

I SEMINARIO SOBRE DIVERSIFICACIÓN ECONÓMICA Y DESARROLLO LOCAL

Actas

Elche, 21 de diciembre de 1998

Uno de los rasgos distintivos de la ciudad de Elche es su especialización económica en el sector del calzado.

La literatura existente sobre la especialización económica indica que ésta arroja tanto ventajas como desventajas. Es evidente el efecto positivo de las economías de escala, pero no podemos olvidar los riesgos que la monoproducción conlleva. Porque: ¿Qué pasaría si cambiasen las preferencias de los consumidores?, ¿Será éste un problema al que tendrá que enfrentarse nuestra ciudad en un futuro no muy lejano?.

¿Qué retos deberá asumir la ciudad de Elche? ¿Fomentar una mayor especialización del sector calzado, o favorecer la diversificación económica en otros sectores?

"Futurelx, pla estratègic d' Elx" con la organización del seminario sobre "Diversificación económica y desarrollo local" buscó la participación de profesores universitarios, expertos en esta materia, así como la de empresarios significativos de Elche para, en lo posible, dar respuesta a las cuestiones que se plantean.

Lo que en este dossier de trabajo se ofrece son las transcripciones de las conferencias de dos prestigiosos profesores universitarios especialistas en Desarrollo Local: Antonio Vázquez Barquero, Catedrático de Estructura Económica y Desarrollo Regional de la Universidad Autónoma de Madrid y Gioacchino Garofoli, Catedrático de Política Económica y Métodos Cuantitativos de la Facultad de Economía y Comercio de la Universidad de Pavia, (Italia).

El seminario también contó con la organización de una mesa de trabajo sobre industria y diversificación económica que contó con la participación de profesores, empresarios y sindicalistas.

Elx, junio de 1999

PROGRAMA

SEMINARIO SOBRE **SOBRE DIVERSIFICACIÓN ECONÓMICA**

21 de diciembre de 1998

16,30h. Mesa de trabajo sobre diversificación económica.

Intervienen como invitados *Antonio Vázquez Barquero. Catedrático de Estructura Económica y Desarrollo Regional de la Universidad Autónoma de Madrid y Gioachino Garafoli. Catedrático de Economía Regional y Urbana de la Universidad de Pavía (Italia).*

Participan: empresarios, consultores, profesores universitarios y miembros del "Futurelx, pla estratègic d' Elx"

19,30h. Conferencia "Diversificación económica y desarrollo local".

Ponentes: *Antonio Vazquez Barquero. Catedrático de estructura Económica y Desarrollo Regional de la Universidad Autónoma de Madrid y Gioachino Garafoli. Catedrático de Economía Regional y Urbana de la Universidad de Pavía (Italia).*

Lugar: Mutua Ilicitana Maz

Plaza del Congreso Eucarístico, 1. ELX

INTRODUCCIÓN

D. ANTONIO MARTÍNEZ GÓMEZ

Director de "Futurelx, pla estratègic d' Elx"

INTRODUCCIÓN

D. ANTONIO MARTÍNEZ GÓMEZ

Director de "Futurelx, pla estratègic d' Elx"

Hola, buenas noches. Bienvenidos a este acto organizado en el contexto del Plan Estratégico Futurelx por la Concejalía de Comercio y Turismo del Ayuntamiento de Elche. La conferencia a desarrollar lleva por título “Diversificación Económica y Desarrollo Local” y pretende profundizar en el análisis de un tema clave para la ciudad de Elche: la elevada especialización en el sector calzado y sus repercusiones a nivel económico y de desarrollo local.

Para los ciudadanos de Elche, el tema de la diversificación económica es una acción básica a llevar a cabo de cara al futuro para configurar el modelo de ciudad, como destacaron en la encuesta realizada en el pasado mes de junio por Futurelx.

Elche se ha convertido en un importante centro económico cuyo principal motor es el sector del calzado. Hay una fuerte especialización industrial que está convirtiendo nuestro entorno territorial en un *cluster* del calzado. La diversificación empresarial, sectorial y territorial se debe entender en este momento no como la respuesta a una situación de crisis del modelo económico de la ciudad, sino como una necesidad para garantizar, incluso incrementar, el crecimiento económico local.

¿Cómo se pueden solucionar las debilidades y amenazas que presenta nuestro modelo económico? ¿Qué se tiene que hacer para convertir en realidad las fortalezas y oportunidades que a nivel económico tiene nuestra ciudad? Para ayudarnos a dar respuesta a estas preguntas, tengo el gusto y el honor de presentarles a dos expertos de reconocido prestigio internacional, que van a ser los encargados de desarrollar dos ponencias sobre la diversificación económica y el desarrollo local.

Don Antonio Vázquez Barquero es Catedrático de Estructura Económica y Desarrollo Regional de la Universidad Autónoma de Madrid. Ha sido Jefe de Servicio vinculado a varios Ministerios, como el de Economía y la Presidencia del Gobierno. Ha sido Subdirector General del Centro de Estudios de Ordenación del Territorio y Medio Ambiente y Subdirector General del Ministerio de Obras Públicas y Urbanismo.

Es representante en España de diversas organizaciones internacionales, como la O.C.D.E., la Comunidad Europea o la O.T.A.N., y ha sido consultor de la Comunidad Europea y el Banco Mundial. Y entre otros títulos, ha desarrollado trabajos sobre Política Económica Local, Desarrollo Económico Local en Europa y Gran Empresa y Desarrollo Económico.

Don Gioacchino Garofoli es Catedrático de Política y Métodos Cuantitativos de la Facultad de Economía y Comercio de la Universidad de Pavia, Italia. Es miembro del panel de expertos para la conferencia O.C.E. sobre desarrollo local y cambio estructural.

Es delegado del Rector de la Universidad de Pavia en el Consorcio Rector del polo científico Lombardo y miembro del Comité Técnico Científico del Parque Tecnológico de Pavia.

Es autor, entre otras publicaciones, de Las Políticas de Desarrollo Local, Modelos Locales de Desarrollo, Economía y territorio, y Desarrollo económico local en Europa.

Bienvenidos y es su turno.

**“LA DIVERSIFICACIÓN ECONÓMICA ESPAÑOLA.
ASPECTOS TEÓRICO PRÁCTICOS:
EL CASO DE LA CIUDAD DE VIGO”**

D. ANTONIO VÁZQUEZ BARQUERO

**Catedrático de Estructura Económica y Desarrollo Regional
Universidad Autónoma de Madrid**

**“LA DIVERSIFICACIÓN ECONÓMICA ESPAÑOLA.
ASPECTOS TEÓRICO PRÁCTICOS:
EL CASO DE LA CIUDAD DE VIGO”**

D. ANTONIO VÁZQUEZ BARQUERO

**Catedrático de Estructura Económica y Desarrollo Regional
Universidad Autónoma de Madrid**

Enfocaré la diversificación económica desde dos aspectos, la globalización y los sistemas locales de empresas.

