

## **Las PyMES en Italia: ¿Por qué estudiar un modelo exitoso?**

**Roberto Bloch<sup>1</sup> y Nahuel Oddone<sup>2</sup>**

*“Un automobile ruggente,  
che sembra correre sulla mitraglia,  
é piú bello della Vittoria di Samotracia”  
Filippo Tommaso Marinetti, 1909.*

---

<sup>1</sup>Abogado por la Universidad de Buenos Aires. Realizo un Posgrado en Derecho Comunitario en la Universidad de Salamanca y un Master en Cultura Argentina en el Instituto Nacional de la Administración Pública. Es Especialista en Logística Empresarial y en Integración Regional. Fue Asesor Jurídico de SOMISA en Comercio Exterior y Gerente Operativo de la Unidad Mercosur de la Secretaría de la Función Pública. Fue profesor de grado y posgrado en áreas de su especialidad en las Universidades de Belgrano, Buenos Aires, Austral de Rosario, ITBA y en la Fundación de Altos Estudios en Ciencias Comerciales. Fue profesor invitado en Universidades de Brasil, España y Alemania. Se ha desempeñado como Coordinador de las Comisiones “Transporte y Mercosur” y “Municipios y Mercosur” del Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales. Ha sido Subsecretario de las Comisiones Técnicas del Mercosur de la Universidad Notarial Argentina. Fue Vicepresidente de la Asociación de egresados de los cursos de Derecho de la Universidad de Salamanca. Ha sido Director de la Serie “Comercio Internacional e Integración” de la Editorial Ad Hoc de Buenos Aires y autor de numerosas obras.

<sup>2</sup>Licenciado en Relaciones Internacionales, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN). Magíster en Derecho de la Integración Económica, Universidad del Salvador (USAL) en convenio con l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Master en Integración Económica Global y Regional, Universidad Internacional de Andalucía (UNIA). Manager di Progetti di Sviluppo Locale, Politecnico di Milano (POLIMI) en convenio con la Universidad de Buenos Aires (UBA). Docente universitario, Coordinador del Centro Argentino de Estudios Internacionales (CAEI) y Co-director de la publicación Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social (“Oídles”), sostenida por el Grupo de Investigación Eumed.net de la Universidad de Málaga. Contacto: [oddone.nahuel@gmail.com](mailto:oddone.nahuel@gmail.com)



## Introducción

El desarrollo de las pymes (mayormente industriales) en Italia a partir del fin de la Segunda Guerra Mundial se ha destacado por su vigor y una capacidad de penetración sin igual en los mercados internacionales en especial a partir de la década del setenta<sup>3</sup>.

Abordar la realidad de las pymes en Italia siempre es una tarea compleja porque se estudia un “*caso testigo*” al nivel mundial. En este sentido siempre existe el riesgo de caer en repeticiones que poco aportan. En este capítulo nos dispones a abordar no las características del caso testigo, sino a considerar porque se estudia este caso al nivel mundial. Claro está, esta tarea implicará muchas veces analizar esas características que otros autores ya han identificado.

Por último, pretenderemos dilucidar la compatibilidad entre pymes italianas, regiones y economía global como modelo transferible a otras partes del mundo. Para el caso argentino resulta de particular importancia a partir de un complejo idiosincrático-axiológico compartido como ya ha quedado demostrado en una experiencia anterior<sup>4</sup>.

## Una definición por diferenciación de términos: Las Pymes

Hay algo que las pymes no son: una gran empresa. Por ello, las pymes poseen una estructura y dinámica propia en la cual el *factor riesgo* reconvierte sus dimensiones y adquiere rasgos extremos.

