



Narodowski, Patricio

# Construir espacios innovativos : la experiencia del trabajo de la Confederazione Nazionale Artigianato con los fabricantes Napoli



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

*Cita recomendada:*

Narodowski, P., Campoli, N. (2005). *Construir espacios innovativos: la experiencia del trabajo de la Confederazione Nazionale Artigianato con los fabricantes de guantes de* Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/573>

Puede encontrar éste y otros documentos en: <https://ridaa.unq.edu.ar>

## **CONSTRUIR ESPACIOS INNOVATIVOS: LA EXPERIENCIA DEL TRABAJO DE LA “CONFEDERAZIONE NAZIONALE ARTIGIANATO” CON LOS FABRICANTES DE GUANTES DE NAPOLI**

PATRICIO NARODOWSKI\* | NICOLA CAMPOLI\*\*

### **RESUMEN**

En este trabajo se analizan los elementos fundamentales del enfoque de “los sistemas locales” como un modo de entender las formas asociativas que se dan entre empresas y su impacto en la generación de procesos innovativos, en una ciudad como Napoli, donde estas experiencias nunca han sido generalizadas, sino que se dan muy limitadamente. Específicamente, se estudió el trabajo que la “Confederazione Nazionale Artigianato” (CNA) realiza con un sector muy tradicional: el de los artesanos fabricantes de guantes, y el consorcio que un grupo de ellos ha formado. El caso es interesante porque en un contexto difícil esta entidad está intentando revertir años de escasa movilización.

*PALABRAS CLAVE: INNOVACIÓN, DESARROLLO, TERRITORIOS, CONSORCIO*

El abordaje utilizado asigna importancia a los procesos particulares en la construcción del espacio. La idea central consiste en la necesidad de generar experiencias por incipientes y acotadas que sean, como primer paso para estimular la proliferación de procesos innovativos más profundos, teniendo en cuenta los parámetros que provienen del contexto, considerados fijos en el corto mediano-plazo.

Interesa el enfoque de los “sistemas locales” debido a la influencia que éste tiene en el debate actual sobre las políticas de desarrollo. Interesa también considerar su posible utilización en situaciones desfavorables, por lo cual es posible leer este análisis también como un aporte para pensar estrategias en países como la Argentina, donde el tejido industrial muestra grandes problemas y las instituciones no parecen estar a la altura de las necesidades de cambio.

\* Universidad Nacional de La Plata. Doctorando de la Universidad L’Orientale de Napoli

\*\* CNA, Provincia de Napoli

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo reside en analizar los elementos fundamentales del enfoque de “los sistemas locales” como marco para entender las formas asociativas que se dan entre empresas y su impacto en la generación de procesos innovativos en una ciudad como Napoli, donde estas experiencias nunca han sido generalizadas, sino que son más bien incipientes (Belussi, 1997). Si bien es difícil delimitar el enfoque de los sistemas locales, se considerarán los trabajos enmarcados en los primeros aportes de Bagnasco y los del conjunto de teóricos italianos de los distritos industriales,<sup>1</sup> principalmente relacionados con el pensamiento del mencionado Bagnasco, Rullani y Becattini (Bramanti y Maggioni, 1997).

Como trabajo de campo se estudió el trabajo que la “Confederazione Nazionale Artigianato” (CNA) realiza con un sector muy tradicional como es el de los artesanos fabricantes de guantes, que derivó en la conformación de un consorcio. Esta institución, de alcance nacional, es una de las tres entidades representativas de empresas pequeñas y medianas con importancia en Napoli. Luego de un largo período de escaso dinamismo, en los últimos años demuestra haber mejorado la calidad de su tarea y renovado su lógica interna.

El enfoque de los “sistemas locales” es importante en la medida en que representa una alternativa al análisis neoclásico de la empresa y sus relaciones, poniendo énfasis en la innovación como proceso social que se desenvuelve en un determinado territorio. La heterogeneidad es un elemento clave, la historia de la firma y su entorno —en el que están las instituciones— no es un elemento estático, sino evolutivo, que puede transformarse en un valor positivo en términos de competitividad.

Además, si bien el fenómeno de los distritos en el centro-norte aparece como un proceso espontáneo, el análisis ha dado lugar a una nueva aproximación a las políticas de desarrollo y un conjunto de prescripciones a ser aplicadas en situaciones desfavorables desde el punto de vista de la capacidad de las empresas y las instituciones, como es el caso de la situación del contexto napolitano.

Justamente, el de los fabricantes de guantes es un caso interesante en el sentido de que representa uno de los tantos nuevos emprendimientos asociativos que se están produciendo en el sur de Italia, en el que puede apreciarse que efectivamente evoluciona hacia formas de red, que hay elementos evolutivos positivos, mientras se verifica que las dificultades, en este tipo de contextos, son enormes.

<sup>1</sup> A los efectos de este documento, no se analizan otras vertientes del enfoque, como las del grupo GREMI (Groupment de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs)

Resulta además atractivo analizar el esquema teórico para pensar estrategias en los países de América Latina, específicamente la Argentina, donde la temática del desarrollo local y la utilización del enfoque de los distritos en particular, están en el centro del debate (Boisier, 1997). Se intenta discutir el enfoque teórico e individualizar desde allí elementos que pueden servir para entender las dificultades que existen en el desarrollo de sistemas de empresas y proponer estrategias.

El trabajo se organiza de la siguiente manera: en el primer apartado se definen y enmarcan los procesos innovativos y el rol del territorio, específicamente de las ciudades, a la luz del enfoque de los “sistemas locales”. Luego se realizan algunas consideraciones sobre definiciones conceptuales, que después serán utilizadas en la evaluación del caso. En el punto 2 se hace un análisis de las características del contexto donde actúan las empresas meridionales y el perfil productivo de las mismas, con especial énfasis en los problemas institucionales, en la falta de una lógica innovativa y en la influencia de dicho contexto sobre la vida de las firmas, los problemas y las potencialidades. En el punto 3 se analizan a las empresas mismas, sus estrategias, los resultados obtenidos, los cambios observados en los últimos años, con especial acento en la capacidad competitiva y la actitud asociativa. En el punto 4 se exponen los elementos clave de la estrategia propuesta, basados en la importancia que se asigna a los procesos particulares en la construcción del espacio y a una particular forma de avanzar operativamente. La idea central se basa en la necesidad de generar experiencias, independientemente de lo incipientes y acotadas que sean, como primer paso para estimular la proliferación de procesos innovativos más profundos, más allá de las instituciones tradicionales y más allá de los incentivos formales. La valorización del consorcio surge como un instrumento concreto útil para implementar este tipo de estrategia, entre lo público y lo privado.

En el punto 5 se aborda el caso de los fabricantes de guantes del centro histórico de Napoli con una mirada sistémica: las empresas, el entorno productivo que las rodea, la relación con el resto de las instituciones, el proceso evolutivo del grupo desde sus inicios y los problemas que surgen para valorizar una actividad donde la clave es la historia, la cultura, una habilidad manual, elementos todos difíciles de transmitir que representan la ventaja del sector respecto de sus competidores.

En las conclusiones, a partir de los elementos de análisis de los teóricos de los “sistemas locales” aplicados a una realidad metropolitana como Napoli, se intenta analizar las potencialidades, los problemas y los límites del trabajo institucional para el estímulo de la asociatividad y el impacto que ge-

neran en el resto de los actores y de los sectores productivos, incluso en la vida institucional de la ciudad, como parte de la construcción del espacio competitivo.

## **1. LA INNOVACIÓN COMO PROCESO SOCIAL Y LA IMPORTANCIA DE LOS CONTEXTOS**

Como se ha mencionado en la introducción, se parte en este trabajo del análisis del enfoque de los sistemas locales, una aproximación teórica que ha ido evolucionando. Inicialmente, Becattini (Bramanti y Maggioni, 1997) definió el distrito industrial como una unidad socio-territorial caracterizada por la presencia activa en un área territorial circunscripta, natural e históricamente determinada, de una comunidad de personas y una población de empresas industriales. Esto supone que comunidad y empresas tienden a interpenetrarse, lo que genera un mix de cooperación y de competición que constituye un proceso único de generación de conocimiento y de innovaciones. Este proceso define la dimensión de la fortaleza local (Bramanti y Maggioni, 1997).