Desde el punto de vista de la globalización, lo primero que destacaría es el hecho de que a partir del primero de enero de mil novecientos noventa y nueve empieza la primera fase de la Unión Económica y Monetaria. En última instancia, lo que va a significar es que España y los demás países que han firmado, están de acuerdo con el proceso de integración, cada día más sus economías estarán más relacionadas. Este es un hecho que es muy importante, porque abre de nuevo una vieja preocupación, un viejo problema que tiene la sociedad española, la sociedad europea en su conjunto, y es aceptar definitivamente un desafío que se llama globalización.

Lo que es diferente de la integración, del proceso de integración de los mercados en el momento actual, es el que nosotros nos enfrentamos por primera vez con una tecnología de la información que hace que la toma de decisiones de las empresas, desde el punto de vista financiero y desde el punto de vista económico, dé resultados inmediatos.

Este fenómeno, es uno de los grandes desafíos actuales, pero afecta aproximadamente a una quinta parte de la población, alrededor de mil millones de habitantes, que son los países de la O.C.D.E. Los demás países, evidentemente, se sienten postergados en este proceso, no están dentro del proceso de globalización.

Hay que destacar tres grandes desafíos, uno es la cohesión, es decir, todo lo que tiene que ver con los aspectos éticos, todo lo que tiene que ver con los aspectos de equidad. Todos sabemos que la globalización, en términos generales, produce pobreza al mismo tiempo que riqueza. Y desde el punto de vista de la división internacional del trabajo, hay muchos países y muchas regiones que están fuera de las reglas de juego.

Y por último, otro gran desafío es la sustentabilidad, todo lo que tiene que ver con la buena utilización de los recursos, no solamente en visión, en términos de lo que es la estrategia y la utilización actual, sino en términos a largo plazo.

Por lo tanto, hablaríamos de desarrollo duradero, de cohesión, y de desarrollo social. Así como cuando hablamos de eficiencia, en vez de globalización, nos referimos al desarrollo económico.

Algunas veces acostumbramos a decir, que existen tres desarrollos diferentes: el desarrollo económico, el desarrollo social y el desarrollo duradero pero, un solo desarrollo verdadero que es el desarrollo local.

Por lo tanto estamos hablando de los nuevos desafíos, que constituye la respuesta local a los desafíos de la competitividad, de los problemas sociales y de la sustentabilidad. Un efecto muy importante es el que hace referencia, precisamente, al aumento de la competencia entre las grandes empresas y entre las pequeñas y medianas empresas. Este es un fenómeno que cada vez es más significativo.

En este mundo, en el que nosotros nos movemos, la gran empresa especializada en productos transformados, pero también las pequeñas y medianas empresas del distrito del calzado, del distrito del textil, de los distritos la cerámica, del distrito del juguete, etc., se encuentran cada vez más insertas a nivel de la competencia internacional.

En ese sentido, la globalización significa incremento de la competitividad, entre los sistemas productivos, pero los sistemas productivos están insertos en el territorio, por lo tanto, estamos presentando la competitividad entre los territorios.

Esta ciudad en la que estamos, seguro que si yo pregunto a vosotros con quién compite, es muy difícil que la mayor parte de los que estáis aquí me deis una respuesta precisa.

Hace algunos años hicimos una investigación sobre la ciudad de Vigo y preguntamos a los empresarios dónde estaban localizadas las empresas competidoras, ya que no siempre quien compite contigo es la ciudad vecina, sino ciudades de otros países. Un ejemplo claro sería dentro del sector del calzado, uno de los principales competidores son las ciudades del sudeste asiático o ciudades mejicanas como Guanajuato o bien brasileñas como Nova Hamburgo, en Río Grande do Sur.

La ciudad de Alicante compitió con otras ciudades europeas, por tratar de localizar la OAMI en su territorio.

Es necesario ver cada vez más los problemas en términos de integración de los mercados y de la competitividad de unas ciudades con otras y de unos territorios con otros. Siguiendo a Manuel Castells destacaríamos que la economía global está cada vez más inserta en términos de la diversidad.

La economía global es muy asimétrica, no solamente existe un centro. Es la vieja teoría de la dependencia, centro/periferia. Existen varios centros, y varias periferias dependiendo del tipo del producto del que estemos hablando. Tanto en el norte como en el sur, existe una gran diversificación, es decir que esos grandes conceptos que recibimos de la generación anterior los tenemos que revisar y reactualizar.

Estratégicamente, para las ciudades y los territorios es de vital trascendencia porque siendo una ciudad media, como es ésta, no necesariamente es una ciudad periférica. Dependerá de su capacidad empresarial organizativa, de su capacidad innovadora, de la respuesta que sus empresarios y las organizaciones, tanto públicas como privadas, den a los desafíos de la globalidad.

Es importante destacar que en el ajuste de competitividad, que hemos visto estos últimos años, en los países más desarrollados (en los países de la O.C.D.E.), destaca una especialización creciente en servicios.

El caso español es un caso paradigmático, se están produciendo en las ciudades, *clusters* no solamente industriales, sino *clusters* de servicios asociados con el ocio, asociados con el arte, asociados con la cultura, asociados con la compra y venta de servicios, como puede ser suelo industrial, etc., con la comunicación, esto es algo que va paralelo y que tiene más que ver con la globalización que no con la competencia de tipo industrial a nivel global.

Este fenómeno de la globalización ha producido algo muy importante. Ha alterado las reglas de juego y de funcionamiento del sistema económico. Cuando la Unión Europea estaba compuesta por doce miembros existían ciudades por toda Europa especializadas en todo tipo de actividades productivas que durante los años ochenta sufrieron un proceso de reestructuración productiva, relacionada con las crisis del petróleo del setenta y tres y del setenta y nueve.

En el año 1986, a raíz de la entrada en la Unión Europea, España atravesó por una segunda reestructuración productiva. En estos momentos, con la Unión Económica y Monetaria, se va a dar una tercera reestructuración productiva teniendo entre otras consecuencias el cierre de empresas, que de nuevo dependerá de los sectores en los que nos encontramos.

Sin lugar a dudas, cualquiera que sea la especialización, incluso la diversificación de la actividad productiva en las ciudades, unas después de otras, todos los sectores han tenido que reestructurarse.

Por lo tanto, es buena la diversidad y la diversificación, pero también ha estado sometida en los años ochenta y noventa a procesos grandes de reestructuración productiva.

Hay otro aspecto que me interesa subrayar: existe tanto un alejamiento físico como del conocimiento. Es un tema clave, la capacidad de conocer y de aprender que tiene una sociedad o un territorio. Existen regiones en España, que pueden estar cerca de los ejes de desarrollo económico pero están alejadas en términos de conocimiento y aprendizaje.

¿Qué ha ocurrido en Galicia?. En Galicia, por ejemplo, en la ciudad de Vigo. La ciudad de Vigo es una ciudad muy interesante. Cuando España era una economía autárquica, Vigo constituía uno de los puntos de contacto de España con el sistema económico internacional. Al ser un puerto, estaba conectado con el exterior, la información fluía a través de Vigo.