Generalmente las pymes suelen ser definidas por dos factores: primero, por la cantidad de empleados bajo relación de dependencia, lo que se ha denominado “el plantel de empleados” y; segundo, por la facturación anual de la empresa dependiendo incluso del sector o rubro. Obviamente, estos valores suelen ser fijados por ley y cambian de país a

---

<sup>3</sup> Particularmente durante la década del setenta, el desarrollo italiano ha estado caracterizado por el papel de descentralización de la producción que han favorecido las pymes frente a la gran empresa, gracias a la mayor flexibilidad que otorgaban las primeras.

<sup>4</sup> Cfr. Bloch, R. *Las Pequeñas y Medianas Empresas. La Experiencia en Italia y en la Argentina*. Buenos Aires, Ad-hoc, 2002.



país. Más allá de los datos específicos para cada caso, es importante tomar en consideración los dos factores: empleados<sup>5</sup> y facturación.

Ante la dinámica propia del nuevo escenario de la economía global, las pymes requieren un nuevo diseño empresarial en pos de la eficiencia y de una mayor participación en el mercado internacional y de cadenas productivas nacionales con destino internacional.

Prueba de la anterior dinámica y del desarrollo italiano es la presencia de un sistema *organizado* de pymes cuya vitalidad ha sido clave en la penetración de nuevos mercados con base en la asociatividad<sup>6</sup>. El crecimiento de las pymes en Italia responde a la planificación y a la asociatividad organizado con una lógica de desarrollo territorial.

La evolución actual de las pymes italianas se caracteriza por los profundos y constantes cambios que se observan en sus procesos de organización, producción y comercialización, sobre una base de pragmatismo que tiende a representar un incentivo a la tercerización, con la progresiva externalización de numerosas actividades de servicios necesarios para conseguir un rendimiento satisfactorio.

En este contexto, la creación de sistemas integrados de empresas se presenta como un elemento original sobre la base de una síntesis de tres factores considerados claves para el desarrollo del empresariado de las pymes: la descentralización de la noción de desarrollo, el ambiente empresarial fortalecido a partir de los sistemas locales no sólo en términos de mercado sino en términos de recursos humanos, y la percepción política institucional de la necesidad del diseño de instrumentos político-económicos que favorezcan la intervención al nivel local y los nexos de reraconamiento con el mercado internacional a partir de la integración de una pluralidad de actores.

---

<sup>5</sup> A modo de ejemplo, para el caso italiano más del 70% de la mano de obra es absorbida por las pymes.

<sup>6</sup> La asociatividad de todo tipo es una característica de las pymes italianas. Las pymes se asocian localmente con otras del mismo sector y también de otros sectores; y éstas distintas asociaciones se para ser representadas políticamente para conformar “asociaciones nacionales multisectoriales”, que proveen representación empresarial ante los sindicatos y ante el gobierno, a los efectos de promover legislación favorable al propio desarrollo de las pymes. También se da la existencia de agencias de servicios reales organizadas sectorialmente que conectan a empresas en diversos puntos del país y a través de distintos mecanismos; organizando encuentros, compartiendo la información (por definición escasa en los mercados) y discutiendo precios.



## Una definición por diferenciación de términos: Los Distritos Industriales

La expresión distrito industrial describe una red geográficamente definida de pequeñas y medianas empresas independientes que se integran en forma vertical, horizontal y diagonalmente en una amplia división del trabajo. Cada empresa desempeña un rol específico en la producción; de modo que es a los fines una unidad productora o consumidora de bienes o servicios que a su vez otras empresas producen o consumen. El conjunto suele comportarse como una gran empresa, en términos de aprovechamiento de economías de escala, pero conserva la flexibilidad derivada de la independencia de cada una de las unidades que la integran<sup>7</sup>.

Se supone, asimismo, que por medio de la cooperación y la fragmentación del proceso productivo, el conjunto de los pequeños y medianos emprendimientos compensa las economías de escala de las grandes empresas, a la vez que genera economías externas que fortalecen sistemáticamente la competitividad individual de todas las empresas involucradas.