Operativamente, se concibe la innovación como un proceso endógeno de incorporación de conocimientos, que generalmente tiene resultado si se hace con firmas interrelacionadas internamente entre sí y abiertas a las demandas de los mercados (Nonaka, 2000; Rullani E., 1994). Es endógeno en el sentido de que el proceso de innovación requiere valorar la experiencia de las empresas y sus capacidades, no sólo individuales sino consideradas en conjunto. La relación con el entorno es una exigencia (Kline y Rosemberg, 1986; Naclerio, 1999), el trabajo en red de empresas e instituciones es un tema central.

Desde este punto de vista, el territorio (el lugar geográfico de la comunidad y de las empresas) se configura como premisa y resultado de las dinámicas de aprendizaje localizado, proceso que el territorio acoge y contiene (Rullani, 1997). Sin embargo, a partir del fenómeno de la globalización, el territorio no es una entidad cerrada (Conti, 2000), sino un espacio que permite optimizar la mejor absorción del conocimiento que el mundo provee y de participar en la generación de conocimiento mundial a partir del entramado de relaciones y la interacción entre agentes (Rullani, 1997).

En el “territorio cerrado” existía un cierto equilibrio entre tradición y modernización, entre interior y exterior, entre conocimiento contextual y conocimiento codificado; en el “territorio abierto” este proceso sufre perturbaciones continuas, relacionadas con la inestabilidad de la relación con el exterior. Se trata de reelaborar la identidad –o las identidades– local sin que ésta

pierda su esencia. Se trata de una visión de la relación entre globalización y territorio donde los más débiles siempre tienen alguna posibilidad de sobrevivir si el proceso de interacción sirve para la construcción de diferencias y especialidades (Narodowski, 2002).

Este rol del conocimiento y del contexto es una reformulación del aporte realizado por los economistas evolucionistas (Conti, 2000), aplicado a los territorios. Tal vez debido a la influencia de la microeconomía, los límites que genera la macro y la situación institucional han sido desatendidos. Algunos autores introducen el concepto de meso-economía, pero éste no está claramente definido y tampoco se ha avanzado en modelos donde micro-meso-macro interactúan dinámicamente. Se corre así el riesgo de caer en un círculo vicioso en el que se debe tener un contexto ordenado para potenciar una micro eficiente, teniendo en cuenta que la micro eficiente parece un requisito para ordenar la macro. En el evolucionismo, autores como Dosi y Metcalfe (2003) han desarrollado modelos dinámicos de este tipo, pero que no han sido incorporados a la bibliografía de los territorios, quizás debido a que su grado de abstracción y su complejidad atentan contra su utilización práctica.

Por otro lado, el abordaje que se hace desde el territorio incorpora una temática central: la de los fundamentos de las relaciones sociales que se dan en cierto contexto, problema a veces descuidado por los economistas. El estudio de la lógica territorial incluye elementos que pueden ser económicos, políticos, lingüísticos, culturales o tecnológicos (Poma, 2000). En general, la aproximación que se utiliza parte de la visión sistémica de la biología, aunque también se cita a otros autores como Geertz y Habermas (Conti, 2000). Otra fuente que se ha considerado son los trabajos sobre capital social de Putman y, en los últimos años, de Coleman o Granovetter. Storper (1997) y también Meldolesi (1998) han analizado la cuestión a partir de los conceptos de “voice”, “exit” y “loyalty” de Hirschman.

De todos modos, el enfoque suscita polémica. La mayor dificultad se relaciona con una aproximación tal vez demasiado optimista por parte de alguna bibliografía respecto de “lo que es posible hacer desde el territorio”. Sin embargo, en la bibliografía aparecen conceptos como el de la erosión de las dotaciones, situaciones de “lock in” en Arthur, o la idea de sustitución típica de Porter, un fenómeno –muchas veces conocido como la desventaja de tomar la iniciativa– (Maskell y Malmberg, 1997) por el cual una región tiende a desarrollar en el tiempo instituciones que obstaculizan el éxito futuro como resultado de decisiones importantes.

Por su parte, Camagni y Capello (1997) mencionan el peligro de la periferización económica, y también el de una periferización geográfica, debido

al peso de los factores institucionales y a las orientaciones territoriales del desarrollo de largo plazo, que privilegian otras áreas; a esto se suma un riesgo cultural y psicológico, ya que en ausencia de una fuerte empresariedad se puede recurrir al uso asistencial del gasto público y el ulterior debilitamiento de la actividad y de las creatividades locales. A esta situación Bianchi y Compagnino (1997) suman la reaparición de jerarquías.

A partir de lo expresado, este documento considera que la que proponemos puede ser una metodología de análisis apropiada ya que incorpora los supuestos sistémicos al análisis de la innovación, recupera la heterogeneidad, lo hace desde una perspectiva territorial interesante, permite analizar potencialidades, pero también causalidades. Se trata de analizar caso por caso, sin prejuicios.

## **LA CIUDAD COMO SOCIEDAD LOCAL <sup>2</sup>**

En el caso bajo análisis interesa el contexto metropolitano. Aunque es cierto que los casos exitosos de distritos originalmente se dieron en ciudades intermedias, diversos teóricos de los sistemas locales han tratado de estudiar los contextos metropolitanos con la misma lógica. Debe tenerse en cuenta que, según el mencionado Bagnasco (1999), si bien durante la década de 1980 se observa en Europa la aparición de ciudades intermedias muy dinámicas, en la década de 1990 hay un incremento de la importancia de las comunas centrales de las grandes áreas metropolitanas, proceso que se asocia con el ya citado pasaje del “territorio cerrado” al “territorio abierto”. La metrópoli vuelve a tener un rol clave en esa relación global-local, que aparece como central en esta etapa. Resta preguntarse: ¿cómo es ese proceso innovativo, la circulación de conocimiento en un contexto metropolitano? ¿Existe esa comunidad?, ¿o son muchas las comunidades? ¿Existen posibilidades de que la mencionada interpenetración entre actores se produzca?

Siempre con Bagnasco (1999), la ciudad debe entenderse como una institución social, un dispositivo que permite multiplicar y organizar la interacción directa o indirecta entre los actores. En la era de la globalización, puede considerarse que debido a la acumulación de capital reflexivo la metrópoli, en su complejidad, presenta las mejores condiciones para generar circulación de conocimiento, innovación, la posibilidad de competir en el mundo. Aunque aparentemente caóticas, las relaciones que se dan en la metrópoli funcionan como activos productivos de un valor enorme (Storper, 1997).

<sup>2</sup> Se ha aprovechado el título de un capítulo de un libro de Bagnasco (1999), tal vez uno de los más citados en los últimos años en el debate sobre sistemas locales.

En cuanto al tipo de relaciones que pueden establecerse en el contexto metropolitano, debe considerarse que los procesos sociales en la ciudad son parte de una tendencia de más largo plazo que se inicia con la urbanización misma. La vuelta a “lo local” de la globalización no puede revertir el efecto de la metropolización; cualquier análisis debe contemplar el hecho de que la metrópoli se constituye como una vasta red compleja de identidades nodales. No hay menos relaciones, sino que éstas son distintas. Volviendo a Storper (1997), hay que entender las diversas esferas particulares de reflexividad económica localizadas y la forma en que esas acciones son coordinadas por relaciones y convenciones.

Lo cierto es que en la metrópoli, el mix entre tradición y modernización, entre interior y exterior, entre conocimiento contextual y conocimiento codificado, es mucho más dinámico, pero al mismo tiempo segmentado y contradictorio. Éste es el caso de Napoli, del que nos ocuparemos en el estudio de campo.

En síntesis, debido al enfoque planteado sobre la ciudad, es claro que ésta es el resultado de un proceso construido históricamente, donde las relaciones son un capital incremental (Belussi, 1997). Para captar estos vínculos es fundamental el análisis de formas identitarias, institucionales y organizativas parciales, a veces limitadas a grupos específicos de actores, con su propia historia. Por eso hemos abordado el caso de los fabricantes de guantes. El consorcio que han podido organizar es una manifestación de esa experiencia acumulativa que se propone analizar este trabajo.

## **2. LOS PROBLEMAS DE DESARROLLO DEL SUR COMO CONDICIONANTES CLAVES DEL CONTEXTO**

Se sabe que hay diferencias notables entre regiones y que ellas pueden ampliarse justamente por los grados de apertura y de debilitamiento actual del esquema del Estado-nación, a partir del nuevo equilibrio entre gobierno supra-nacional y regiones (Poma, 2000). Analizaremos a continuación el contexto en el sur.