En esta ciudad hubo grandes movimientos migratorios desde Galicia y desde otras partes de España. Ocurrió a principios de los años ochenta incrementándose a partir del ochenta y seis, con la reorientación de los flujos comerciales y con la carencia de infraestructuras que comunicaran con Galicia. Ésta tenía un problema de conexión, de accesibilidad al centro y a los mercados europeos del centro de Europa, y por lo tanto, estaba un poco fuera de los circuitos internacionales del comercio. Eso es un problema que afortunadamente se ha resuelto.

La ciudad de Vigo, al igual que Elche, de forma previsoramente, se embarcó en la realización de un plan estratégico. ¿Qué es lo que significa?. Significa una posición positiva por parte de la ciudad, en términos de entender qué es lo que está ocurriendo desde el punto de vista competitivo de la ciudad de Vigo con relación al sistema económico europeo e internacional y ver cuáles son sus posibilidades de discernir una estrategia. Es decir, conocer y aprender para actuar estratégicamente.

Vigo, incluso antes de que se solucionase el problema del alejamiento físico, empezó a estar muy cerca en términos de conocimiento y aprendizaje. Las ciudades que no son capaces de eso, evidentemente, van a tener problemas.

Otro aspecto muy importante que está ocurriendo con las ciudades y territorios es un cambio desde la perspectiva de la localización

empresarial. En este proceso de globalización, tanto las empresas que ya están localizadas como las que no lo están demandan calidad de los factores: los recursos humanos, las infraestructuras de transporte, comunicaciones y la disponibilidad de sistemas productivos locales.

La ciudad de Elche tiene un *cluster*. ¿Por qué es atractivo un *cluster*? Es atractivo porque genera economías de escala, reduce los costes de transacción y facilita las economías de diversificación o las economías de alcance. Es decir, produce unas economías de distrito, si además existe una demanda local estimulante y unas instituciones públicas y privadas capaces de favorecer la competitividad de las empresas, conforman un territorio favorable para el desarrollo económico.

Estos cuatro factores son cada vez más relevantes, por este motivo la política de desarrollo local, todas sus iniciativas se dirigen en última instancia a reforzar este tipo de factores, a través de la formación, mediante las infraestructuras necesarias para competir, fomentando la aparición de jóvenes empresarios (incubadoras de empresas, los institutos tecnológicos, etc.). Y lo mismo ocurre con otros aspectos asociados con la organización y el reforzamiento de los *clusters* o con los cambios institucionales que existen en los territorios.

Un fenómeno importante que se está produciendo en el ajuste productivo es el cambio en el ciclo de vida de los distritos.

Puede ocurrir que suceda lo que sucedió en Vall D'Uxo (Castellón) es decir, una tendencia a la desaparición del distrito. Otra alternativa podría ser que este distrito, mediante la innovación y diferenciación de la producción, entre en un área virtuosa. Y podría, en una tercera alternativa, que continuara igual en los próximos años.

¿Qué sucedió a la ciudad de Vigo?. Vigo, a principios de siglo, era el distrito de la pesca. En realidad una hilera de producción formada por la pesca, por la industria naval y por la conservera. En aquellos momentos contaba con alrededor de cinco mil habitantes, ahora tiene trescientos mil. Se especializa en la pesca. Empieza la Primera Guerra Mundial y sus empresas dan un gran salto, incluso se instalan empresarios catalanes (familia Masó, etc.). Durante las décadas de los 30 y 40 existió un gran desarrollo que alcanza plena madurez en los años 50, apareciendo una nueva actividad en un momento determinado, que es la industria del automóvil. Citroën se localiza alrededor del año cincuenta y siete y paralelamente, el sector de la pesca tiende a decrecer, ya que sufre una reestructuración fuerte. Sin embargo, la industria del automóvil y las industrias auxiliares y asociadas, se mantienen produciéndose un cambio estratégico importante.

Pueden ocurrir muchas cosas en los distritos, pero es evidente que en el contexto actual, de incremento de la globalización y de incremento de la competitividad, es un momento clave. ¿Cuál es la salida, desde mi punto de vista?. La salida será la que quieran los empresarios, fundamentalmente los empresarios que son los que invierten.

Hace unos años hicimos una investigación sobre el sector del calzado en la Comunidad Valenciana y tratamos de ver cuales eran las estrategias de las empresas del calzado y en concreto las de Elche. El resultado fue que en Elche hay un número reducido de grandes empresas líderes, que son empresas que tratan de llevar adelante en los mercados internacionales una estrategia de *challenger*, de desafío entre ellas (Kelme, por ejemplo), donde es muy importante el incidir sobre el marketing, el diseño, etc., para competir y para seguir diversificando la actividad productiva en el mismo sector (alrededor del cuatro por ciento). Existe otro grupo de empresas que se están especializando en nichos de mercado específico (J´Hayber). Alrededor del veintitrés por ciento de las empresas de esta ciudad dicen estar dentro de esta línea, que es positiva.

Por lo tanto, hay aproximadamente un veintisiete por ciento de las empresas que siguen una estrategia de competitividad razonable. El resto de las empresas, alrededor del setenta y cuatro por ciento, siguen con la vieja idea de mantenimiento del viejo modelo de desarrollo basado en la reducción de los costes. Dentro del entorno de competitividad en el que estamos, es muy difícil mantener esta última estrategia. La competitividad tanto en el seno de la Unión Europea, como internacionalmente, de las ciudades que producen calzado, es cada vez mayor.

Es evidente que, a medio plazo, a las empresas que siguen la estrategia de reducción de costes se les presenta un futuro poco alentador ya que en términos competitivos es difícil de mantener dicha estrategia.

Esto nos lleva a una conclusión importante. Actualmente estamos asistiendo a un cambio, una transformación dentro de las actividades productivas, es decir, supone desde la diversificación de los productos hasta de las actividades que se están realizando en un territorio. Tenemos el caso de la ciudad de Vitoria, (con uno de los mejores urbanismos de los últimos cincuenta años en España) que tuvo una profunda crisis en el sector de transformados metálicos y en los últimos años algunas de sus empresas líderes, como GAMESA (una empresa que en los años sesenta y setenta producía armas, perteneciente al grupo BBV) se reestructuró y entró en productos completamente nuevos, como son los asociados con la construcción aeronáutica, consiguiendo una buena posición dentro de los mercados internacionales.

Es decir, una posibilidad sería la de cambiar incluso de producto a partir de las empresas que existen en tu propio territorio. Por lo tanto, la diversificación puede basarse en distintas posibilidades dentro del mismo sector, en otros sectores afines e incluso a través de empresas nuevas que se localizan.

Esta ciudad tiene factores medioambientales de primera, una capacidad empresarial y organizativa de primera, un saber hacer y un mercado de trabajo que ha aprendido mucho en decenas de años trabajando en el sector del calzado y en otros sectores productivos. No es nada difícil decirle a Zara que venga aquí (se ha encontrado muy cómodo) e incluso que desarrolle una gran potencialidad utilizando la capacidad creativa de los recursos humanos locales. Por lo tanto, Elche es una ciudad atractiva a las localizaciones externas, podría ser un área de diversificación.

Es muy importante el conjunto de servicios ofrecidos a las empresas, el diseño, la innovación, la información, sin olvidar aquellos servicios asociados con la internacionalización, con la globalización, que son, por un lado, los servicios de ocio y turismo, los llamados “servicios a la comunidad”.

