

«El Proceso de Internacionalización de la Industria Italiana: el Caso del Sector de la Confección» (*)

Este trabajo está basado en una base de datos que revela el crecimiento internacional de las empresas italianas del sector de la confección entre 1987 y 1991. Los datos aparecen procesados con referencia a las estrategias de crecimiento interno y externo, acuerdos cooperativos y no-cooperativos. Los autores se centran en las diferentes estrategias de las PYMEs, grandes empresas y cuatro grupos (Benetton, Gruppo GFT, Miroglio y Marzotto) en su proceso de internacionalización. Dicho proceso implica principalmente los segmentos medio y alto del mercado, donde las empresas italianas pueden hacer frente a la competencia en los mercados mundiales debido a factores competitivos no relacionados con el precio. Se destaca finalmente la necesidad urgente de políticas industriales que promuevan el acceso de las PYMEs a los instrumentos cooperativos ("learning by cooperating" o aprender cooperando).

Lan hau, Italiako konfekzio edo jantzigintzako sektoreak 1987 eta 1991 artean nazioarte mailan izan duen hazkundera erakusten duen datu-base batean oinarritzen da. Datu horiek barneko eta kanpoko hazkunde-estrategiei eta elkarlaneko eta ez-elkarlaneko akordioei buruz prozesatuak ageri dira. PYMEek, enpresa handiek eta lau taldek (Benetton, Grupo GFT, Miroglio eta Marzotto-k) beren nazioartekotze-prozesuan eraman dituzten estrategia desberdinetan zentratzen dira lanaren egileak. Eta ikusten da prozesu horrek batipat merkatuaren goimailako eta erdimailako segmentuak inplikatzeko dituela, non Italiako enpresek konkurrentziari aurre egiteko gai ageri baitira munduko merkatuetan prezioarekin zerikusirik ez duten konkurrentzi faktore desberdinengatik. Eta azkenik, PYMEei elkarlaneko instrumentuak ("learning by cooperating" edo elkarlanean ikasiz) lortzeko bidea emango dieten politika industrialen premia larria azpimarratzen da.

Our research is based on a data base that reveals the international growth of Italian companies in the clothing sector during 1987-1991 period. We processed the data with reference to the internal and external growth strategies, cooperative and non-cooperative deals. We focused on the different strategies that SMEs, large companies and four groups show in their internationalisation process. This process involves mostly the middle and high segments of the market, where Italian firms are able to face competition in world markets due to non-price competitive factors. Generally speaking, in Italy there is an urgent need for industrial policies to be made that promote SMEs' access to cooperative instruments ("learning by cooperating").

(*) El presente trabajo se enmarca en la investigación "Las soluciones organizativas utilizadas por las empresas italianas en el proceso de internacionalización" que forma parte del proyecto del CNR (Consejo Nacional para la Investigación) "Servicios y estructuras para la internacionalización de las empresas". Aunque esta investigación sea fruto del trabajo común de los autores, las secciones 1, 2, 3 deben atribuirse a L. Piatti, la sección cuatro y la elaboración de la base de datos a L. Berra y la sección 5 y 6 a G. Vitali.

1. **Introducción**
 2. **Características del Sector y del País en el Proceso de Internacionalización**
 3. **El Proceso de Internacionalización en Italia**
 4. **Metodología de la Investigación**
 5. **Las Estrategias de Internacionalización**
 6. **Una Política Industrial para las Alianzas Internacionales**
- Bibliografía**

Palabras clave: Industria italiana, sector de la confección, internacionalización.
Nº de clasificación JEL: L67

1. INTRODUCCIÓN

El presente análisis se centra en las estrategias de internacionalización seguidas por las empresas italianas en el sector de la confección en el período 1987-1991. Entre los diferentes instrumentos utilizados por las empresas para desarrollar el proceso de internacionalización, se profundizarán sobre todo los acuerdos entre empresas (1). En el caso del sector de la confección, podemos indicar la subcontratación, el tráfico de perfeccionamiento pasivo (2), la utilización de licencias, marcas, know-how y, en general, acuerdos comerciales, productivos o tecnológicos.

(1) Para una reseña de las principales teorías sobre los acuerdos internacionales entre empresas, véase Contractor-Lorange (1988).

(2) Se recuerda que el instrumento del tráfico de perfeccionamiento pasivo permite la exportación temporal de materias primas y semi-elaborados hacia países con bajo coste de trabajo, donde se someten a ulteriores elaboraciones para ser reimportados con aranceles sólo sobre el valor añadido producido en el extranjero.

