los años 90, e inclusive desde antes, ha habido una presencia de inversión italiana que ha traído consigo a León Guanajuato la cultura asociativa típica de Italia y de esta manera han favorecido el nacimiento de este distrito.

Ahora bien, normalmente los distritos nacen de forma espontánea por razones históricas. Sin embargo existe la manera de acelerar su creación, el nacimiento de un distrito y se han hecho con éxito proyectos para favorecer este modelo. Este modelo es replicable y hay dos maneras para hacerlo. Antes de entrar a las dos maneras quisiéramos dar por sentado dos puntos. Uno: como bien dice uno de los máximos expertos de distritos industriales, el Doctor Consolati, el principal motor de desarrollo de la empresa y del

empresario es el cliente, o sea exponer el empresario nacional al contacto con realidades extranjeras acelera su desarrollo porque por un lado el cliente... él se da cuenta de lo que sucede afuera y de todo el margen de desarrollo que él puede tener y por el otro lado el mismo cliente le pide mayor calidad, calidades estandarizadas, mayor producción, etc. Entonces el mismo cliente obliga al empresario a desarrollarse. Entonces vamos a ver que en ambas maneras de desarrollar un distrito industrial es muy importante llevar de manera temprana los empresarios nacionales a confrontarse con el potencial cliente extranjero porque eso va a acelerar su crecimiento, que es sobre todo un crecimiento interior. De nuevo como dice el Doctor Consolati, el principal fruto de un distrito industrial no es la empresa sino el empresario, el tema también es generar empresarios que trabajen de manera coordinada e integrada.

Otro punto muy importante es que para crear un consorcio industrial no se puede hacer un distrito industrial, esto no se puede hacer de la nada, tienen que existir algunas condiciones previas. Entonces que exista como mínimo un nivel mínimo de industrialización, una cierta masa crítica que tenga un mínimo de nivel de consistencia. A veces nos piden que creamos distritos industriales donde hay apenas unos artesanos y realmente esto es un objetivo demasiado lejos para obtener. Entonces se necesita que exista un mínimo de especialización en ese territorio.

Decíamos dos maneras de construir un distrito industrial. Si es que existen las condiciones previas y ya existe un buen nivel de industrialización, de especialización, cierto encadenamiento productivo y cierta asociatividad local, se puede hacer un proyecto que en inglés se llama *up-bottom*, o sea de arriba hasta abajo, e involucrar a todos los actores que están en ese territorio. ¿Cómo se hace? Se ve donde está hoy ese territorio con respecto a experiencias análogas en otros países del mundo, se decide hacia dónde llevar ese territorio, si hay que hacer un producto de alto nivel, mediano o bajo, si ser proveedores de otras grandes empresas en el extranjero, si va a ser una industria nacional o exportadora. Si así se entiende que se detecta la necesidad para llevar todo ese territorio hacia ese objetivo, se elabora un plan de desarrollo distrital con la creación de organismos asociativos. Se identifican qué parte de la cadena faltan, cuáles eslabones faltan en esa cadena, qué tecnologías faltan, después se va realizando el plan. Es muy importante como decíamos llevar esos empresarios hacia el extranjero para que conozcan las realidades internacionales, una promoción internacional y luego un monitoreo de los resultados para una retroalimentación. Claramente son proyectos de muy gran alcance, sobre varios años, son proyectos que se construyen 4-5 años y es indispensable involucrar al Gobierno local, a las Universidades, a las asociaciones de empresarios y obviamente a las empresas. En donde no existen esas condiciones previas y existe en cambio simplemente un esbozo, un embrión – como decimos nosotros – de un distrito, o sea que se comienza a formar algo que todavía no está maduro,

nosotros recomendamos que nos acerquemos a esta necesidad desde abajo, o sea *bottom-up*, con otra herramienta que se llama el consorcio.

El consorcio es una herramienta típicamente italiana y que en este caso nosotros definimos una “semilla asociativa”, o sea vamos creando un embrión de una asociación empresarial que en el tiempo puede evolucionar hacia un consorcio. El consorcio es una asociación voluntaria, los empresarios se asocian, cada empresa mantiene su autonomía jurídica, financiera y de gestión y entrega al consorcio ciertas partes del trabajo de la empresa y es un modelo que en Italia nace en la práctica. Eso a mí me gusta mucho decirlo, no es un invento de algún economista el cual después trató con fórceps que la realidad siguiera la teoría sino que los italianos (¿por prueba?) error desde los años 70 trabajamos con éxito en esta metodología. Es un modelo muy flexible, ya que el consorcio hay varias formas de hacerlo; existe el consorcio-exportación que a su vez se divide en promoción y venta; consorcios de compra consorcios de calidad y luego todos las posibles mezclas de estos modelos. En México hemos venido trabajando con esta metodología desde el 2008, aquí tenemos algunos de los consorcios que hemos creado, en total hemos superado los 30. En este momento tenemos un proyecto, justamente León Guanajato, y es una prueba de que estas metodologías sí son transferibles en América Latina. La objeción que a veces escucho sobre esta forma de trabajar: en México muchas veces me dicen que los mexicanos son muy individualistas y que las metodologías asociativas no funcionan en México. Yo siempre respondo que si los mexicanos son individualistas los italianos somos mucho más individualistas y que si hemos podido hacerlo desde los años 70 y todavía lo seguimos haciendo, creo que la idiosincrasia latinoamericana es extremadamente similar a la nuestra, entonces pienso que esta misma experiencia sea ampliamente replicable en todos sus países. Muchas gracias.