Con el cambio de las políticas se está dibujando una estrategia que, al menos, tiene dos aspectos importantes:

Uno, que el desarrollo está cada vez más en manos de las ciudades. Elche al ser una ciudad de dimensión media tiene una ventaja competitiva, aunque si dentro de las actuaciones del Plan Estratégico se lograra conseguir una articulación con el área metropolitana de Alicante, sería beneficioso para ambas ciudades. Los competidores de nuestras ciudades no son nuestras ciudades vecinas sino que pueden ser aquellas que están a miles de kilómetros de aquí. Este es un tema de vital transcendencia para el futuro de nuestras ciudades, es necesario crear redes de sistemas de ciudades.

El segundo aspecto importante es que, así como la estrategia de desarrollo local que se ha llevado a cabo en los últimos años estaba basada fundamentalmente en acciones de tipo horizontal, es cada vez más importante que tenga una línea sectorial.

Se habla del *hardware* del desarrollo, todo lo que es infraestructuras y capital social. Se habla del *software* del desarrollo, todo lo que tiene que ver con la creación de capacidad empresarial y el desarrollo de las empresas, los *Business Innovation Centers*, las incubadoras de empresas. La formación estratégica para el desarrollo es un *know how*, un saber hacer, una ayuda a poner los recursos humanos en sintonía con los desafíos actuales. La difusión de las

innovaciones a través de los Centros de empresas e innovación o de los Institutos Tecnológicos, etc. La difusión de la información y el nuevo saber hacer del desarrollo.

Por otra parte, tiene que darse la organización del desarrollo, es decir, la formación de líderes apoyados en los líderes locales (como sucedió en Alcoy), la asociación y el acuerdo entre agentes económicos públicos y privados, el reforzamiento de las redes internas y también de las redes internacionales, como el Club de Distritos Industriales, es en definitiva la respuesta del territorio para competir.

La política de redes locales es de vital transcendencia. Las empresas cuando nacen, nacen en red, es decir, no nacen aisladamente. Nacen con un sistema de contactos empresariales, etc. Por lo tanto, la vida social y la vida económica están basadas en la red. Lo que es nuevo es convertir a la red precisamente en un objetivo estratégico, en otros términos, la configuración de redes como herramienta que satisfaga las nuevas necesidades (por ejemplo, cuando estás ayudando a nacer, a surgir una pequeña empresa, sería interesante que hubiese una red capaz de dar salida a nuevas ofertas, demandas, contactos, etc.).

Un fenómeno que está aflorando en estos momentos es la obsolescencia de estas herramientas de la vieja generación, como los Institutos Tecnológicos o los Centros de Empresas (las incubadoras de empresas). Es necesario conectar estas “viejas” iniciativas a las nuevas redes.

Por ejemplo INESCOOP, cuando apareció en el año setenta y dos para solucionar problemas de tipo técnico a la producción del calzado, llegó a ser un paradigma de la política industrial de la Generalitat Valenciana. Sin embargo, lo que fue innovador en aquel momento, ya no lo es. En el último estudio que estamos llevando a cabo dentro del ámbito geográfico de la Comunidad Valenciana, realizamos una encuesta a los empresarios, a los demandantes de servicios de innovación. Los primeros resultados desvelan la existencia de una parte de empresarios que demanda otro tipo de servicios, que a su vez tampoco son ofertados por las empresas privadas.

Concluyendo, es necesaria la profundización en las especificaciones de la demanda de innovación, de calidad de los recursos, y ajustarlos cada vez más a través del entrenamiento adecuado; proveerse de los servicios que la demanda requiere, siempre en un contexto cada vez más globalizado y fundamentalmente que gira alrededor de lo que son las redes de empresas así como las redes de instituciones.

Estos son los desafíos a los que se enfrentan las ciudades a las puertas del siglo XXI. La solución estará en la respuesta estratégica que tanto los empresarios, a través de sus estrategias de competitividad, como la respuesta local, a través de las ciudades, territorios y regiones. El matrimonio entre la estrategia del territorio y la estrategia de las empresas, es la que va a ayudar a darle mejor respuesta en términos de ocupación y en términos de generación de renta y de desarrollo local.

**“LA EVOLUCION DE LOS SISTEMAS
PRODUCTIVOS LOCALES.
UNA APLICACIÓN PRÁCTICA: VIGEVANO”**

D. GIOACCHINO GAROFOLI

**Catedrático de Economía Política y Métodos Cuantitativos
de la Facultad de Economía y
Comercio de la Universidad de Pavia, Italia.**

**“LA EVOLUCION DE LOS SISTEMAS
PRODUCTIVOS LOCALES.
UNA APLICACIÓN PRÁCTICA: VIGEVANO”**

D. GIOACCHINO GAROFOLI

**Catedrático de Economía Política y Métodos Cuantitativos
de la Facultad de Economía y
Comercio de la Universidad de Pavia, Italia.**

El objeto de mi ponencia es la relación entre los sistemas locales y la globalización, en particular, los mecanismos de diversificación y de transformación de los sistemas locales.

En la segunda parte de mi ponencia expondré unos ejemplos sobre las transformaciones de Vigevano, sobre su diversificación productiva desde su historia zapatera iniciada a finales del siglo pasado hasta hoy, para mostrar las oportunidades de diversificación que se han presentado y algunos errores estratégicos que se cometieron.

Empezaré con algunas observaciones sobre el sistema productivo local que se definiría de un modo muy amplio como un sistema de atracción de las empresas, de producción progresiva de conocimiento y de ventajas competitivas dinámicas. Son sistemas productivos locales, por lo tanto, sistemas de pequeñas empresas, como Elche o como Vigevano, pero también sistemas como el de Toulouse o el de Grenoble, que están ligados al papel determinante de las grandes empresas.

Hay que destacar que las empresas, incluso las empresas externas, se localizan en algunas áreas en búsqueda de recursos específicos, de competencias particulares, de la calidad de alguno de los recursos presentes en ese territorio y con su localización, a través de la inversión, amplían la producción de conocimientos y las ventajas competitivas de esa área.

Es decir, cuando una empresa externa, como Matra o Marconi, se implanta en Toulouse es porque allí existen fuertes competencias profesionales, existen técnicos, ingenieros, existen institutos, instituciones de investigación públicas para la calidad de las grandes empresas dentro del sector de la aeronáutica y de la industria espacial. Por lo tanto, con su implantación y con sus inversiones, producen mayores conocimientos, reproducen otros conocimientos que usa el sistema local, es decir, hay una interacción continua entre la empresa, su inversión y el sector público y la Administración Pública.

Desde este punto de vista, podemos decir que para tener un sistema productivo local, la primera condición necesaria sería contar con un proceso de desarrollo económico fuertemente territorializado, existiendo unos recursos específicos que no son transferibles a otros territorios, a pesar del proceso de globalización, por estar ligados a una determinada área, que lógicamente, puede ser recalificada por sus propias inversiones.