Los principales resultados de nuestra investigación muestran un número elevado de alianzas internacionales promovidas en los últimos años en el sector de la confección, también por lo que se refiere a las pequeñas y medianas empresas (PYMEs). Dicho estímulo a la internacionalización de la empresa se deriva no sólo de la peculiaridad del país (tradicional papel pasivo de Italia en el proceso de internacionalización) y del sector (madurez tecnológica), sino también de las características de los ciclos coyunturales de los primeros años noventa (contracción en algunos segmentos del mercado), así como de las expectativas de los operadores con respecto a los nuevos contextos competitivos (Mercado Único Europeo, apertura de los países del este, nuevos acuerdos GATT) (Breitenacher-Paba-Rossini, 1989).

El análisis de las estrategias de internacionalización seguidas por los principales países industrializados se

presenta en el próximo capítulo, mientras que en el tercero se profundiza el caso italiano. Las características de la base de datos sobre las empresas del sector se ilustran en el cuarto capítulo, mientras que en el siguiente se presentan las principales evidencias empíricas con respecto al papel desempeñado por la dimensión de la empresa en la caracterización del modelo de internacionalización elegido. El último capítulo trata de sintetizar los principales resultados obtenidos y propone algunas líneas de política industrial que puedan favorecer la positiva evolución en curso.

2. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR Y DEL PAÍS EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Entre las características estructurales de la industria de la confección que influyen en el proceso de internacionalización, hay que destacar (ONU, 1987):

- La importancia del factor trabajo, que determina una ventaja competitiva para los países con salarios bajos, favoreciendo por un lado la exportación de productos (generalmente de baja calidad) de los países en vías de desarrollo hacia los de la OCDE y por otro el llamado tráfico de perfeccionamiento pasivo en sentido contrario.
- Las modestas oportunidades de innovación de los procesos que, condicionadas por la dificultad de combinar la automatización productiva (posible en muchas fases de trabajo) con la calidad de la prenda terminada, no permiten desarrollar completamente el proceso de sustitución del capital de trabajo como ha ocurrido en otros sectores manufactureros.

Dicha configuración favorece una división del trabajo a escala mundial que genera un notable flujo de comercio internacional, a pesar de las limitaciones proteccionistas del Acuerdo Multifibras (Clairmonte, 1990).

La evolución de este marco estructural parece reducir la facilidad de penetración de nuevos emprendedores en el sector (las reducidas barreras en entrada habían permitido la existencia de numerosas empresas de dimensiones reducidas), sobre todo a causa de la creciente importancia de los factores competitivos no relacionados con el precio (recordemos que el producto es altamente diferenciado) y la eficacia y capilaridad de las cadenas distributivas.

Por ello, en el contexto competitivo de los años noventa las empresas de la confección de los países industrializados (OCDE, 1988) siguen privilegiando la diferenciación del producto (marcas y firmas), el desplazamiento hacia segmentos de gama alta con alto contenido de moda o prendas deportivas u otras tipologías de bienes de baja elasticidad de precio y la descentralización productiva internacional. Además, en algunos países se ha producido una reducción de las ayudas públicas al sector para favorecer las industrias de alta tecnología, caracterizadas por un mayor dinamismo en términos de crecimiento y creación de nuevos puestos de trabajo (Huttin, 1989).

Sin embargo, es necesario aclarar que cada país industrializado ha seguido un modelo propio de internacionalización:

- Japón utilizó primero la subcontratación internacional a través de las grandes "trading companies" y luego la presencia directa en los mercados del sureste asiático (Mussati, 1988).

- Los Estados Unidos adoptaron estrategias de "off-shore assembly" con respecto a países limítrofes (Filipinas, Méjico y América Latina), realizadas con socios independientes o consorcios o filiales de empresas multinacionales americanas (Hamill-Young, 1987).

Además, en la segunda mitad de los ochenta la actividad de inversión se reactivó en favor del área Nafta (Canadá, EEUU, Méjico).

- En Alemania el proceso de internacionalización se desarrolló desde los primeros años setenta sobre todo a través de la ubicación de las fases de mayor intensidad de trabajo en los países del Este (Hamill-Taggart, 1987 y Piatti-Spinanger, 1992).
- Francia e Inglaterra tradicionalmente realizaron inversiones directas de reubicación productiva en sus ex-colonias (Norte de África y área del Commonwealth respectivamente) (Noblot, 1985), aunque en los años ochenta el proceso de reestructuración de la industria inglesa determinó ingentes desinversiones productivas.

3. EL PROCESO DE INTERNACIONALIZARON EN ITALIA

El proceso de internacionalización de la industria italiana de la confección siguió un camino distinto con respecto a los principales países industrializados, probablemente también a causa de la distinta tipología estructural de referencia. Aunque las relaciones de interdependencia entre los dos aspectos dificulten una clara interpretación del fenómeno en términos de causa-efecto, es importante examinar algunas

características que deberán tenerse en cuenta para valorar los resultados de la investigación.

Es sabido que en Italia el sector de la confección presenta una fisonomía de fuerte polarización: un número limitado de grandes empresas se contraponen a numerosas empresas pequeñas y medianas, especializadas en algunas 195 fases o tipologías de producción y posicionadas en pequeños nichos de mercado.