A todo esto se suma que un distrito industrial se caracteriza por cierta concentración de empleos, generando que la mayor parte de residentes de un poblado encuentren trabajo dentro del mismo. El distrito adquiere así una identidad específica que logra muchas veces materializarse en un determinado producto, dándose de esta forma la identificación de determinados poblados o ciudades con productos (o sectores de la producción) muy específicos. Esta concentración regional-local de empresas de un mismo sector o industria hace posible obtener economías externas<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Siguiendo a Saba debemos reconocer que la flexibilidad que caracteriza al sistema es producto de una serie de factores propios de la lógica del sistema italiano que el autor denomina “factores de flexibilidad”. Entre estos factores se destacan: la naturaleza propia de la estructura industrial italiana, la génesis de la estructura y de la difusión territorial de las pymes, el papel que el sistema de pymes tiene en sectores específicos de la producción y el papel de algunas políticas nacionales destinadas a estos sectores, la estructura propia de cada distrito industrial entendida como el pasaje de la simple agregación territorial industrial al modo de producción denominado de “área-sistema” y las ventajas que ello ofrece en términos de elasticidad, eficiencia y capacidad de difusión del proceso de industrialización”. Saba, A. *El modelo italiano: la especialización flexible y los distritos industriales*. La Plata, Editorial de la UNLP, 1997. p. 62.

<sup>8</sup> A modo de ejemplo, encontramos en Italia. En la ciudad de Módena, la producción de automóviles deportivos como Lamborghini o Maserati, en la cercana Maranello, la Ferrari. En Parma, el complejo quesero.



La clave de estos distritos industriales parece residir en el espíritu empresarial, en la capacidad de utilizar las estructuras sociales, como los vínculos de parentesco<sup>9</sup>, y el establecimiento de buenas relaciones entre el propietario y el empleado<sup>10</sup>.

Los distritos industriales suelen ubicarse en una posición intermedia entre las relaciones de mercado determinadas por los precios (el mercado) y las jerarquías establecidas conforme a un sistema de reglas internas (la empresa), donde se establecen al nivel *interempresarial* elementos de cooperación y de competencia<sup>11</sup>.

### **Cooperar para competir: una clave a tomar en cuenta**

Las pymes sólo pueden llegar al mundo de forma asociada, en este sentido se estructuran los canales de cooperación *inter-pymes* con el objeto de producir y la colocación de esa producción en los mercados internacionales.

Por cooperar se entiende obrar de forma conjunta a los efectos de conseguir un mismo resultado o fin. Por competencia, se hace referencia a la acción de contender de dos o más personas, o empresas como es el caso, aspirando con empeño a lograr la misma cosa u objetivo. La cooperación competitiva se produce cuando las empresas estructuran políticas de complementariedad a los efectos de aspirar a ubicarse en determinadas porciones del mercado que pueden pertenecer a un mismo sector pero que no necesariamente deben ser la misma porción. En este sentido, y para el caso específico de las pymes, es muy probable

---

En Carpi, los tejidos de punto. En Sassuolo, mosaicos y azulejos. En Bolonia, el complejo de empaquetado y empaquetado. En Prato, los textiles como en Montegranaro, el calzado. Y así podríamos seguir por todo el norte y centro de Italia, e incorporar los nuevos casos que se están desarrollando en el sur del país a partir de los distintos canales de apoyo financiero inaugurados como Taranto o Bari.

<sup>9</sup> Bloch sostiene que: “Puede afirmarse que el modelo de desarrollo tradicional de las pymes italianas se basó en la empresa familiar, la fragmentación empresarial y en la cooperación entre competidores. (...) se observa nuevamente que cómo lo socio-cultural determina una definida mentalidad empresarial, al estructurarse éstas pymes conforma al tipo de organización familiar, con un alto grado de dedicación humana a estas empresas, extensiones de la vida familiar con una perdurabilidad acorde con este vínculo, transmitiendo un oficio, profesión o actividad a través de las sucesivas generaciones”. Cfr. Bloch, R. *Las Pequeñas y Medianas Empresas. La Experiencia en Italia y en la Argentina*. Buenos Aires, Ad-hoc, 2002. p. 26.