### **A) CAUSAS**

Naturalmente, el debate sobre cuestiones meridionales ha generado siempre grandes controversias. Aquí se hará un comentario útil para entender las propuestas de política. Por un lado, existe la explicación que atribuye el problema a causas históricas de larga data, muy relacionadas primero con la dominación española y luego con el proceso de unificación de la República Italiana (Beccatini, 1998). Esta hipótesis se vincula con los profundos cambios



en la forma de vida impuestos por la unificación, las formas de resistencia que nacieron en esa época, las alianzas surgidas de esa resistencia. Argumentos de este tipo parten de las raíces históricas e incluyen un complejo entramado de causas y consecuencias económicas y también culturales e institucionales.

Una posición para nada incompatible con dicho planteo es la que considera que debido a la presencia de incentivos equivocados se han generado esquemas de regulación política en el nivel local que explican la existencia de una forma anómala de crecimiento. Las continuas transferencias y el modo de realizarlas generaron un fenómeno en el cual la capacidad de producción en el Mezzogiorno ha sido siempre menor que la capacidad de gasto, ya que esta última se encuentra impulsada por las transferencias del resto del país, por la existencia de trabajo irregular (la presencia de estos trabajos hace que la familia tenga garantizada su capacidad de gasto, pero de ninguna manera garantiza la capacidad productiva de la región) y por el mayor poder adquisitivo de la moneda (los productos generalmente son más baratos). Por eso hay una demanda cubierta prácticamente en su totalidad por bienes importados de otras regiones, con escasa participación en la oferta de los productos regionales, lo que implica una capacidad productiva subdesarrollada, escasas necesidades de innovar y pocas posibilidades de expansión (Latella, 1998). Éste sería el elemento clave para la confirmación de una institucionalidad ineficiente y para explicar el fenómeno de la corrupción, origen, además, de la cultura rentista-especulativa del sur y de su individualismo.

En este sentido, las relaciones internas y externas de la empresa, es decir, el contexto histórico (lo cual incluye elementos de dominación y sus consecuencias socioculturales) y fundamentalmente la estructura económica, explican la forma y la capacidad de apropiación (producción), la forma de desarrollo de las empresas (la innovación) y el intercambio (el mercado) de los recursos; esas interacciones generan además normas de comportamiento duraderas en el tiempo, tácitas y explícitas. Se trata de elementos que surgen de la historia, que condicionan la evolución de las firmas y que determinan los proyectos políticos regionales (Brusco, 1997).<sup>3</sup> Dicho de otra manera, se trata de un círculo (que puede ser virtuoso pero también vicioso) que se retroalimenta. Puede producirse una retroalimentación negativa a través de la perpetuación de las relaciones de factores que limitan u obstaculizan el cambio y la generación de mejoras, no sólo para la empresa sino también para la comunidad en general (Boscherini-Poma, 2000).

<sup>3</sup> Desde este punto de vista, en nada se comparte la posición que atribuye la situación de desventaja del sur con respecto a otras regiones italianas en el ámbito de la producción de bienes a la existencia de una inferioridad intrínseca, incluso intelectual.

## **B) CONSECUENCIAS**

### LA INDUSTRIALIZACIÓN LIGERA Y SU IMPACTO

Si bien no se profundizará este aspecto clave, es importante puntualizar algunas consecuencias. Un elemento central reside en la escasa aglomeración de empresas en sectores dinámicos, el predominio de pequeñas empresas –la mayoría informales–, la operación en mercados reducidos y la producción de bienes tradicionales, simples, con escaso contenido innovativo. Además, las empresas muestran una fuerte integración vertical, por lo que en el mejor de los casos (el de las empresas exitosas) el derrame territorial es pobre. Es por ello que se observa escasa tercerización local y mucho trabajo para terceros fuera de la región.

Lo que aparece, más que innovaciones, son cambios técnicos derivados de un proceso de mayor automatización en términos individuales y no colectivos. En este sentido, puede observarse un aumento de la productividad que no se traduce en un crecimiento generalizado del conjunto de la región, sino que sólo expresa la necesidad de recuperar productividad y eficiencia. La lógica de localización de las empresas en este contexto es la tradicional, determinada por la disponibilidad de infraestructura y de materias primas, especialmente, y de un mercado importante como el de las grandes ciudades del sur. No ha habido históricamente un aprovechamiento de las economías de aglomeración.

El desempleo es una variable fundamental y se explica por cuestiones de tipo estructural, entre las cuales pueden mencionarse las deficiencias de la estructura productiva, el crecimiento y composición de la población en edad de trabajar y el aumento de la tasa de actividad, en especial femenina (Lattella, 1998). En la oferta laboral hay problemas de calificación, junto con la imposibilidad de sostén de parte de la familia, elementos ambos que condicionan la búsqueda de trabajo y el surgimiento, entonces, de una dinámica laboral asfixiada que deprime el entorno.

### **EL ESCASO TRABAJO EN RED Y LA CALIDAD INSTITUCIONAL**

En el nivel territorial se verifica una escasa confianza entre los empresarios y una excesiva tendencia al individualismo. Esta conclusión aparece en la mayor parte de los trabajos de campo realizados bajo la coordinación del profesor Meldolesi y la profesora Baculo, en la Universidad Federico II de Napoli (UniNa),<sup>4</sup> cuyo relevamiento puede consultarse en un documento anterior (Narodowski, 2002). En los relatos de los propios empresarios, se

<sup>4</sup> Para abreviar, llamaremos a este equipo Grupo Meldolesi.

atribuyen los fracasos a la desconfianza recíproca y a la imposibilidad de ejercer liderazgos, cuestión que se profundiza por la existencia de una importante economía no declarada, pues la falta de confianza es mayor cuando los empresarios ocultan toda o una parte de su actividad.

El problema institucional se podría sintetizar en la debilidad de la relación entre lo público y lo privado y de las organizaciones de la sociedad civil, hecho que se manifiesta en una gran separación entre el apoyo público y las realidades locales: la relación entre empresarios y políticos es la típica de sociedades clientelares y hay un vínculo limitado del empresario con el sistema institucional, que es reemplazado por la relación con el operador político local. Esto último puede interpretarse como un claro canal informal de relaciones, lleno de mensajes tácitos, donde prevalece una suerte de contrato entre ambos, basado en la confianza recíproca, pero con fines espurios y en el cual las instituciones formales no participan (Meldolesi, 1998).

Se observa una administración pública ineficiente y poco transparente. Muchos empresarios que rechazan al Estado exigen un cambio total, pero sus demandas son inestables, muchas veces oportunistas y de baja calidad. Desde esta perspectiva, se proponen soluciones relacionadas con una mayor intervención de las fuerzas del mercado (Del Monte, 1996) y una mayor confianza en la autonomía local (Brusco, 1997).

Las Cámaras no han sido representativas de los empresarios, no existe credibilidad y por su parte los empresarios no quieren ni oír hablar de las instituciones tradicionales. Algunas han participado de toda la lógica descripta, otras han quedado al margen, con escasas tareas de animación. De las entrevistas realizadas y de la observación directa surge que la CNA tiene la virtud de encontrarse entre las que optaron por la segunda alternativa, lo cual se observa en el tipo de relación establecida con los fabricantes de guantes.

### **3. LOS EMPRESARIOS Y EL CONTEXTO**

#### **CUADRO DE SITUACIÓN**

En su intento por captar esas especificidades de raíz histórica que mencionáramos, Meldolesi (1998) incorpora “desde el sur” los elementos sugeridos por Brusco para captar las particularidades locales: “hay que alejarse un poco de la economía, del razonamiento centrado en el *homo economicus* y comenzar a privilegiar aspectos que los economistas suelen no tener en cuenta: el civismo, la moralidad, la psicología individual y colectiva”. Según él, prevalece en el sur una sociedad que considera su forma de actuar como la única posible, frente a la proliferación de sujetos que se mueven alrededor de las rentas buscando sobornos, recomendaciones, favores burocráticos, etc. Se

trata de una realidad en la que lo productivo es mucho menos importante de lo que podría ser, y, en cambio, son muy fuertes los mecanismos que tienden a reproducir el rol de las figuras tradicionales como patrón de desarrollo. De alguna manera, sólo las antiguas instituciones hacen posible el acceso a favores y privilegios personales para mejorar la situación individual.

Las características de la cultura y de la identidad construidas en la acción a través del tiempo determinan un tipo de sociedad que se reproduce en esos mismos comportamientos, adquiriendo fortalezas o buscando las posibilidades para el cambio. A continuación se analizan algunos de estos comportamientos.

En primer lugar, la fuerte individualidad en los integrantes del sistema, que no entablan con frecuencia relaciones de colaboración y cooperación. Pese a que se reconocen los comportamientos colaborativos como una buena aproximación a las soluciones, sin embargo, la cultura de la asociación y de la organización colectiva en el Mezzogiorno se encuentra escasamente desarrollada y surge únicamente de intenciones particulares, lo que se comprobará en las dificultades iniciales para la conformación del consorcio de los fabricantes de guantes.