Cuando, como ocurrió alrededor de la mitad de los setenta, los escenarios cambian repentinamente —cambian los modelos y estilos de vida, aumentan los costes de los factores, se presentan nuevos competidores y al mismo tiempo la demanda tiende a contraerse—, la respuesta que llega desde las empresas del sector de los principales países industrializados está conectada a una fuerte intensificación de la descentralización internacional y de las políticas proteccionistas.

También en Italia el sector padece la crisis, pero no experimenta ni las ingentes pérdidas de puestos de trabajo, ni la masiva descentralización productiva internacional o déficit comercial que se registran en otros países industrializados. Todo esto ocurre gracias a la ventaja competitiva alcanzada por medio de la innovación organizativa: los procesos de eliminación de la verticalidad y descentralización de los ciclos productivos se producen dentro de las fronteras nacionales, tanto por el peculiar tejido productivo compuesto por unidades de tamaño reducido y con elevada flexibilidad operativa, como por las tipologías de producto ofrecidas que han permitido una recuperación de los costes de los factores y de los precios de venta de los productos terminados. En efecto, para el sector de la confección la descentralización tuvo una doble función:

demonstró ser un instrumento orientado hacia la eficiencia y también una fórmula de actuación de una estrategia basada en la diversificación de la oferta y la diferenciación del producto, gracias a la disponibilidad de estructuras flexibles y especializadas y a la presencia de polos de producción coordinables (Mariotti-Cainarca, 1986).

De todo ello surge un modelo organizativo -típico de la estructura italiana- basado en las relaciones entre descentralización productiva y eliminación de la verticalidad por fases de producción (Locke, 1990). Nacen realidades industriales significativas modeladas en una lógica reticular; otras se adecuan rápidamente al nuevo modelo y consolidan estructuras multipolares (Lorenzoni-Ornati, 1988). En un extremo del modelo encontramos la empresa "focal", estrechamente vinculada con relaciones de cooperación bastante estables con proveedores especializados por fases de producción o partes de producto; en el otro extremo está la "empresa integrada" que busca la ventaja competitiva en las sinergias del crecimiento dimensional por integración vertical y horizontal; entre los dos polos se introducen numerosas "redes de empresas" que caracterizan la estructura de los distritos industriales especializados según la mercancía.

En este contexto de relativo desarrollo, el retraso que ya caracterizaba la industria italiana de la confección con respecto al grado de internacionalización se amplía ulteriormente: parece que el proceso de crecimiento internacional del sector se haya basado preferentemente en las políticas de penetración comercial mediante las exportaciones, en lugar que en la utilización de inversiones directas (a diferencia de lo ocurrido en los países competidores).

Por otro lado, la fuerza y la importancia

de las exportaciones de la confección italiana son evidentes: en 1991 la relación exportaciones/producción del sector, junto con el textil, alcanza aproximadamente el 26% y la de importaciones/producción sólo el 16% y el saldo comercial (14.030 miles de millones) es estructuralmente positivo, con un valor normalizado de 0.38 (ICE, 1992). Dichos valores son netamente más positivos que la media del conjunto de la industria nacional, tanto por la primera como por la segunda relación, y permiten que el sector determine casi el 13% del valor total de las exportaciones de la industria manufacturera italiana.

El buen comportamiento del sector en los años ochenta choca con la fuerte dinámica de las importaciones, a cuyo aumento concurren, por un lado, la pérdida de competitividad de las empresas italianas en las producciones medio-bajas del mercado y, por otro, el aumento de las adquisiciones de productos de base y semi-elaborados debido a la mayor integración internacional del ciclo productivo (Bipelfo-Prometeia, 1992): en ambos casos los países en vías de desarrollo incrementaron su papel de proveedores caracterizados por un bajo coste del trabajo. En los segmentos productivos de calidad medio-alta las empresas italianas hicieron frente también a la competencia de los países industrializados que utilizan de forma muy pronunciada la automatización y las nuevas tecnologías, como en el caso de la industria alemana.

Siempre por lo que se refiere a la apertura con el exterior, una investigación, realizada a mediados de los años ochenta (Barbieri Hermitte, 1985) sobre las estrategias de crecimiento internacional de las empresas italianas del sector textil y de la confección, destacó que en el período 1975-1985 las inversiones directas —raramente destinadas a actividades productivas y más a menudo a actividades

comerciales— eran escasas y se dirigían preferentemente hacia los países industrializados, sobre todo Europa y EEUU. Los objetivos vinculados a la penetración en los mercados resultaban preponderantes con respecto a los de racionalización de la estructura de los costes. También en la segunda mitad de los ochenta el sector muestra un flujo muy bajo de inversiones directas, tanto en entrada como en salida, si se compara con los demás sectores manufactureros nacionales (R&P, 1991 y Polimeni, 1992). Al detallar dichos flujos, se observa que después de 1985 se registra una intensificación del fenómeno de internacionalización del sector, en todas las formas posibles de realización (Bursi, 1992).