La segunda condición sería la existencia de una capacidad de hacer proyectos. Debe existir una dirección estratégica del cambio, una capacidad de gobierno del proceso del cambio. Una inteligencia colectiva, que generalmente implica la actuación, tanto de las empresas privadas como de las públicas, que de alguna manera responden a los retos externos, de los competidores, de las otras áreas y de las otras empresas implantadas en cualquier región de cualquier país.

La tercera condición necesaria para un sistema local es la existencia de una fuerte identidad así como la percepción de formar parte de un sistema, es decir, una interacción entre todo el sistema productivo y cada una de las partes que lo componen, en el sentido de que la eficiencia y la mejora de la productividad de cada empresa mejora la eficiencia y la competitividad de las otras empresas presentes en el territorio, gracias a la relación de interdependencia productiva entre las empresas. La mejora de la eficiencia del sistema permite a la empresa individual ser más competitiva y ganar cuotas de mercado. Esta es la lógica del sistema, es decir, una continua interacción entre la parte individual y el todo.

Gestionar un proceso de esta naturaleza es una tarea difícil, puesto que es una acción cultural que implica “*el partenariado*”, una visión a largo plazo del proceso de cambio y de las inversiones. Si reducimos el análisis a los sistemas de pequeñas empresas, y por lo tanto, a los distritos industriales dentro de esta familia más general de sistemas productivos locales, es importante reflexionar sobre los tres factores críticos para el éxito.

El primero es lo que los economistas llaman economías externas. Es decir, las economías que son externas a la empresa pero internas al área, los conocimientos particulares, los factores localizadores que permiten a una empresa ser más eficiente a pesar de que los costes de los factores pueden ser más elevados.

La explicación del distrito industrial estaría relacionada con la preservación de la eficiencia y la competitividad de empresas trabajando con costes de energía, de terreno, de comunicación y de trabajo más elevados respecto a la competencia. Todo esto sólo puede tener lugar cuando existen unas economías externas que compensan los mayores costes de producción de dichas empresas.

Esto explica por qué cuando alguna empresa de Elche, o de Vigevano, o de Biella, se desplazan hacia el extranjero, hasta países del norte de África o del este de Europa, no encuentran esos recursos específicos, las típicas economías externas a las que estaban acostumbrados. Porque a menudo acaban en términos de factores “*standard*” y no factores específicos. Ya no encuentran esos recursos específicos, esos conocimientos, esas redes entre empresas que para ellos antes era normal tener, enfrentándose a costes muchos más elevados, costes de transacción muy superiores a los costes del trabajo que pueden encontrar en los países en vías de desarrollo.

Esto explicaría el éxito de un modelo que se basa en la pequeña empresa, pero también en la calidad y en la tendencia continua a la innovación y no en los bajos costes de producción ni en la economía sumergida.

Los franceses durante mucho tiempo han pensado que el éxito de los distritos italianos estaba basado en la economía sumergida, en realidad se trataba simplemente de que estos distritos tenían una capacidad empresarial y organizadora mayor respecto a las empresas francesas. Esta es la diferencia sustancial que explica el éxito de los italianos respecto a los franceses en los mismos sectores.

El segundo concepto importante giraría en torno a que la eficiencia económica no puede verse solamente desde el punto de vista de la empresa individual, sino desde un punto de vista colectivo. Este es un término que puede crear dificultades de comprensión para el que esté acostumbrado al manual de economía neoclásica. No es posible explicar de otra manera el éxito de un distrito industrial, sino razonando en términos de eficiencia del sistema en sí.

La eficiencia colectiva nace de la complementariedad entre todos los agentes individuales, de la capacidad de resolver los problemas en una relación de intercambio continuo entre el sector intermedio, el de la producción de accesorios, respecto del sector final.

El tercer concepto, sería la innovación social. La innovación no es solamente un proceso de compra de maquinaria o adquisición de tecnología punta, sino que ésta puede estar asociada a las capacidades humanas o bien desde el punto de vista de la organización social de la producción.

Una innovación social determinante en los distritos industriales ha sido el creciente reparto de trabajo entre las empresas, la relación de fragmentación del sistema de producción en muchas fases de la producción, en el que cada empresa se especializa en pocas áreas de actividad y cada vez se va haciendo más eficiente en su área, lo que

permite al sistema ser más competitivo. Una innovación, que paradójicamente no exige inversiones dinerarias; la innovación no siempre tiene un coste financiero. Otro caso lo tendríamos en Biella, un distrito industrial del norte de Italia centrado en el textil, que introdujo la utilización de la lana fría en prendas de verano. Esta innovación amplió notablemente el mercado ya que la lana solamente se usaba para las prendas de invierno y no para las de verano.

Este ejemplo explicaría todo el proceso de inteligencia colectiva que puede estar detrás de unos desplazamientos de fronteras, de posicionamiento de un sistema local respecto al exterior, que no se basa solamente en los costes de producción.

¿Qué es un distrito industrial, de forma más específica? El distrito industrial se basa en la creciente división y reparto del trabajo sobre un mecanismo de interdependencia productiva, es decir, la relación de intercambio entre empresas a menudo complementarias dentro del mismo sector. Si nos centrásemos en el sector del calzado, el productor del empeine, de las suelas, de los tacones, y el productor del zapato acabado, cooperan de manera tanto formal como informal, sin olvidar que existe esta convivencia entre los productores de maquinarias, los fabricantes de pieles sintéticas, el productor de hormas, etc.

Un mecanismo que implica innovación, que transmite como una lluvia radiactiva tecnológica las ventajas de la innovación entre cada empresa del sistema y otras empresas que, como en una cadena, se ven arrastradas en operaciones innovadoras.

La segunda característica es la progresiva acumulación de conocimientos y competencias técnicas a nivel local. Esto da lugar a lo que antes definía como economías externas a la empresa, que realmente son bienes públicos. Es decir, son creadores de un conocimiento que puede ser usado por cualquier miembro del sistema, con costes muy bajos y a menudo con costes cero, porque se convierten en un bien que puede ser utilizado por cualquiera sin ningún tipo de barrera de acceso para su uso y sin ningún coste para el acceso a esta información.

Pensaremos, por ejemplo, en la formación profesional eficiente. La posibilidad de introducir nuevas competencias profesionales para el sistema de forma coherente con la modificación de la empresa. Esto produce ventajas competitivas que permanecen en el tiempo y que son dinámicas, que cambian constantemente.

La tercera característica está relacionada con la reproducción social del modelo, la reproducción empresarial, que da lugar a una elevada natalidad de empresas. Un distrito industrial está caracterizado por su renovación constante, su cambio, su reproducción constante mediante una formación continua de capacidad empresarial y de

organización. Este es un bien extremadamente importante, que en las áreas subdesarrolladas no está muy presente. Es un sistema que se hace cada vez más complejo con el paso del tiempo y que va introduciendo nuevos sectores productivos dentro del sistema. Existe una interacción continua de los conocimientos y una multiplicación de las economías externas que va a la par con este fenómeno de crecimiento de la complejidad del sistema productivo.

El distrito es una organización dinámica y por lo tanto, puede seguir distintas estrategias.