De la misma manera, tiende a verse como algo positivo la formación de asociaciones de entes públicos y privados que trabajen para el desarrollo de la región a través de la provisión de servicios relacionados con necesidades materiales, pero toda esta actividad exige una gran energía, que no se realiza debido a la hipótesis de que es muy difícil que algo se realice, y las dificultades de la relación entre los empresarios y la CNA y entre ésta y el Estado regional son una prueba de la situación existente.

En segundo lugar, se observa una fuerte tendencia conservadora. Por lo general, en las empresas prima la gestión familiar, lo que si por un lado funciona como factor de desarrollo, al mismo tiempo provoca que lo empresarial se vea muy influido por lo tradicional y como lo tradicional es fuertemente conservador, ello se transforma en un obstáculo para la innovación, característica propia de la industrialización ligera.

La posibilidad de encarar procesos innovativos se encuentra fuertemente condicionada por las actitudes de la familia, a veces poco proclives al cambio y al riesgo. Tampoco se advierte una separación clara entre el dueño de la empresa y el que la dirige, función ésta muy subestimada dada la centralidad que adquieren para este tipo de empresarios las tareas del taller (De Vivo, 1998). El resultado de todo esto son empresas que tienden a mantener la posición lograda más que a desarrollar nuevas formas de competitividad. Sin embargo, como veremos luego, lo familiar puede resultar una clave positiva, pero ello exige una valorización positiva y dinámica de la tradición que no

siempre se ha intentado en tanto la familia ha sido un elemento clave de las relaciones antes descritas.

En ese contexto, el hecho de que una empresa se independice de su gran cliente no asegura un nuevo perfil innovativo (Meldolesi, 1998). Hay mucho temor a la pérdida de control por parte de la familia en manos de agentes externos que poseen los conocimientos y las capacidades para desarrollar un tipo de gestión diferente, lo que igualmente incide en la tercerización de la producción, que sólo aparece cuando median importantes estímulos económicos. El diseño de productos es una función que, como es el caso de otras, no es realizada por personal especializado, sino que es una actividad más que concentra el empresario. Generalmente, no se trata de creaciones o de innovaciones, sino de copias e imitaciones de modelos exitosos de otras empresas, pertenecientes o no a la zona. Los profesionales externos que desarrollan este tipo de actividades son poco numerosos y mal calificados y la reticencia del empresario a demandar los servicios de estas personas no contribuye a que estos aspectos puedan desarrollarse territorialmente. Algunos avances se logran con una fuerte tarea de animación, pero, por ejemplo, en el caso bajo análisis se observan dificultades para realizar actividades conjuntas, más allá de los proyectos de comercialización específicos. Los fondos para incentivar la relación entre empresas y universidades o centros de investigación han sido siempre escasamente utilizados, aunque actualmente se observan avances interesantes.

#### **POSIBILIDADES DE CAMBIO: ELEMENTOS EXÓGENOS Y ENDÓGENOS Y PROPUESTA DE POLÍTICA**

Pese a que el diagnóstico es delicado, existen en la actualidad una cantidad de elementos positivos que deben ser mencionados. En primer lugar, es claro que la apertura hacia Europa y la semi-desregulación han roto la existencia de un mercado cautivo en el sur, que representaba buena parte de las ventas de las empresas de la economía oculta. Además, hay un ambiente general mucho más innovativo y una serie de políticas que lo impulsan. En este sentido, Báculo (1994) plantea que en los últimos tiempos, debido a la presión empresarial, se ha evidenciado claramente la formación de ciertas instituciones que persiguen el objetivo de aumentar la cooperación a través de la prestación de servicios-mercado y no-mercado, entre los que se incluyen la disposición de información, la provisión de cursos de capacitación para desocupados y servicios destinados a facilitar el acceso al crédito.

En segundo lugar, en el nivel local, a pesar del contexto analizado, subyace la existencia de una capacidad emprendedora latente en los empresarios meridionales, y se supone que ya existen áreas-sistemas que comparten la es-

pecialización productiva y/o por producto en distintos sectores, y que de continuar su desarrollo podrían representar las bases para un crecimiento como el impulsado en el centro-norte italiano. Ayuda en este aspecto el recambio generacional, pues entre los más jóvenes se ha desarrollado una importante red de cooperación basada en la confianza, y es en este grupo donde parece estar centrada la clave del futuro (Caianiello *et al.*, 1998).

En efecto, según todos los relevamientos de campo (Narodowski, 2002), la tendencia al cambio proviene de las nuevas generaciones empresarias, un poco más alejadas de los intereses políticos y con un nivel de instrucción más alto, lo que permite contar con una mayor capacidad de gestión ante la burocracia. Son ellos además quienes intentan procesos de blanqueo y se inclinan por rescatar los aspectos positivos de la intervención del Estado, razón por la cual se toman el trabajo de presentar proyectos en los fondos para innovación, exigir eficiencia, etcétera.

En tercer lugar, debe tenerse en cuenta que en el nivel institucional es central el rol jugado por diversos actores que, desde sus posiciones profesionales, han ido generando una sensación de que este tipo de enfoque es “válido”. Es decir, todo este esfuerzo no puede llevarse a cabo “fuera de contexto”: algunos desde la Universidad de Napoli (se trata en realidad de varios animadores de actividades, instrumentos, consorcios, etc., economistas del Grupo Meldolesi), gente en la “Regione”, alguno en la Provincia, uno en la CNA, han ido generando un cierto consenso.

A partir de este diagnóstico, la propuesta es avanzar (no iniciar) en un proceso de descubrimiento y revalorización de las capacidades y potencialidades existentes. No se trata sólo de un cambio económico, sino también de un cambio cultural que promueva la vida asociativa, la participación y el espíritu empresario, innovativo y emprendedor, en toda la región. No queda claro el cómo, aunque Meldolesi (1998), como ya mencionáramos, plantea elementos hirschmanianos, tales como “voice” y “exit”, participar de un proceso que contribuya a construir soluciones a partir del razonamiento moral y material de la misma región, en una especie de autoanálisis cuyo fin es que en ese contexto los agentes, sus organizaciones y el propio Estado comiencen a verse a sí mismos como capaces de un proyecto de cambio.

El *approach* pone énfasis en la necesidad de considerar la gran diversidad sociocultural que caracteriza al Mezzogiorno; el punto central es lograr una combinación tal que permita aprovechar las posibilidades de participación en el mercado mundial con las características positivas del desarrollo local, teniendo siempre en cuenta que los cambios culturales requeridos no pueden ir en contra de la propia forma de vida, es decir, respetando la historia. En este proceso, las instituciones deben jugar el rol de catalizadores.

Por otro lado, se sostiene que la única forma de conseguir el capital social es alimentándolo a través de su utilización. Cuando se plantea que hay que “buscar lo que está oculto” se propone un trabajo minucioso que se basa en una verdadera y profunda confianza en los elementos endógenos y en la paulatina aparición de múltiples sujetos traccionadores del cambio –la clave para que las instituciones puedan ser catalizadoras–, en una interpretación que dista de la versión tradicional de liderazgos. Se proponen nuevas formas de articulación y el funcionamiento conjunto de todos los agentes económicos de la región, elementos que pueden contribuir a crear las condiciones necesarias para el desarrollo.

Un proceso tan heterogéneo sólo es posible a través del establecimiento de acuerdos de trabajo en red entre los diversos sujetos –públicos y privados– y con diversos objetivos, desde un proyecto específico hasta un proyecto estratégico de largo plazo, tratando siempre de incrementar la confianza –que en este enfoque es un valor acumulativo–, fomentar la participación, reflexionar acerca de los métodos y los contenidos de las acciones en conjunto y de las políticas, establecer mecanismos de control a la acción pública, construir el sistema local de innovación. En este contexto teórico se analizan luego los consorcios.

### **LAS MANCHAS DE LEOPARDO**

En función del debate teórico expuesto, se discute con mucha intensidad cuánto se avanza en el sur en la construcción de las diversas instancias asociativas. En general hay cierta coincidencia con respecto a la hipótesis de que los casos positivos aumentan, son experiencias “a mancha de leopardo” pero también un estímulo para continuar con estrategias de este tipo.

Según Vesti (2000), la red existente es menos amplia que en el centro-norte pero mucho más compacta que lo que pueda imaginarse. Un relevamiento de iguales características y con hipótesis semejantes ha sido realizado por el grupo de Meldolesi y Báculo y puede ser visto, sintetizado y traducido al castellano, en Narodowski (2002).