El análisis y la interpretación de esta reciente evolución es el objeto de los capítulos siguientes.

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación realizada sobre el proceso de internacionalización de las PYMEs del sector de la confección en el período 1987-1991 utiliza un banco de datos que recoge las operaciones realizadas por las empresas italianas del sector con características "equity" y "no-equity", cooperativas y no cooperativas, de crecimiento externo y crecimiento interno, a nivel nacional e internacional (3).

Debido a la naturaleza del fenómeno estudiado y la muestra utilizada, se ha optado por privilegiar la distinción fundamental entre las estrategias de

(3) La base de datos se constituyó utilizando artículos de periódicos, informes de balance de los principales grupos del sector, bases de datos sobre las operaciones y las inversiones exteriores directas (FDI) de las empresas italianas (Nomisma y R&P, 1991).

crecimiento cooperativas y no-cooperativas. Se pondrá especial énfasis en las estrategias cooperativas, ya que se supone que en la próxima década serán cada vez más importantes y necesarias con respecto a los tradicionales comportamientos no-cooperativos. En efecto, los elevados riesgos que presenta la estrategia de asociación se atenúan por los brillantes resultados obtenidos con el éxito de la operación y la mejora continua de las capacidades de gestión de iniciativas cooperativas ("learning by cooperating").

En nuestra investigación se han examinado las categorías de cooperación que se refieren a los acuerdos de comercialización (se tomaron en consideración también todos los acuerdos de distribución, las licencias de comercialización, las licencias de utilización de marca, los nuevos puntos de ventas nacidos por un acuerdo o una joint ventures), cesión de tecnología (cesión de licencia, transferencia de know-how, cesión de patentes), producción (incluidas las licencias de producción, la producción común de bienes intermedios y productos acabados, los contratos de suministro continuado de productos acabados o semi-elaborados). Dichas operaciones de cooperación pueden ser "equity" (*Joint ventures* y adquisición de cuotas minoritarias) o "no-equity" (acuerdos propiamente dichos).

Por lo que se refiere a las iniciativas de crecimiento no cooperativas, dichas estrategias se persiguen cuando la empresa desea internacionalizar los factores que son el origen de su propia ventaja cooperativa. La investigación estudia los casos de crecimiento producidos mediante nuevas instalaciones productivas ("greenfield"), constitución de nuevas sociedades (generalmente sociedades comerciales), apertura de puntos de venta (puntos comerciales de cualquier tipo

—como tiendas de ubicación estratégica, exposiciones, boutiques mono y multi-marca— también en franquicia, surgidos sin ningún acuerdo con otras empresas) y, por último, adquisiciones de sociedades ya existentes (participaciones de control) (4).

Como se ilustrará en el capítulo siguiente, la relación entre el tamaño de la empresa y las estrategias de internacionalización se ha estudiado subdividiendo la muestra de las iniciativas internacionales según la dimensión del socio italiano. Se obtiene así el grupo de las PYMEs, el de las grandes empresas y el de los cuatro grupos industriales más importantes (Benetton, Gruppo GFT, Miroglio y Marzotto).

Entre los muchos criterios existentes para definir una PYME, hacemos referencia a la última ley italiana de ayuda a las pequeñas empresas —la ley 317/91— que pone como límite 200 empleados (en los pocos casos en que el dato de la ocupación no haya sido determinado por la base de datos, se han considerado los 50.000 millones de facturación como referencia).

5 LAS ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

5.1. Las modalidades de las estrategias

Nuestra base de datos pone en evidencia que, aunque las operaciones internacionales hayan sido llevadas a cabo preferentemente por empresas de grandes dimensiones (en el 78% de los

(4) Además de la dicotomía entre estrategias cooperativas y no-cooperativas, se puede añadir también la dicotomía entre crecimiento interno y externo, donde las estrategias de crecimiento interno comprenden sólo una parte de las iniciativas no-cooperativas, es decir apertura de puntos de venta, nuevas instalaciones productivas y la constitución de nuevas sociedades.

casos), la participación de las PYMEs es de todos modos significativa no tanto por lo que se refiere al importe de las operaciones realizadas (22%), sino sobre todo por el gran número de empresas implicadas (83 PYMEs contra 63 grandes empresas y cuatro grandes grupos).

La comparación entre el papel de las operaciones de tipo cooperativo (acuerdos) y de tipo no cooperativo (crecimiento interno y adquisiciones) indica una primera gran diferenciación entre pequeño y gran tamaño. Las operaciones internacionales realizadas por las PYMEs son preferentemente acuerdos (68%), más que iniciativas no cooperativas (32%); por contra, las grandes empresas y los grupos privilegian ligeramente los instrumentos no cooperativos (54% y 53% respectivamente).