La estrategia de reducción de los costes constituye un riesgo para el distrito industrial en un sistema de pequeñas empresas que persigue la reducción de los costes de producción. Esto es lo que los economistas llaman la vía baja hacia el desarrollo, que implica el delegar cada vez más en áreas distintas con costes de trabajo más bajos, que supone la desestructuración del distrito, llevando consigo la interrupción de las relaciones de dependencia productiva.

Un ejemplo muy ilustrativo sería la ciudad de Moran (Francia), durante mucho tiempo fue el distrito más importante del calzado francés que desapareció porque las empresas habían pasado a ser de empresas industriales a empresas virtuales. Empresas que creyeron poder controlar los mercados y las nuevas formas del calzado, cuando muchísimas empresas en Italia tenían la capacidad de hacer diseños y modelos más bonitos y mejores que los que se hacían en Moran. Por lo tanto, se pierde la capacidad de diseñar, y cuando se pierde la capacidad de dirección del proceso productivo, se pierde la capacidad de control de la comercialización. Por lo tanto, éste es un modelo de riesgo, modelo que no se debe seguir por ser el más peligroso.

Desde mi punto de vista, la mejor estrategia a llevar a cabo es la de valoración progresiva de las economías externas. La vía alta hacia el desarrollo. La introducción de la diversificación de los servicios, del conocimiento y de la diversificación continua en el proceso productivo. La introducción de inteligencias de jóvenes formados dentro de las empresas.

Desgraciado aquel distrito que en el tiempo no cambia su estructura profesional y de empleo porque ningún joven querrá seguir haciendo el trabajo de sus padres ni de sus abuelos. Si los jóvenes estudian, no quieren hacer un trabajo banal, simple y repetitivo dentro de la empresa. Entonces, la empresa debe entender que ha de reorganizarse para ofrecer empleo a los futuros trabajadores de esa área. Este es un proyecto cultural difícil de organizar, pero bajo el marco de un plan estratégico, el acuerdo, el debate continuo, el diagnóstico de las posibilidades del área en una interacción público-privada, puede ser facilitada.

Siguiendo la línea continua de incremento de calidad, la búsqueda de la innovación, es decir, desechando la competición mediante los bajos costes de producción, es la base del éxito del distrito industrial.

Los sistemas locales deben convertirse en unidades de potenciación de una política industrial y de desarrollo. La política industrial de desarrollo europeo será o podrá ser cada vez más una política de apoyo de los sistemas locales. La política regional, en un futuro cercano, no podrá consentir ventajas directas a las empresas en términos de socialización de los costes del trabajo, o en términos de incentivos a las inversiones, incidirán cada vez más en forma de incentivos para las iniciativas comunes colectivas del sistema local, por lo tanto, se tratará de intervenciones indirectas sobre sistemas locales y no sobre las empresas individuales.

La capacidad competitiva y las trayectorias innovadoras de los sistemas locales se basan en interacciones entre actores locales, actores económico-sociales, sobre redes de relaciones; en definitiva, será necesario trabajar en esta línea, formación continua reforzando las redes de relación de las interacciones entre los actores y en la socialización de los conocimientos.

Esto significa también actuar sobre la capacidad de incluir en el proyecto estratégico local unas instituciones externas, competencias externas. Pero el problema estribaría en ¿cómo llevar al interior del sistema unas competencias y unos conocimientos que en este momento no existen?. Esto se puede hacer mediante una lógica de alianzas con otras instituciones, con otras organizaciones.

En definitiva, las políticas de intervención local deberán hacerse con inversiones en capacidad de proyecto, de planes estratégicos, para favorecer la movilización de los recursos humanos y económicos.

Tanto en Elche como en Vigevano existe un nivel elevado de beneficio así como una alta tasa de ahorro que son muy superiores a los costes. Los sistemas locales producen unos beneficios mucho mayores de los que pueden invertir. Por lo tanto, hay que encontrar una forma para favorecer la circulación de estos capitales, de estos recursos económicos producidos por estos beneficios.

Hay que promover la capacidad de organización y la capacidad empresarial de gestión eficaz del sistema. Es necesario reproducir constantemente la capacidad de nuevos empresarios y la entrada de las capacidades empresariales en la Administración pública, en los colegios, en las asociaciones que no son ni públicas ni privadas. Por ejemplo, en el tercer sector, el sector sin afán de lucro, en los sectores

de servicios, que mejoran la calidad de la vida y que pueden atraer mayor desarrollo.

¿Cómo fue el inicio de la actividad zapatera de la ciudad de Vigevano?, La primera empresa industrial con producción empezó la fabricación hace más de ciento treinta años, en 1.866.

En el 1.900 se introdujo la maquinaria dentro de una empresa. A principios de siglo ya existían varias decenas de fábricas de calzado, con mil quinientos trabajadores y otros ocho mil trabajadores artesanales o que trabajan en su domicilio, es decir, ya existía un sistema que incluía unos diez mil trabajadores en el sector del calzado.

A principios de siglo nació una empresa mecánica que marcará la historia de Vigevano, se llamó Ferrari. A mediados de los años veinte existían doscientas sesenta fábricas de calzado con ocho mil trabajadores en estas empresas industriales y otros siete mil trabajadores que trabajaban en su domicilio. Había una producción diaria de unos quince mil zapatos.

El gran cambio ocurrió en los años treinta, cuando hubo una transformación determinante del sistema productivo que produjo un gran incremento en la producción. En 1.929 fue introducida por primera vez la fabricación de zapatos de goma por una empresa de grandes dimensiones, con setecientos trabajadores, que producía veinte mil pares de zapatos de goma al día. Era una producción mucho más rápida, mucho más barata que la producción de zapatos de cuero.

Había siete empresas que se dedicaban a la producción de calzado de goma con un potencial de fabricación de cincuenta o sesenta mil pares de zapatos. En los años treinta se crearon muchas empresas mecánicas. Ya existían unas diez empresas mecánicas que se dedicaban sobre todo al mantenimiento de maquinaria extranjera, estas iniciaron un proceso de imitación de maquinaria extranjera.

Antes de la Guerra, en 1.937, el sistema de Vigevano era muy importante, uno de los distritos más importantes de Italia, con aproximadamente el treinta por ciento de la producción nacional. Había ochocientos setenta empresas de calzado, casi quince mil trabajadores dentro de estas empresas y además seis o siete mil trabajadores que trabajaban en su domicilio. La capacidad de producción había alcanzado los noventa mil zapatos al día.

En 1.939 se inaugura en Vigevano la Feria Nacional del Cuero y del Zapato, (actualmente se le denomina MICAN). Después del periodo de guerra, en 1.948 se volvió a celebrar la feria en Vigevano, abriéndose luego a los mercados internacionales.

Hasta finales de los años sesenta, la feria internacional sigue teniendo lugar en Vigevano. Fue éste un periodo de intenso desarrollo, sobre todo del sector del calzado dirigido, principalmente, al mercado nacional. No podemos olvidar que en los años cincuenta muchos sectores que hoy son importantes para los distritos industriales eran sectores que tenían mercados a veces locales, ni siquiera nacionales. No existía un mercado internacional ni del mueble, ni del juguete, ni del calzado, y sin embargo, el calzado se adelantó a la creación del mercado internacional, respecto, por ejemplo, al textil y al mueble.