En una línea similar, Punzo y Villani (2002) plantean que “la imagen monolítica y estereotipada de un sur italiano pobre y vago se interrumpe bruscamente en las zonas de Abruzzo, Sicilia y la Basalicata, donde se pueden ver realidades productivas particularmente dinámicas y vivaces”. En el mencionado trabajo se hace referencia a un documento del ISTAT sobre el intercambio comercial de las regiones, que demuestra un crecimiento de las exportaciones meridionales del 27,3%, y un documento del Censis donde se demuestra la importancia de los sistemas locales en esas exportaciones así como un fenómeno incipiente de internacionalización productiva de las PMI del

sur. En este tipo de planteos se observa una valorización muy ubicada de las realidades observadas en cuanto al tejido productivo y de relaciones entre los agentes y un reconocimiento de las limitaciones existentes. Veremos en la segunda parte del trabajo qué sucede en el caso de los fabricantes de guantes.

#### **4. LA CONSTRUCCIÓN DE LAS REDES. PUNTOS CENTRALES**

A partir del enfoque planteado, el impulso a formas de colaboración aun en contextos territoriales difíciles es un proyecto político que parte de la idea de la necesidad de una acción desde abajo, que, acorde con la historia, intenta reestructurar la red de relaciones locales existente y reorientarla en función de la competitividad del sistema local.

Por eso un elemento central es la relación entre los actores. En principio, se supone, como vimos, que la confianza es un recurso escaso en algunos sectores, razón por la cual este enfoque procura la generación de al menos un primer nivel de confianza que luego debe desarrollarse, superándose. Ésta crece en el contexto de un proyecto político que permita crear un espacio propio, basado en la autonomía, con todo el esfuerzo de gestión que esto implica. Con el tiempo, recreando el clima de confianza entre los empresarios de un mismo sector, se logran buenos resultados en el plano de la colaboración e incluso proyectos de trabajo.

Hay mucho espacio para realizar actividades, los “buenos empresarios” demuestran interés por la información de calidad, pero al mismo tiempo están atentos a no perder tiempo, cansados de escuchar promesas, esperan hechos. En este sentido, el fin de las actividades de estímulo de las relaciones entre las firmas debe ser la construcción de lazos explícitos, flexibles pero al mismo tiempo duraderos y revelados en proyectos concretos de innovación.

Si bien es importante un cierto “orden institucional”, es decir, la búsqueda de correctos contratos (una condición necesaria), lo esencial es el análisis de las posibilidades que surgen justamente de las particularidades de los actores que intervienen. Desde este punto de vista, las “estrategias contractuales formales” tienen un horizonte limitado, es decir, no se garantiza el mediano plazo de la construcción de estas relaciones por la sola vía de acuerdos explícitos, ni la construcción depende de la respuesta a un estímulo externo (como un subsidio) aunque esté óptimamente diseñado —es más, hay opiniones que lo consideran contraproducente— (Marino, 2000). El consorcio de los fabricantes de guantes, como veremos, se inicia con aportes de los integrantes, pero después de un año empieza a recibir ayudas.

En esta dinámica, es central demostrar que se quiere trabajar de una manera distinta, se debe lograr un contacto permanente con el tejido empresa-



rial, acompañar permanentemente en un sentido de cotidianidad, responder a necesidades concretas con respeto a las formas de ser, la historia de la gente, los problemas que se presentaron en el pasado, los proyectos frustrados. Es decir, respetar, valorar, responder a todo lo subjetivo que puede impulsar o frenar el proceso de relacionamiento, más allá de la conveniencia objetiva. En este enfoque, la capacidad de escucha es central, pues sin ella es imposible detectar virtudes y problemáticas.

Es evidente que los “traccionadores” no pueden permanecer “afuera” sino que deben lograr un nivel de compromiso muy grande. El esfuerzo es doble: se debe estar “adentro” y al mismo tiempo sostener la “terziarità” del modelo. La distancia debe existir por momentos y desaparecer luego, lo que exige una enorme inversión de energías de todo tipo –el tiempo que insumió el consorcio que analizamos sólo para constituirse fue de dos años.

Una de las tareas del “traccionador” es la de resolver de qué manera el grupo se relacionará con un conjunto de sujetos extraños: los consultores, los diseñadores, los tecnólogos, cada uno con su carga cultural y sus diferentes conocimientos. Se debe lograr un equilibrio entre formas y contenidos de los aportes y los réditos que se obtengan, no sólo en términos objetivos sino también de respeto de las características subjetivas de cada “oficio”, de modo tal que el actor principal (en el caso bajo estudio, el artesano) pueda sentirse en igualdad de condiciones y con total comando de la situación de cambio.

En este sentido, se debe reflexionar sobre lo que la propia sociedad –sus miembros, en este caso específico los artesanos– está dispuesta a cambiar en cada momento, y no lo que el “afuera” le impone como “moderno”; se trata de encontrar en lo cotidiano un buen equilibrio entre la tradición y la necesaria modernización. El análisis y la valoración de los elementos locales del proceso son fundamentales para conservar la ventaja competitiva existente y maximizar la eficiencia.

Para llevar a cabo un enfoque de este tipo, las instituciones tradicionales deben renovarse profundamente si quieren ser un actor clave. De todas maneras, sigue siendo central la necesidad de una representación; en el caso de los artesanos, es fundamental que la CNA asuma su rol, lo que exige una mejora sustancial de la relación entre el sindicato de categoría y el sistema de empresas del área metropolitana de Napoli, la existencia de proyectos asociativos y la evolución interna del cambio institucional presiona en ese proceso que es bidireccional. Por lo tanto, un objetivo simultáneo al de recrear la confianza entre los empresarios es el de lograr que éstos, en grupo, vuelvan a su organización sindical, con un espíritu de participación y toma de decisiones, y además, que vean resueltos (o que aprendan a “resolver”) sus problemas.

En el proceso de constitución de consorcios, y de modernización de la CNA, se han inscripto 100 empresarios, la meta actual es dotar de compromiso y actividad ese reingreso, se trata de establecer proyectos de corto, mediano y largo plazo y de cumplirlos.

Finalmente, en la medida en que este proceso dinámico se lleve adelante, se producirá la reaparición de antiguos grupos de poder, que en los últimos años habían desaparecido de las mesas de negociación, o no tenían ninguna incidencia en el diseño de políticas, ni opinaban sobre los instrumentos o sus opiniones eran consideradas secundarias. Por ese motivo, muchos sectores de artesanos eran desconocidos para los hacedores de política y ausentes en los instrumentos de apoyo. Incluso, a menudo se ha reacreditado la institución ante los organismos públicos para después presentar proyectos, solicitudes, etc. Como veremos, luego de arduas negociaciones la Regione Campania aceptó lanzar un programa para la capacitación específica “dei guantai” y prometió hacer lo mismo para otros sectores de artesanos, con fondos que antes no existían.

La aparición de nuevos actores dinámicos produce nuevas demandas y por lo tanto una presión sobre la eficiencia de las oficinas públicas locales y nacionales, que puede redundar en un círculo virtuoso que ya se observa, aunque tímidamente.

#### **LOS CONSORCIOS COMO UNA FORMA DE CONCRETAR LA RED**

Como se vio en el marco teórico, en la práctica no existe la construcción en un momento de un territorio o una red, naturalmente este es un concepto teórico: en realidad existen instituciones públicas o de consultoría privada que ofrecen servicios a la producción, o que desarrollan programas que directa o indirectamente influyen sobre la innovación; por otro lado están las empresas que se relacionan individualmente con esa oferta de servicios y/o que se vinculan entre sí. Los consorcios en el esquema que aquí se propone son un mecanismo que permite reconstruir elementos de la identidad de las producciones, los productos y las empresas en áreas-sistema donde, debido a la disgregación observada, el territorio no ha podido preservar dichos elementos. En la práctica, son una forma de diálogo y de organización de la sociedad civil, a través de la cual este segmento de la sociedad civil se puede relacionar con el resto de las instituciones.

Los consorcios de empresa son formas más o menos espontáneas de agregación, y como tales, para el *approach* de distritos, pueden ser buenos motores del desarrollo local, meta-organizadores que se ubican a mitad de camino entre la producción de bienes públicos y privados y son instrumentos útiles para realizar funciones de regulación y coordinación. En los casos en que na-

cen principalmente para la valorización del trabajo artesanal (como el de los fabricantes de guantes), además de recrear relaciones sociales y productivas, permiten una revalorización cultural importante.