Por consiguiente, la estrategia de crecimiento externo es mucho más importante para las PYMEs (72%) que para las grandes empresas (51%).

5.2. Finalidad de las estrategias

Las modalidades para la realización del crecimiento internacional confirman la importancia de los acuerdos para las PYMEs. En efecto, en la distribución de las operaciones por tipología de realización, los casos de acuerdos de producción y comercialización tienen un peso mayor para las PYMEs que para la gran empresa (ver Cuadro n.º 1); al contrario, todas las demás modalidades de realización, sobre todo las de crecimiento interno (constitución de sociedades, construcción de nuevas naves y apertura de puntos de venta) tienen un peso mayor en la internacionalización de la gran empresa. Lo anterior vale sobre todo para las joint ventures (acuerdo bastante complejo de realizar) y los acuerdos de tipo tecnológico (donde generalmente se cede tecnología a empresas de

Cuadro n.º 1. **Iniciativas internacionales por tipología**

	AC	AP	AT	JV	ACQ	PV	CS	IP	TOTAL	V.A
Total	20.9	18.8	2.4	9.0	7.1	33.4	6.1	2.4	100	709
4 Grupos	15.8	15.8	3.8	12.0	17.3	17.3	12.8	5.3	100	133
Grandes Empresas	18.9	14.9	2.2	9.6	5.0	42.4	4.6	2.4	100	417
PYMES	30.2	31.4	1.9	5.0	3.8	23.3	4.4	0.0	100	159

Fuente: CERIS-CNR

AC = Acuerdo Comercial; AP = Acuerdo Productivo; AT = Acuerdo Tecnológico; JV = Joint Venture; ACQ = Adquisiciones; PV = Punto de Venta; CS = Constitución de Sociedades; NI = Nueva Implantación

países no industrializados), instrumentos utilizados principalmente por los grandes grupos. Las PYMEs evitan la forma de crecimiento interno tradicional porque probablemente las elevadas inversiones necesarias para abrir nuevos establecimientos, constituir nuevas filiales comerciales o adquirir sociedades ya existentes no están a su alcance. En referencia a la teoría económica, podríamos afirmar que quizás es sobre todo la búsqueda de activos complementarios (Richardson, 1972; Teece, 1986) lo que empuja a las PYMEs a penetrar en los mercados internacionales, generalmente en asociación con los operadores locales.

Por lo tanto, los acuerdos se presentan como un nuevo instrumento estratégico a disposición de las empresas con limitados recursos financieros y de gestión (pero con un buen nivel emprendedor), que necesitan internacionalizarse con respecto a los mercados y que tratan de "exportar", con esta modalidad, sus fórmulas productivas de éxito.

En efecto, el objetivo de las operaciones cooperativas internacionales parece influenciado por el papel que desempeñan las economías de escala

distributivas y comerciales dentro del modelo de organización del sector y por la búsqueda de nuevos modelos productivos (ver Cuadro n.º 2). En su conjunto, el sector antepone el objetivo comercial al productivo (49% y 38% respectivamente), pero teniendo en cuenta las subdivisiones por tamaño, se observa que esta relación de preferencia es válida sólo para las grandes empresas y no para los grupos y las PYMEs. Es interesante observar que el mismo peso atribuido por las PYMEs a los acuerdos de producción y comercialización podría quizás indicar el intento de las mismas de exportar el modelo de crecimiento reticular adoptado en Italia (Brusco, 1986) dentro del cual los acuerdos productivos tienen un peso significativo. Por último se observa que las PYMEs atribuyen menos importancia a los acuerdos complejos con el mismo socio (de comercialización y producción al mismo tiempo), lo que indica la dificultad de gestión de las estrategias que los mismos implican (5).

(5) En el examen del conjunto de las operaciones de carácter no-cooperativo, el objetivo comercial se persigue casi exclusivamente con la apertura de nuevos puntos de venta, más que con la constitución de nuevas sociedades o adquisición de sociedades existentes (tipologías detectables sobre todo en la estrategia de los grandes grupos).

Cuadro n.º 2. Acuerdos internacionales por finalidad

	Total	4 Grupos	PYMES	Grandes empresas
Comercial	48.9	38.1	47.7	53.2
Productiva	38.1	36.5	47.7	33.2
Com/Prod	7.5	15.9	1.8	7.9
Financiera	0.8	1.6	0.0	1.1
Tecnológica	4.7	7.9	2.8	4.7
TOTAL	100	100	100	100
V.A	362	63	109	190

Fuente: CERIS-CNR

5.3. La dirección geográfica de las estrategias

Al examinar las áreas de referencia del proceso de internacionalización del sector (ver Cuadro n.º 3), se detectan también diferencias en las estrategias de las empresas.

Europa confirma el papel de mercado doméstico ya asumido por las empresas italianas de la confección y en su interior emergen las estrechas relaciones que los cuatro grandes grupos mantienen con la industria francesa.