En 1.970 Vigevano alcanza el máximo de su producción, unos veintiocho millones de pares de zapatos al año, de los que catorce millones son para la exportación. A finales de los años cincuenta y principios de los sesenta, comienza una exportación relevante del sistema nacional. Entre los años sesenta y tres y setenta, cada vez adquieren más importancia otros distritos industriales del calzado y Vigevano empieza a perder su cuota de mercado a nivel nacional.

Vigevano elige el camino de la calidad respecto a otros que tienen costes de trabajo más bajos. Otras áreas que tienen producciones de calidad más baja que, lógicamente, consiguen penetrar en el mercado nacional e internacional. Entre el sesenta y tres y el setenta se produce una gran evolución del mercado internacional, son los años en que nacen las áreas de Toscana, Véneto y Marche.

En los años setenta, Vigevano vive un proceso de reestructuración bastante intenso, con un cambio del sistema productivo y una fuerte diversificación. Son los años de una gran evolución de la mecánica instrumental, de la mecánica del calzado. Años en que el sector de la mecánica adquiere una posición internacional y empieza a desplazar el monopolio que existía hasta ese momento.

Había una empresa internacional importante, la United Shoes Machinery (U.S.M), que ve desplazada su posición en el mercado por las pymes italianas, que en vez de producir todas las máquinas como la U.S.M., producen de forma especializada para nichos de mercado, y por lo tanto, con pocas máquinas; cada empresa se especializó en pocos modelos. Siguiendo el modelo de constante recambio del producto, con persistente puesta al día del mismo y combinándolo con costes de producción más bajos, desplazó la competencia de productores alemanes, ingleses y americanos, que en su mayoría estaban relacionados o dependían de la U.S.M.

Se fragmenta el ciclo productivo, en estos años ocurre la gran revolución de los accesorios. Tanto la división por fases, los productores de tacones, de suelas, de empeines, es decir la estructura del calzado se

despieza y entran los accesorios, las empresas importantes del sector de la piel sintética, etc.

A finales de los 70 llegan muchas nuevas empresas del sector mecánico que introdujeron las máquinas para el poliuretano, máquinas para la producción de zapatos de material sintético, después de que ya se introdujera la máquina para el P.V.C.

Durante los años setenta, el ciclo se fragmenta. Se incrementa el número de empresas y se amplía la capacidad empresarial, alcanzando a sectores productivos cada vez más ligados a un sector de especialización. Y por lo tanto, se produce una diversificación dentro del proceso productivo del calzado.

A principio de los años ochenta, el sistema productivo es el más complejo a nivel mundial, se articula en todas las fases de producción. Existe incluso una pequeña producción de curtido, pero también existe una actividad inicial de transformación de las pieles. El sistema es más completo y con más oportunidades. Los niveles de dimensión del empleo son muy elevados, acercándose ya a veinte mil trabajadores, de los que casi cuatro mil están en el sector de la mecánica instrumental.

Se trata de un periodo en que ocurre la primera gran reestructuración industrial, entre 1.970 y 1.980. Hubo una pequeña reducción del empleo, pero no muy importante (no más del siete u ocho por cien en el sector del calzado en los años ochenta) y cuando realmente empiezan a aparecer las dificultades, el sector mecánico sigue en expansión. El sector mecánico pasó de una cuota de mercado del veinte-veintidos por cien, a nivel internacional, a casi el cuarenta y ocho por cien, en la primera mitad de los años ochenta. Por lo tanto, ha doblado su cuota de mercado a nivel internacional.

El sector directo de producción del calzado se redujo, teniendo menor incidencia (aproximadamente del cincuenta por cien en el empleo) en cuanto a la fabricación. En estos años, las empresas de calzado se orientan hacia la calidad. La región de Vigevano, en los años setenta y ochenta, es más intensiva en trabajo que otras áreas más pobres. Parece una paradoja, porque se trata de una producción de calidad que aplica un trabajo más especializado. Sin embargo las empresas situadas en la región de Puglia se internacionalizan llevando aparejada una descentralización productiva.

Empresas acostumbradas a competir en términos de bajos costes de producción con países emergentes, deben implantarse en ellos. Hay empresas que todavía lo producen todo en Vigevano. Es el caso de Moreschi, que hace toda su producción en Vigevano, y todo dentro de su empresa a pesar de los altos costes del trabajo, porque produce para un nicho con unos costes muy elevados y tiene un mercado

internacional, tiene una marca conocida a nivel internacional, no tiene problemas de competencia, pero seguramente este nicho es muy pequeño (pocas empresas pueden competir y trabajar).

En los años noventa se produce una gran reducción en el empleo industrial en Vigevano. Las oportunidades no se aprovechan del todo. Hay una mortalidad de empresas del calzado muy elevada, más por dificultades de recambio empresarial que por posibilidades de mercado. Es la falta de capacidad para encontrar hijos que quieran reemplazar a sus padres, o de encontrar a directivos que sustituyan al empresario. Es la base de la crisis del sector del calzado.

En el sector de la maquinaria, las iniciativas de desarrollo siguen, aunque también para las máquinas hay una innovación tecnológica muy importante. En los años ochenta y principios de los noventa, la difusión de las máquinas de control numérico trajo un gran ahorro en el trabajo. El sector de la maquinaria y el ritmo de innovación en este sector ha sido mucho mayor que el ritmo de la demanda internacional, por tanto, las posibilidades de crecimiento de las empresas, tanto en términos numéricos como en términos de empleo, se redujeron. No es un problema de competitividad, es un problema de desarrollo del mercado.

El sector de las máquinas para el calzado tendió a convertirse en oligopólico porque aumentó la selección de las empresas e incrementó la capacidad de innovación de las mismas que, llegadas a este punto, trataron de apoderarse de los nichos cercanos y, por lo tanto, hicieron una política similar a la practicada por la United Shoes Machinery en los años cincuenta. Tratan de entrar en distintos productos porque ya tienen una capacidad de diseño y de comercialización muy fuerte. Deben incrementar su capacidad de producción porque la innovación continua y la mejora continua de la productividad obliga para su existencia en el mercado a invadir otros nichos de mercado.

Otras empresas dentro del área que fabrican maquinaria del calzado, empezaron a pensar en producir máquinas para otros sectores, es decir existió un intento de diversificación usando las competencias adquiridas y combinándolas desde el punto de vista de la técnica del sector mecánico, que es mucho más complejo que el que existía hace unos diez o quince años. Por lo tanto, estamos ante una capacidad de gestión mucho mayor, que ha crecido y que puede llevar su producción a caminos muy distintos.

Por otra parte, el sector de los componentes ha empezado desde principio de los años noventa a producir para otros sectores. Aquí tenemos un proceso de diversificación, entrando a sectores distintos, en mercados distintos, que sin embargo, de alguna manera, no consigue sostener la dinámica que existía anteriormente.