Sin embargo, las potencialidades mencionadas están muy relacionadas con el tipo de empresa en que se asocian, su posición en la cadena de valor y sus objetivos. Los consorcios que agrupan empresas ubicadas en el último eslabón del encadenamiento, es decir, las propietarias de la marca, el diseño y la comercialización, por un lado, se mantienen en un espacio de competencia, lo que limita las posibilidades de aumentar los ámbitos de confianza, aunque, por otro lado, pueden tener cierta relación no jerárquica en los temas del trabajo conjunto, lo que potencia ciertos fines.

En lo que se refiere al vínculo con el resto del entramado hacia atrás, llevan adelante un comando desde una lógica de mercado que muchas veces es de corto plazo, lo que atenta contra la transmisión de conocimientos.

Por otro lado, los consorcios que agrupan empresas, artesanos, trabajadores por cuenta propia del resto de la cadena, tienen un objetivo de corto plazo trascendente: el acceso directo al mercado y, por lo tanto, el logro de una imagen, una marca, mejoras productivas claves, todo lo cual potencia las posibilidades de la red y lo acerca a la idea teórica original. En el mediano plazo, con las cosas ya resueltas, el consorcio depende de los lazos establecidos en la primera etapa. Éste es el caso de los fabricantes de guantes.

## **5) EL ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA.**

### **LOS FABRICANTES DE GUANTES DE NAPOLI**

El caso de los fabricantes de guantes es un excelente ejemplo. Se trata de un sector tradicional del centro histórico de Napoli pero sin ningún peso estadístico por los altísimos niveles de ocultamiento existente. Son producciones muy antiguas de alto vuelo artesanal. En Napoli se concentra el 95% de la producción italiana de guantes de cuero, todas las casas de moda del *made in Italy* venden el guante napolitano. En los registros oficiales figuran 35 firmas que fabrican guantes, éstas, a su vez, trabajan con un sinnúmero de subcontratistas debido a que casi todas las etapas del proceso (más de 20) se realizan fuera de las empresas. Es difícil determinar cuántas familias viven de esta actividad, debido a que en muchos casos se trata de trabajadores domiciliarios. En el trabajo de campo se ha entrevistado a todos los titulares.

El sector del guante napolitano es un excelente ejemplo de que es posible valorar la historia, transformándola en un valor de producción. Se trata de una actividad basada en una antigua tradición, cuyo proceso productivo, forma y estilo sigue teniendo el espíritu de la producción griega y romana. Bas-

ta pensar que ya en el siglo XV había una corporación que reunía a “guantai y ai profumiere”. La potencia era Venecia, Napoli comenzó a ser competencia a comienzos del siglo XIX.

Hay toda una cultura que enaltece a personajes de época que contribuyeron a la fama de los modelos de guantes. Luego, un período de gloria en el entreguerras, la destrucción de muchos talleres en la Segunda Guerra y la emigración de muchos artesanos. Las crónicas relatan que durante la década de 1950 se fueron reconstruyendo las fábricas para responder a la demanda del resto de Europa. La mayor parte de las empresas siguen en su lugar original, aunque algunas se trasladaron a la periferia, y la degradación de la ciudad y el alto nivel de informalidad han atentado contra su performance.

Aunque los guantes de cuero han sufrido importantes transformaciones, han logrado resistir los cambios readaptando la producción a los requerimientos de la demanda, y logrando incluso exportar a mercados competitivos. Las empresas son bastante pequeñas, las dimensiones varían con la mayor o menor demanda, por lo que la fuerza de trabajo que realiza actividades tercerizadas provee la continuidad del mencionado proceso de ajuste a lo largo del encadenamiento. Tanto las dimensiones como las condiciones de trabajo en el interior de las fábricas son muy diversas: subsisten los ambientes pequeños, húmedos y mal iluminados (Daniela Caianiello, Sergio Salomone, Immacolata Voltura, 1998).

El proceso observado dentro de los talleres sigue siendo manual, pieza por pieza, hay 15 categorías de especialización de los maestros del oficio (“maestranze”) y algunas etapas son típicas de Napoli. Valorizar el sector y el territorio es justamente conceder valor de producción a este proceso (ante todo ya valorado por los mercados), generando capacidad innovativa donde sea posible, respetando al artesano y su historia.

### **EL CONSORCIO**

Concretamente, el consorcio Napoli Guanti está integrado por 11 empresas que fabrican 1 millón de pares de guantes, facturan EU 8 millones, emplean regularmente a unas 100 personas y exportan el 40% de la producción. Dentro de nuestra clasificación, se trata de un consorcio de valorización de los artesanos, pero que une empresas que compiten entre sí que son las que hoy ya comandan la red.

La idea del consorcio, que surgió de un empresario que manifestó la necesidad de unirse y desarrollar una actividad de “reacreditación” del sector en diversas instancias –la Región, la Provincia, el Municipio, la Cámara de Comercio–, reconoce un antecedente en la Associazione Nazionale Guantai Italiani, creada en 1966 dentro de la Confindustria, con el objeto de poten-

ciar la producción de guantes, que no sólo asociaba artesanos napolitanos y que desapareció en 1993.

El proceso de animación comienza en julio de 1999 cuando, durante un curso de formación organizado por la CNA Campania, se entabló el diálogo con el hijo de uno de los más viejos productores de guantes de cuero. Luego de varios encuentros, en la feria Napoli Filiera Moda este empresario contactó a otros dos, con los que rápidamente hubo acuerdo acerca del carácter de los problemas: falta de personal especializado, el aislamiento respecto de las oficinas públicas, el individualismo de los empresarios, la relación con los bancos, la economía oculta, la necesidad de nuevos mercados. Como se observa, los objetivos referidos al incremento de los procesos innovativos estaban ausentes.

Durante los cuatro meses en que siguieron las reuniones, se manifestó cierta desconfianza en relación con la CNA debido a innumerables anécdotas del pasado, e incluso la elección del lugar de la reunión puede ser un problema: el edificio de la CNA es antipático a los empresarios, pero si las reuniones no se realizan allí la CNA no apoya y no se cumplen los objetivos de interrelacionar ambos proyectos (armar el consorcio y ayudar a la modernización de la CNA). Por otro lado, no se ponían de acuerdo acerca de otras empresas a las que invitarían a sumarse y nadie abría juicio por temor a que los otros estuviesen en desacuerdo, pero finalmente se logró una ampliación a siete empresas.

La tarea de convencimiento se prolongó hasta marzo del 2000, siempre en reuniones donde lo que vale es la opinión de los empresarios, y en las que se generan discusiones que en otro enfoque podrían ser consideradas pérdidas de tiempo y en éste son el eje del proceso de descubrimiento de potencialidades. De todos modos, desde la coordinación de CNA se planteó la condición de que el consorcio tuviera una conducción operativa de tipo técnica, lo que fue asumido con placer ya que los participantes venían de una experiencia negativa en la cual la conducción empresarial de la primera asociación mencionada había aprovechado su posición con fines personales. En la actualidad hay cinco solicitudes de ingreso presentadas hace un año, pero el grupo no se decide, por temor a las rupturas. Estos ingresos permitirían que el consorcio sumara al 75% del sector de los fabricantes de guantes napolitanos.

Consultados los miembros del consorcio, surge en todos los casos la reticencia a las nuevas incorporaciones, que, por su parte, quienes esperan ser incorporados atribuyen a la propia dinámica de la CNA. El resto de los fabricantes, al ser consultados, muestra indiferencia. Uno de ellos, con el que la entrevista se realizó en el 2004, manifestó que en la actualidad el problema principal es la relación euro-dólar, que amenaza al sector y sus exportaciones.

De todos los problemas planteados y sus posibles soluciones, lo que ha resultado más fácil es lo que se refiere a la actividad comercial y, especialmente, a la organización de la participación en ferias. Para ello ha sido fundamental la “terziarità” y la búsqueda de estrategias tendientes a maximizar la escasa confianza inicial con mecanismos reasegurantes de tipo institucional. A la primera feria viajaron dos empresarios, los modelos de los empresarios que viajaron fueron llevados por el animador y el resto de los modelos de quienes quedaron en Napoli fueron responsabilidad de los empresarios de la misión. Esto exigía trabajo conjunto y cierto secreto para conservar “la novedad” de cada modelo, lo que aseguraba la equidad del esfuerzo.