El significativo número de iniciativas en

Cuadro n.º 3. Acuerdos internacionales por destino

	Total	4 Grupos	PYMES	Grandes empresas
Francia	14.1	25.4	17.4	8.4
Alemania	5.5	3.2	7.3	5.3
Resto Europa	8.6	1.6	8.3	11.1
Este Europa	9.4	25.4	2.8	7.9
Norteamérica	14.1	6.3	10.1	18.9
América Latina	3.3	4.8	4.6	2.1
Japón	37.3	15.9	47.7	38.4
Resto Asia	5.8	9.5	1.8	6.8
África	1.9	7.9	0.0	1.1
TOTAL	100	100	100	100
V.A.	362	63	109	190

Fuente: CERIS-CNR

Cuadro n.º 4. **Acuerdos internacionales por segmento productivo**

	Total	4 Grupos	PYMES	Grandes empresas
Alto	34.3	15.9	26.6	44.7
Medio	40.3	41.3	45.0	37.4
Bajo	0.6	0.0	0.9	0.5
"Casual"	24.9	42.9	27.5	17.4
TOTAL	100	100	100	100
V.A.	362	63	109	190

Fuente: CERIS-CNR

el mercado norteamericano seguramente tiene su razón de ser en la amplitud y riqueza del mismo y el temor de prácticas proteccionistas en defensa de dicha área.

Los países no industrializados se ven implicados de forma diferente en el proceso de internacionalización.

La relación con estos países tiene un peso elevado para las grandes dimensiones —interesadas en descentralizar parte de la producción en áreas de bajos costes laborales— y escasa importancia para las PYMES. Esta diferencia se observa sobre todo en los países del Este: se dirige hacia este área el 25% de las operaciones de los grupos, pero sólo el 8% de las iniciativas de las grandes empresas y el 3% de las pequeñas; también para los países asiáticos y africanos (sólo los países de la cuenca del Mediterráneo) se observa esta discrepancia, lo que sin embargo no ocurre con América Latina donde los acuerdos —pocos, pero relativamente importantes— interesan a empresas de todas las dimensiones.

El clima político favorable que

caracterizó los últimos años ochenta promovió la apertura de los países en vías de desarrollo con notables potencialidades de crecimiento. En el caso de los países de Europa oriental, la iniciativa de las empresas italianas se ha centrado sobre todo en aspectos productivos o de cesión de tecnología, mientras que el aspecto comercial se ha limitado a operaciones esporádicas de carácter explorativo. Es diferente el caso de los mercados latinoamericano y asiático donde la penetración es menos reciente y las operaciones se distribuyen equitativamente entre el objetivo comercial y productivo.

Por último hay que destacar el papel primario de la expansión de las PYMES en Japón (48%). El hecho de que casi un acuerdo de cada dos se haya alcanzado en este país confirma la elevada dinamicidad emprendedora que caracteriza a las PYMES: en cuanto se prospectan desarrollos comerciales interesantes en un área muy rica (el 73% de los acuerdos tiene un objetivo comercial), se trata de estar inmediatamente presentes con lo mejor de su propia producción (el 46% de las

PYMEs que suscribieron acuerdos en Japón operan en el sector de la alta moda) (6).

5.4. El segmento cualitativo de los productos

Analizando los segmentos de mercado en los que actúan las empresas interesadas, el Cuadro n.º 4 muestra el elevado peso de los segmentos más altos de la moda italiana. Son sobre todo las grandes empresas las que privilegian los acuerdos en las producciones de mayor valor añadido, mientras que dentro de los cuatro grandes grupos el peso de Benetton hace que el conjunto resulte especialmente desequilibrado en favor de las prendas "casual" o deportivas. Es importante subrayar que el segmento bajo del mercado no ha emprendido iniciativas internacionales relevantes probablemente porque dichas empresas asumen el papel de simples proveedores nacionales, a menudo especializados en una fase de elaboración determinada.

Considerando de forma más articulada las características cualitativas de las operaciones analizadas en la investigación, se observa primeramente que las empresas italianas de la confección más activas a nivel internacional —aún representando sólo una mínima parte del conjunto del sector nacional— manifiestan estrategias particularmente agresivas incluso en los mercados más difíciles (Japón) y sobre todo en los segmentos donde la competencia se basa en la calidad y la imagen del producto y no en los tradicionales factores de precio. Si se

(6) La evolución del consumo en Japón permite perseguir también estrategias de crecimiento no-cooperativo, basado esencialmente en la apertura de nuevos puntos de venta, con inversiones directas, donde se presenta la misma producción occidental.

considera la elevada presencia de los pequeños emprendedores dentro de las empresas internacionalizadas, se evidencia de inmediato el esfuerzo realizado por las PYMEs italianas para la gestión de nuevas formas competitivas.