<sup>10</sup> El modelo de los distritos industriales ofrece a sus empleados un grado de autonomía, responsabilidad y autogestión superior al ofrecido por las grandes empresas.

<sup>11</sup> Lo que ha dado en llamarse “cooperación competitiva” o “cooperación en la competencia”.



que en forma individual no logren acceder, y al cooperar competitivamente pueden lograr economías de escala con resultados crecientes. La acción conjunta y basada en la complementación les permite obtener la competitividad necesaria para poder posicionarse en los mercados.

Como símbolo de lo anteriormente mencionado en la Región de Emilia-Romagna, las microempresas exportan el 74 % de la producción a través de estos canales de cooperación que les permiten posicionarse en el mercado internacional. Este modelo también se extiende por otras regiones de Italia como la Toscana, el Veneto o el Piemonte.

Un ejemplo de este modo de producción particular surge del diseño y la moda italianos, el *Made in Italy* producto del *design* italiano encuentra razón de su existencia en los flexibles sistemas de los distritos industriales. Un diseñador de modas crea un nuevo modelo y lo hace producir en toda una serie de pequeñas unidades interrelacionadas que se encuentran extendidas en un territorio geográficamente próximo. Teniendo que pasar a producirlo a gran escala, la única opción es asociándose para poder fabricarlo, cooperando para fabricarlo de forma competitiva (para poder justamente “competir” en el mercado). La base del *Made in Italy* se encuentra en esta red interconectada de unidades que trabajan para lograr un mismo fin.

### **La importancia de estudiar el modelo italiano.**

La importancia del desarrollo italiano basado en el modelo de las pymes y enmarcado en lo que se ha denominado “distritos industriales” merece especial atención para el estudioso que quiere aproximarse a un objeto de estudio clave en el desarrollo económico de un país.

En este sentido, varias razones explican el interés de los estudios en los distritos industriales y la importancia de las pymes.

En primera instancia, este espacio geográficamente limitado, se caracteriza por un conjunto de empresas o firmas de pequeña o mediana escala que se caracterizan por un dinamismo y competitividad dignos de resaltar a escala internacional que lograron



sintetizar “eficiencia productiva y actividades generalmente tradicionales” con innovación tecnológica y crecimiento del empleo. Para el caso italiano, Quintar y Gatto nos recuerdan que: “*esta situación repercutió positivamente en el ingreso de esas áreas distrito evidenciando un desarrollo económico y social significativo en los últimos treinta años*”<sup>12</sup>.

En segunda instancia, estos distritos no constituyen experiencias aisladas de pymes industriales; por el contrario, se trata de experiencias organizadas comunitariamente. En este sentido, Beccattini sostiene que los distritos industriales son: “*una entidad socio-territorial (...) caracterizada por (...) una comunidad de personas y una población de firmas en un área históricamente delimitada*”<sup>13</sup>.

La capacidad propia del modelo italiano para reproducir nichos y mirco-nichos a partir de estos distritos industriales le ha permitido a Italia subsistir en la *economía global*<sup>14</sup>. En este orden de ideas, Kenichi Ohmae afirma que: “*Un aspecto asombroso de este sistema italiano de producción para nichos, microregional y centrado en los complejos industriales, es su capacidad de prosperar en la economía global*”<sup>15</sup>.

Si bien la historia de los éxitos nos enseña por *analogías* (y corresponde a los hombres como fuerzas sociales de este presente considerar que situaciones son comparables) siempre es óbice estudiar las experiencias diferenciadas del sistema pues de ella pueden surgir puntos de referencia clave al momento de estructurar nuevas políticas específicas para la materia.