Rápidamente ha crecido el interés, debido a que los resultados, medidos en pedidos concretos, son excelentes: “todos quieren viajar”, muchos lo hacen por su cuenta y llevan modelos de otro. Además, está próxima la transformación en sociedad “consortile” para la comercialización, fundamentalmente con vistas a la gran distribución americana, con objetivos de mundialización, para superar el mercado –y, por qué no, la mirada– local, tradicional.

Con el tiempo muchos han iniciado un diálogo más transparente, dando señales de una mayor confianza a punto tal que se han verificado compras conjuntas de diversos insumos, y si bien es fundamental la coordinación “externa” de CNA, también se observan actividades de a dos o tres de ellos sin mediación alguna, hechos impensables anteriormente.

Entre las actividades más recientes, se ha cerrado un acuerdo con el Banco Monte dei Paschi di Siena, al que adhirieron todas las empresas del grupo y que permite mejorar las condiciones del crédito que tenían con otra entidad bancaria.

En la fase inicial el proyecto contó sólo con el aporte de los empresarios (aproximadamente EU 500 cada año) para financiar la primera feria en Nueva York y para gastos operativos. La base fue el esfuerzo de los interesados: “la pasión por lo posible”. Esto le ha valido el Premio Valore y Valori del Sistema Nacional de CNA. Para reacreditar a los sectores además se ha logrado en la CNA un pequeño fondo provisto por la Cámara de Comercio. La próxima etapa supone la búsqueda de los incentivos que brinda la política industrial y hacia las PYMES. Se esperan, por ejemplo, los beneficios del financiamiento para consorcios de alguna medida complementaria de la programación en la región Campania.

De las entrevistas realizadas surge que el pasaje del “esfuerzo personal desinteresado” a la “lucha por los incentivos” no ha tenido inconvenientes. Por el contrario, ha resultado favorable y no ha minado al proceso de con-

solidación de un entorno de confianza. Sólo que ha generado recelo fuera del grupo y una relación más difícil con el resto de los artesanos.

El aspecto más importante, y a la vez más difícil, consiste, sin embargo, en avanzar hacia otro tipo de proyectos, donde el eje sea la modernización de ciertos procesos y la calificación de los artesanos más jóvenes. Uno de los problemas más importantes es la antigüedad de la maquinaria y la falta de fabricantes. El caso es interesante ya que el proceso específicamente “napolitano” y las herramientas utilizadas son típicas y sólo para ese proceso. Un informante clave del Grupo Meldolesi plantea que debido al estancamiento que durante algunos años sufrió el sector en la región los productores de bienes de capital del rubro se dedicaron a otros segmentos mientras los artesanos se resisten a abandonar las viejas herramientas. El informante incorporó un elemento interesante: el hecho de que algunos artesanos consideran que las fallas son parte de la imagen del producto, razón por la cual la precisión puede ser contraproducente.

Impulsado por el mencionado grupo, el consorcio está analizando la posibilidad de realizar un proyecto conjunto con alguno de ellos para lograr un nuevo diseño de máquinas y herramientas, que brinde mayor velocidad y el ahorro de ciertos insumos.

En este sentido, las reticencias son grandes, entre “i guantai” se asiste al tercer pasaje generacional, los fundadores están cómodos con las herramientas que utilizaron toda la vida, sus hijos, los jóvenes empresarios, están altamente calificados pero más vinculados con la gestión administrativa o comercial, hay inconvenientes alrededor de la manera de mantener vivo el oficio, modernizándolo. Se ha podido entrevistar a algunos jóvenes del sector, en su mayoría profesionales de esas disciplinas.

El otro problema importante, ligado con el proceso productivo, es la falta de mano de obra especializada, sobre todo para hacer frente a los períodos de exceso de demanda, lo que muchas veces ocasiona el rechazo de órdenes de compra. Esta situación se da en un contexto de una tasa de desocupación superior a la media nacional y se debe en parte al proceso ya mencionado de las décadas de 1970 y 1980 de desvalorización del “artigianato locale”, que era visto como una actividad vieja y muy desacreditada, que trabajaba para terceros, con bajos salarios y largos períodos de depresión.

El proyecto debería servir para revalorizar esa imagen, recrear la identidad, acercar a los más jóvenes y calificarlos. La estrategia de la formación es un instrumento válido pero limitado ya que en realidad representa un intento de reemplazar artificialmente lo que antes era natural en el taller a través de la relación del maestro y el aprendiz. Se trata de generar actividades atractivas para los jóvenes, que permitan a los ancianos transmitir experiencias y

al mismo tiempo ayuden a sostener el sistema productivo tradicional, valorizado, incluso respetando los oficios y la tipicidad del trabajo masculino (corte) y femenino (costura). En ambos casos, además, se debe lograr velocidad, precisión, arte. El objetivo es transmitir no unos procedimientos sino una cultura (que en cierta forma ha perdido continuidad histórica). En el mismo proceso es posible avanzar en la incorporación de herramientas, nuevos diseños de productos, etcétera.

Las empresas no tienen mucho interés porque las horas destinadas a la formación usualmente son escasas. Se está trabajando con la Secretaría de Formación del municipio para elaborar una propuesta específica y una cantidad de horas razonables. La presencia de los empresarios en las tratativas es fundamental para que se comprendan sus necesidades. Así, el curso de formación se convierte en un excelente laboratorio para el debate de una estrategia con el objeto de valorizar el oficio en un contexto donde el sistema educativo formal no ayuda demasiado ni hay muchas instituciones de innovación prontas a generar propuestas.

#### **EL IMPACTO INSTITUCIONAL**

El efecto institucional más importante del consorcio se verifica en la relación con la CNA, a la que el premio obtenido le ha dado cierto prestigio y en el interior de esta organización se ha iniciado un proceso muy difícil pero muy interesante de discusión. Por otro lado, cuatro consorcios ya están formados y dos más están en proceso.

Lo mismo sucede con la relación entre la CNA y los distintos estamentos de gobierno, ejemplo de lo cual es el hecho de que se formalizaron reuniones con la Región, y ésta se comprometió a anunciar un bando para la formación del sector y de otros sectores. Al mismo tiempo, la CNA participó del Proyecto CUORE (Narodowski, 2002)<sup>5</sup> junto con la UniNa y la Comune.

No hay relación de trabajo con otras instituciones del mundo de la innovación. A los problemas ya mencionados se suma el hecho de que el consorcio no ha encarado ningún emprendimiento concreto de esta índole y que, por lo tanto, no tenga demandas. Tampoco desde los centros de investigación vinculados con el cuero, con la química, etc., ha habido tentativas de acercamiento, situación que dificulta la posibilidad de avanzar más rápidamente.

<sup>5</sup> El Proyecto CUORE es el resultado de un acuerdo de trabajo entre el Municipio de Napoli y el grupo Meldolesi para estudiar la economía oculta. En la actualidad, como parte del Proyecto, funcionan ventanillas de asistencia para la emersión de la economía sumergida en diversos barrios de Napoli.



## CONCLUSIONES

Valiéndose del enfoque de los “sistemas locales” este trabajo ha intentado abordar la realidad de un subsistema específico –los fabricantes de guantes– en un contexto metropolitano como el de Napoli. Se valora la aproximación de los sistemas locales en cuanto incorpora la historia de la firma y el contexto, por eso la heterogeneidad. Así, es posible analizar potencialidades de los territorios, pero también las causas de los círculos viciosos. Además, se asume que la metrópoli, por su propia complejidad, presenta un cúmulo único de alternativas de acumulación de conocimiento pero, al mismo tiempo, mayores dificultades para el gobierno de las mismas. Se parte de la base de que la ciudad es un proceso y que en esa construcción es fundamental comprender las formas de relación parciales, en grupos específicos de actores. Por eso se abordó la actividad de la CNA y su relación con los fabricantes de guantes.

Es importante resaltar aquí que en la metodología propuesta debe apreciarse cómo funcionan los condicionantes macro-institucionales más generales y, al mismo tiempo, cómo es la dinámica específica. En la metrópoli hay infinitos casos pequeños, que van construyendo la ciudad en su propia fragmentación. El desafío es que cada parte, sus organizaciones y el mismo Estado se constituyan en sujetos activos de un cambio, proceso “pequeño” pero gradual y acumulativo.

Una de las conclusiones más importantes de trabajo es que la vida de las empresas está fuertemente condicionada por el contexto macroeconómico, las formas históricas de las relaciones y el consiguiente marco institucional. Dentro de esos parámetros, aparece una serie de elementos dinámicos que seguramente irán ampliando los límites impuestos por el contexto, pero en un proceso muy lento, que no siempre los actores perciben claramente.