6. UNA POLÍTICA INDUSTRIAL PARA LAS ALIANZAS INTERNACIONALES

La evolución del proceso de internacionalización del sector de la confección está influenciada por el cambio de las condiciones mundiales de la competencia y la nueva división internacional del trabajo (Boussemart-De Bandt, 1988). Además, mientras que las incertidumbres vinculadas a la renovación del Acuerdo Multifibras llevan a las empresas a revisar su propia posición competitiva en el mercado mundial, las expectativas del mercado único continental favorecen su fortalecimiento en los países europeos.

El cambio de condiciones impone a las empresas italianas una recuperación de los costes productivos (coste del trabajo y a veces del capital), costes de distribución (reorganización de la red comercial y los servicios de transporte) y costes organizativos (ampliación de los servicios de marketing y promoción).

Por todo ello, las empresas italianas están fuertemente comprometidas en la revisión de su propia posición internacional y, por consiguiente, de los instrumentos tradicionales de crecimiento en el exterior tanto desde el punto de vista del destino final de la producción, como del área de origen (Piatti, 1993). Combinando adecuadamente la relación origen/destino, la empresa tendría la posibilidad de aprovechar las características positivas de cada mercado: bajos costes del trabajo (países

en vías de desarrollo), alta dinámica de la demanda (Japón y, en menor medida, Europa), avance tecnológico de algunas áreas (Alemania y Estados Unidos). Al mismo tiempo, es necesario admitir que se están reduciendo algunos puntos fuertes nacionales —típicos de la pequeña empresa— vinculados a ventajas competitivas no relacionadas con el precio: alta calidad e imagen de la producción, flexibilidad de la producción, rápido posicionamiento en los mercados de crecimiento más rápido.

En base a estas consideraciones se entiende que el modelo italiano de penetración en los mercados internacionales por un lado no puede seguir basándose únicamente en las exportaciones y, por otro, no dispone de los ingentes recursos para gestionar una política de inversiones dirigidas al exterior: por consiguiente, una posible estrategia de crecimiento está representada por acuerdos que permitan una ampliación del mercado de la empresa, tanto desde el punto de vista del destino, como del origen de la producción.

Esta estrategia se puede desarrollar en base a la tendencia ya en curso. En efecto, tras modificar la organización interna de la empresa (reestructuración de las instalaciones, recuperación de productividad/eficiencia y — compatiblemente con los resultados cualitativos— automatización del ciclo productivo) y la organización de las relaciones entre las empresas (modelo de descentralización productiva y eliminación de la verticalidad de las fases de producción), el camino elegido por las empresas italianas para contrarrestar la competencia internacional se basa en instrumentos completamente diferente de los del pasado: se asiste a un aumento de las adquisiciones, fusiones, joint ventures, y sobre todo acuerdos de cooperación

de diferente naturaleza llevados a cabo a nivel internacional.

Las iniciativas de carácter cooperativo realizadas a nivel internacional representan seguramente una elección estratégica de difícil gestión, pero también un modelo de desarrollo necesario para enfrentarse a la competencia global de los mercados mundiales (Porter, 1990). En efecto, resultaría imposible que las empresas italianas alcanzaran las elevadas dimensiones de los competidores internacionales basándose exclusivamente en los recursos internos: ni el crecimiento interno (demasiado lento para gobernar la evolución de la competencia y del ambiente), ni el crecimiento por adquisición (que necesita notables recursos financieros) representan estrategias compatibles con la consecución de dicho objetivo a medio plazo.

Puesto que sólo el crecimiento de tipo cooperativo puede garantizar la rapidez y la amplitud de cambio adecuados (aunque con mayores riesgos de fracaso y comportamiento oportunista de los socios (Williamson, 1983)), el juicio global sobre las estrategias de las empresas del sector no puede ser sino positivo. En efecto, no obstante las dificultades intrínsecas de la estrategia cooperativa (donde los recursos de gestión representan uno de los elementos de éxito), en el período 1987-91 el peso de los acuerdos resultó sensiblemente mayor que el de las iniciativas no-cooperativas, sobre todo en el caso de las PYMEs.

Dado que la pequeña dimensión representa un elemento preponderante en la estructura del sector de la confección, es deseable que el elevado interés de las PYMEs por el crecimiento internacional mediante acuerdos pueda sufrir una evolución cualitativa. En efecto, a veces ocurre que las PYMEs no consiguen introducir los numerosos frentes de

compromiso internacional en una única estrategia homogénea de desarrollo. Probablemente se tiende a privilegiar el acuerdo surgido por casualidad o por oportunidad de breve plazo, en lugar de buscar la alianza estratégica que pueda proporcionar resultados positivos también a largo plazo. Seguramente la primera estrategia está dando frutos positivos, vinculados sobre todo a la tradicional flexibilidad de las PYMEs, pero por otro lado, hay que recordar que los grandes cambios que sufre el contexto internacional aseguran un futuro menos incierto sólo a las estructuras empresariales más fuertes, desde el punto de vista de la innovación tecnológica y organizativa. La consecución de dichas ventajas competitivas puede ser favorecida por claras estrategias de crecimiento basadas en acuerdos internacionales (Dunning, 1988).