---

<sup>12</sup> Cfr. Quintar, A. y Gatto, F. *Distritos Industriales Italiano: Experiencias y aportes para el desarrollo de políticas industriales locales*. Documento de Trabajo PRIDRE N°29. Publicación de CEPAL, LC/BUE/R.173. Buenos Aires, julio de 1992. p. 3.

<sup>13</sup> Cfr. Beccattini, G. “The Marshallian industrial district as a socio-economic notion” en Pyke et all. *Industrial district and inter-firm cooperation in Italy*. Geneve, International Institute for Labour Studies, 1990.

<sup>14</sup> En este sentido, Ohmae define la “economía global” por contraposición a la “nueva economía”. La cual según el autor comenzó a extenderse desde mediados-fines de la década del noventa hasta mediados del 2000. En tanto que la nueva economía basaba su subsistencia en los avances tecnológicos sufrió una dura caída en abril del 2000 con el decline repentino de las existencias de tecnología. La economía global esta basada en un mundo en el cual la ausencia de fronteras ha dejado de ser un sueño, o una opción, para convertirse en una realidad. La economía global tiene su propia lógica y su propia dinámica, y se aleja de la nueva economía que aún basaba su existencia en una lógica estatal. En la economía global el actor es la región o la microregión. Cfr. Ohmae, K. *El próximo escenario global*. Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2005. p. 23 y ss.

<sup>15</sup> Cfr. Ohmae, K. *El próximo escenario global*. Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2005. p. 138-139.



## Conclusiones

Los distritos industriales y el modelo de las pymes italianas son, ante todo, “italianos”. Es por ello que no se puede sostener su automática replicabilidad sobre otros territorios. Sí se puede, y debe, retomar y reforzar sus elementos exitosos a los efectos de favorecer las propias estructuras en los distintos territorios, de acuerdo con los elementos locales propios de cada uno de los casos.

La profunda raigambre de la realidad local constituye uno de los factores decisivos de los sistemas de los distritos industriales y las pymes italianas. En este sentido, la idea de localidad-territorialidad constituye un elemento estructural clave del propio sistema como ha quedado mencionado en el trabajo.

En el estado actual de la economía global, sigue siendo posible y necesaria la implementación de esquemas y formas de organización que generan capacidades compensatorias de otras ventajas no existentes. Estos esquemas constituyen un elemento clave de articulación competitiva con el mercado internacional.

En lo que respecta al complejo axiológico-idiosincrático propio de los italianos se deberá profundizar el estudio en términos de características compartidas entre argentinos e italianos a partir de estudios sobre la inmigración italiana en la Argentina y sus características, cierto es en este sentido que muchos de los complejos industriales metalúrgicos argentinos o los complejos de producción láctea y sus derivados han sido sustentados por inmigrantes italianos y sus empresas familiares que muchas veces han logrado la articulación local-territorial necesaria para el desarrollo de las actividades productivas y han logrado extender sus actividades a la arena internacional.

Las pymes y su rol en los distritos italianos muestran que en la economía global más que nunca sigue vigente la idea de pensar globalmente y actuar localmente, pues como sintetiza un proverbio italiano: “*tutto il mondo é paese*”.

## Bibliografía







- Beccatini, G. “The Marshallian industrial district as a socio-economic notion” en Pyke et al. *Industrial district and inter-firm cooperation in Italy*. Geneve, International Institute for Labour Studies, 1990.
- Bloch, R. *Las Pequeñas y Medianas Empresas. La Experiencia en Italia y en la Argentina*. Buenos Aires, Ad-hoc, 2002.
- Ohmae, K. *El próximo escenario global*. Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2005.
- Quintar, A. y Gatto, F. *Distritos Industriales Italiano: Experiencias y aportes para el desarrollo de políticas industriales locales*”. Documento de Trabajo PRIDRE N°29. Publicación de CEPAL, LC/BUE/R.173. Buenos Aires, julio de 1992.
- Saba, A. *El modelo italiano: la especialización flexible y los distritos industriales*. La Plata, Editorial de la UNLP, 1997.