Si bien todas las experiencias dinámicas, entre ellas las asociativas, son micro-procesos difíciles de descubrir y potenciar, son la clave de la construcción de un espacio urbano diverso. El caso de los fabricantes de guantes de Napoli puede encuadrarse entre éstos, no sólo por lo que implica en los términos concretos de acceso al mercado, sino además como un instrumento que permite reorganizar una identidad que corre el riesgo de perderse, para valorizarla productivamente.

En efecto, la experiencia ha permitido redescubrir la tradición de un viejo gremio y su contexto, con una fuerte ventaja debida al prestigio del que sus artesanos gozan en toda Europa; además, se inició un proceso que regenera lazos de confianza que tiene consecuencias concretas en la vida de las empresas, debido a que la penetración en los mercados externos presiona al

mejoramiento de las estructuras productivas y probablemente en el futuro genere necesidades de innovación y proyectos. Mediante algunos instrumentos de apoyo, como el mencionado de la formación y el esfuerzo cotidiano de animación, se logra valorizar el sector, modernizándolo donde sea posible, sin perder la esencia y tratando de encontrar fórmulas para transmitir ese bagaje a las nuevas generaciones.

Otra conclusión importante se refiere al hecho de que este tipo de realidades, como la del trabajo con los fabricantes de guantes, deben soportar las dificultades del contexto, pero al mismo tiempo juegan un rol clave en la vida de ese contexto y de sus instituciones. En este caso, la CNA se fortalece no sólo frente a sus socios sino en su lógica de relaciones con la CNA nacional y con los poderes locales. Los objetivos de los diversos actores van confluyendo, la resistencia interna es menor. La ciudad suma actores con capacidad de “voice”.

Desde el punto de vista industrial, lo que se observa es que es muy difícil generar un sistema más complejo de transmisión de conocimientos en diseño, materiales, etc., de generar una exigencia a los entes que en la región realizan estas tareas. Entre las empresas del consorcio, las temáticas siguen estando muy relacionadas con lo comercial, con el corto plazo. El punto de partida de la estructura productiva, basada en sectores tradicionales, es un escollo difícil de remover.

Del mismo modo, debe decirse que no se observa un efecto generalizado en el tejido del sector: no existe aún una presencia importante de la CNA, ni del consorcio, en la vida cotidiana de buena parte de las empresas. Se tiende a fortalecer el trabajo asociativo en el último eslabón, es decir, en la comercialización, sin pasar a instancias más profundas que involucren otras etapas del proceso.

El verdadero desafío es transformar estas primeras actividades en otras más comprometidas, con la mirada puesta en el mercado, innovar, producir bien y vender, es decir, afianzar un proyecto de modernización basado en la valorización de las particularidades y que las instituciones logren contener la complejidad de este tipo de relaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Boisier, S. (1997), “Sociedad Civil, Participación, Conocimiento y Gestión Territorial”, Serie Ensayos, documento 97/39, Santiago de Chile, ILPES-CEPAL.
- Beccatini, G. (1998), *“L’industrializzazione leggera del Mezzogiorno”*, *Distretti industriali e made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Turín, Bollati Boringhieri Editori.

- Belussi, F. (1997), “Le politiche Knowledge intensive per lo sviluppo del sistema produttivi territoriali”, en Bramanti, A. y Maggioni, M. (eds.), *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*, Milán, Franco Angeli Editora, pp. 23-40.
- Bianchi, G. y Compagnino, A. (1997), “Doppio movimento. Verso una convergenza fra sistema produttivi territoriali di piccola e grande impresa?”, en Bramanti, A. y Maggioni, M. (eds.), *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*, Milán, Franco Angeli Editora, pp. 82-107.
- Bianchi, P. (1991), *Produzione e potere di mercato*, Roma, Hediase.
- Boscherini, F. y Poma, L. (2000), “Mas allá de los distritos industriales: El nuevo concepto de territorio en el marco de la economía global”, en: Boscherini, F. y Poma, L. (eds.), *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global*, Buenos Aires, editorial Miño y Dávila, cap. 1, pp. 23-38.
- Bramanti, A. y Maggioni, M. (1997), “Struttura e dinamica del sistema produttivi territoriali: un’ agenda di ricerca per l’ economia regionale”, en: Bramanti, A. y Maggioni, M. (eds.), *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*, Milán, Franco Angeli Editora, pp. 4-17.
- Brusco (1997), La sete del sud non attinge a Bruxelles, en <[http://www.economia.unimore.it/brusco/industriamoci\\_saggi1995-2000.html](http://www.economia.unimore.it/brusco/industriamoci_saggi1995-2000.html)>
- Caianiello, D., Salomone, S. y Soltura, I. (1998), “Un percorso difficile ma possibile: le attività artigianali nel centro storico de Napoli, L’Italia che non c’è: quant’è, dov’è, com’è? », *Rivista di Politica Economica*, Año LXXXVIII, fascículo VIII-IX, Serie III, Catania, pp. 211-229.
- Camagni, R. y Capello, R. (1997), “Metodologie per la definizione del piano di riconversione regionale e sociale Della Liguria: strategie e assi di intervento”, en: Bramanti, A. y Maggioni, M. (eds.), *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*, Milán, Franco Angeli Editora.
- Conti (2000), *Geografía económica. Teorie e metodi*, Milán, Utet. che Italiane.
- De Vivo, P. (1998), *Sviluppo locale e Mezzogiorno. Piccola impresa, territorio e azione pubblica*, Milán, Franco Angeli Editora.
- Del Monte, A. (1996), “I fattori determinanti la corruzione nelle región italiane”, en Costabile (comp.), *Instituzioni e sviluppo economico nel Mezzogiorno*, Milán, Società Editrice il Mulino, pp. 67-81.
- Dosi y Metcalfe (2003), “Enfoques de la irreversibilidad en la teoría económica”, en Chesnais, F. y Neffa, J. (comps.), *Ciencia, tecnología y crecimiento económico*, Buenos Aires, Trabajo y Sociedad, CEIL-PIETTE, pp.129-163.
- Latella, F. (1998), “Il comportamento delle imprese: un’indagine sul campo”, en Lilia Costabile (a cura di),  *Mercati e istituzioni nel Mezzogiorno. Parte seconda:*

*Mercati, spazio economico e discontinuitá: le verifiche*, Milán, Franco Angeli Editora.

- Marino, V. (2000), "I Conzorzi d'impresa tra spontaneitá e strategie d'animazione", paper presentado en el Primo Forum sugli Strumenti di emersione, organizado por el Comitato nazionale per l'emersione del lavoro non regolare, Roma.
- Maskell, M. y Malmberg, A. (1997), "Apprendimento localizzato e competitivitatá industriale", en Bramanti, A. y Maggioni, M. (eds.), *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*, Milán, Franco Angeli Editora, pp. 114-131.
- Meldolesi, L. (1994), *Alla scoperta del possibile: il mondo sorprendente di Albert Hirschman*, Bologna, il Mulino.
- (1998), *Dalla parte del Sud*, Bari-Roma, Laterza.
- Narodowski, P. (2002), "La informalidad en la cadena de valor: el caso de la petroquímica y el plástico" (mimeo).
- Poma, L. (2000), "La nueva competencia territorial", en Boscherini, F. y Poma, L. (eds.), *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global*, Buenos Aires, Editorial Miño y Dávila, cap. 2, pp. 39-76.
- Punzo y Villani (2002), "Sui distretti industriali del Sud Italia", en <<http://www.re-set.it/documenti/0/400/480/489/rapporto.html>>
- Rullani, E. (1997), "Piú locale e piú globale: verso una economia postfordista del territorio", en Bramanti, A. y Maggioni, M. (eds.), *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*, Milán, Franco Angeli Editora, pp. 145-174.
- (2000), "El valor del conocimiento", en Boscherini, F. y Poma, L. (eds.), *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global*, Buenos Aires, Editorial Miño y Dávila, cap. 7, pp. 229-258.
- Storper, M. (1997), *The regional world*, Nueva York, The Guilford Press.
- Tagle, L. (1999), "Asimmetria delle istituzioni e invisibilitá delle imprese", en Báculo, L. (comp.), *Impresa forte politica debole. Imprenditori di Suceso nel Mezzogiorno*, Nápoles, Editori Scientifiche Italiane.
- Viesti, G. (2002), "Cosa insegna l'esperienza dei distretti meridionali?", Archivio di studi urbani e regionali <<http://www.biblio.liuc.it:8080/./biblio/essper/sched-per/p138.htm>>, vol. 33, fascículo 73, Milán, Franco Angeli Editora, pp. 23-28.