En Vigevano han surgido algunas oportunidades importantes a principio de los años ochenta que no han sido bien aprovechadas. Podemos destacar que en los últimos quince años, es la falta de inversiones, la falta de recambio empresarial (a excepción del sector de la mecánica), una estructura profesional de la ocupación sustancialmente estable, una falta de iniciativa del sistema, una incapacidad de crear planes estratégicos e inversiones coordinadas entre el sector público y el privado.

Esto es bastante paradójico, porque ya al principio de los años ochenta hubo una conferencia económica en Vigevano y se habían trazado algunas directrices para el cambio muy importantes que no se han seguido porque ha faltado la creación de un plan estratégico, la capacidad de respuesta colectiva del sistema.

La historia de Vigevano explica algunas posibilidades desde el punto de vista práctico que antes mostraba desde un punto de vista más general, más teórico, con las primeras consideraciones. Hay momentos de transición en los que es necesario invertir para reproducir las ventajas productivas dinámicas y este es un momento que no dura eternamente, sino pocos años. Un periodo de transición que hay que reconocer y al que hay que adelantarse. Es necesario encontrar respuestas coherentes y deben encontrarse a nivel colectivo, a nivel del conjunto, de una parte relevante de las empresas.

Un papel determinante lo pueden desempeñar los líderes. En los años ochenta, los líderes del sector mecánico estaban programando la creación de un instituto tecnológico para la introducción y para el avance de las competencias tecnológicas, que las empresas de entonces no eran capaces de gestionar directamente. Pero la competencia entre las empresas, la dificultad de entender que existía un interés común, hizo imposible la creación de un verdadero instituto tecnológico. Éste es un caso completamente opuesto al de la Comunidad Valenciana. Por tanto, la incapacidad de crear un instituto tecnológico, un centro de servicios, que de alguna manera debía reforzar la capacidad de respuesta del sistema, mermó en parte la capacidad emprendedora y creativa del distrito.

Después del éxito de Benetton (franquicias) se intentó hacer operaciones similares a nivel internacional, pero fueron llevadas a cabo por empresarios de la región Marche, que eran más emprendedores. Los empresarios del distrito de Vigevano han envejecido, actualmente ya no tienen el mismo espíritu emprendedor y agresivo con el que contaban en su juventud, no tienen un estado de necesidad, sus hijos ya no quieren ser empresarios, sino abogados o médicos, etc.

El hijo del empresario del sector del calzado de la región Le Marche, o bien trabajaba en la empresa familiar de sus padres o trabajaba como administrativo, como trabajador por cuenta ajena en otras empresas del sector. No tenía otra alternativa. Este hecho supuso la atracción de nuevos recursos humanos a las empresas. Las empresas de la región Marche son mucho más innovadoras, mucho más agresivas respecto a las de Vigevano y esto explica por qué el sector del calzado de Marche no ha sufrido una crisis y en los últimos quince años el nivel de empleo es similar al de ahora.

El problema es ser capaces de aprovechar estas oportunidades, que no están directamente relacionadas necesariamente con los costes de producción, ya que los costes de producción de Marche hoy en día no son distintos de los de Vigevano, sino la visión a largo plazo, las inversiones correctas por parte del sector público y del sector privado, la realización de un plan estratégico, son los hechos que han marcado la diferencia entre una región y otra.

Uno de los errores cometidos fue la relación entre el sistema educativo y el mundo del trabajo. No se ha sido capaz de relacionar estos dos mundos. Los trabajos que realizan dentro del sector del calzado son los mismos que se hacían hace veinte años. Estudiando otros sectores productivos vemos reflejado que los nuevos recursos humanos, los jóvenes, han aportado nuevas ideas, renovando las empresas, aportando energías frescas, entusiasmo.

Si la empresa envejece con el empresario, está destinada a desaparecer. La innovación es la introducción continua de energías nuevas, tanto en la empresa como en el sistema local. Hay que entender que el sistema se debe gestionar con competencias adecuadas.

Todos estos mensajes se dieron de forma muy clara en Vigevano, con investigaciones que se realizaron a principios de los años setenta y en los años ochenta. No hubo capacidad política de cohesionar alrededor de este diagnóstico un plan estratégico capaz de combinar el sector público con el privado. A finales de los ochenta hubo consenso, no sólo por parte de políticos, sindicatos, sino también por parte de los empresarios. Por lo tanto, se dieron todas las condiciones para crear un plan estratégico. El político debía y podía gobernar. El partido en el gobierno, históricamente, durante toda la postguerra, en Vigevano, que en ese momento tuvo la posibilidad de dar el paso de crear el plan estratégico, no lo hizo, perdió las elecciones y nunca más volvió a obtener la mayoría.

Dº Antonio Vázquez Barquero es Catedrático de Estructura Económica y Desarrollo Regional de la Universidad Autónoma de Madrid. Profesional de gran experiencia tanto investigadora como laboral.

Dentro de su extensa vida laboral podríamos destacar:

- Mayo 1977 a Abril de 1978 Jefe de Servicio de Metodología I/O Dirección General de Planificación, Ministerio de Economía.
- Abril 1978 a Febrero de 1982 Jefe de la Unidad de Economía Internacional. Consejo de Asesores Económicos. Presidencia del Gobierno.
- Febrero de 1982 a Julio de 1983 Jefe del Servicio de Análisis Económico. Dirección General de Estudios y Documentación. Presidencia del Gobierno.
- Julio de 1983 a Septiembre de 1985. Subdirector General del Centro de Estudios de Ordenación del Territorio y Medio Ambiente.
- Septiembre de 1985 a Enero de 1988. Subdirector General del Instituto del Territorio y Urbanismo. Ministerio de Obras Públicas y Urbanismo

Ha sido Representante de España en Organizaciones Internacionales, OCDE, CEE, OTAN, consultor de la CEE, OCDE, del Banco Mundial.

Entre otras publicaciones podríamos destacar:

- Política Económica Local (1993)
- Organización of Production and Territory(1994)
- Desarrollo Económico Local en Europa(1995)
- Gran Empresa y Desarrollo Económico(1997).

Dº Gioacchino Garofoli es Catedrático de Política Económica y Métodos Cuantitativos de la Facultad de Economía y Comercio de la Universidad de Pavia, (Italia)

Investigador y profesional de dilatada experiencia

Miembro del “Panel de Expertos”, para la Conferencia de la OCSE “Local Development and Structural Change”(Paris 1993).

Delegado del Rector de la Universidad de Pavia en el Consorcio Rector del Polo Científico Lombardo.

Miembro del Comité Técnico Científico del Parque Tecnológico de Pavia.

Entre otras podríamos destacar las siguientes publicaciones:

- Las Políticas de Desarrollo Local(1988)
- Modelos Locales de Desarrollo(1991)
- Economía y Territorio(1992).
- Endogenous Development and Southern Europe(1992)

- Formación de nuevas empresas: Un análisis comparado a nivel internacional, bajo la Dirección de Franco Angeli(1994)
- Organización of production and territory: Local Models of developement (ed., con Antonio Vázquez Barquero.1995)
- Desarrollo Económico Local en Europa(ed., con Antonio Vázquez Barquero y J.P. Gilly. 1997)