En muchos casos la utilización de acuerdos, sobre todo en clave internacional, resulta ser una modalidad extremadamente difícil a causa de las limitaciones típicas de las PYMEs italianas o, mejor dicho, a causa de la falta, en el sistema-país, de servicios dirigidos a apoyar en un contexto internacional las elecciones de desarrollo de las PYMEs.

Algunas investigaciones llevadas a cabo por el CERIS-CNR ponen en evidencia las principales causas que obstaculizan el proceso de crecimiento mediante acuerdos. Por un lado, las mismas características del mercado y del producto a veces dificultan la estipulación de un acuerdo (piénsese en los procesos de elaboración fácilmente imitables o en particulares políticas de marca) y, por el otro, se detectan varias causas atribuibles a comportamientos oportunistas del socio, la falta de información y las dificultades organizativas internas de las PYMEs. Si las primeras limitaciones no se pueden

remediar, en las últimas se podría intervenir con una política industrial idónea para favorecer la internacionalización de las mismas.

Se trata de organizar servicios reales para las PYMEs, que lleven a cabo un seguimiento de todas las fases de realización y gestión del acuerdo y puedan:

- proporcionar la información necesaria para conocer las características económico-financieras de los socios internacionales hacia los cuales una empresa está orientando sus elecciones y está realizando comparaciones selectivas;
- gestionar el procedimiento de formalización del acuerdo, para salvaguardar equitativamente las partes en causa;
- permitir la evolución de la organización interna con el fin de desarrollar un proceso de aprendizaje en la gestión de los acuerdos (learning by cooperating);
- estimular la realización de acuerdos tecnológicos internacionales, favoreciendo los contactos entre institutos de investigación italianos y extranjeros (atribuyendo así al instituto nacional también la función de punto de encuentro de la demanda y la oferta de tecnología).

Muy probablemente la ley italiana n.º 317 de 1991 en favor de las PYMEs se podría utilizar en esta dirección. En efecto, facilita la constitución de consorcios entre PYMEs para, entre otras cosas, la creación de una red distributiva común, la adquisición de materias primas y semi-elaborados, la promoción comercial, la participación en concursos, la realización de actividades de I+D en común. Además, se facilita la creación de sociedades de consorcio de capital mixto

con la participación de PYMEs y universidades, el Consejo Nacional de Investigación (CNR), el Ente Nacional para las Energías Alternativas (ENEA), las Cámaras de Comercio y otros entes locales y de investigación cuyo objetivo sea la prestación a las PYMEs de servicios para la innovación tecnológica

y administrativa. Esta ley recoge iniciativas que desde hace tiempo operan en otros países y ofrece indudables posibilidades de crecimiento, en cuya realización deberán comprometerse tanto las asociaciones de categoría como los entes de desarrollo territorial.

BIBLIOGRAFÍA

- BARBIERE HERMITTE, R. (1985): "L'internazionalizzazione produttiva dell'industria tessile-abbigliamento italiana: risultati di una ricerca sul campo", *Economía e Política Industriale*, n.47.
- BIPE-IFO-PROMETEIA (1992): *Europe in 1996*, Bologna.
- BOUSSEMART, B y De BANDT, J. (1988): "The European textile industries: widely varying structures", en H.W. de Jong (a cura di), *The structure of European industry*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- BREITENACHER, M.-PABA, S.-ROSSINI, G. (1989): "The cost of Non-Europe in the textile-clothing industry", *Commission of the EC*, vol. 14, Bruxelles.
- BRUSCO, S. (1986): "Small firms and industrial district: the experience of Italy", en D. Keeble e E. Wever (a cura di) *New firms and regional development*, London, Croom Helm, pp. 184-202.
- BURSI, T. (1992): *Acquisizioni ed alleanze nell'industria tessile-abbigliamento*, F. Angeli, Milano.
- CONTRACTOR, F.J.-LORANG, D. (1988): *Cooperative strategies in International business*, Lexington Books.
- COMMISSIONE COMUNITÀ EUROPEE (1989): "Rapporto sulla situazione dell'industria tessile e de'abbigliamento", en *L'Industria*, n.2, Bologna.
- CLAIRMONTÉ, F.F. (1990): "L'industrie mondiale du textile", *Le monde diplomatique*, n.438, Septembre.
- DUNNING, J.H. (1988): "The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions", *Journal of international business studies*, Spring, pp. 1-31.
- HAMILL, J. (1987): "The internationalisation of the UK textile industry, Textile Outlook International". *The Economist Publication Limited*, Maggio.
- HAMILL, J. y TAGGART, J. (1987): "The internationalisation of the West German textile industry, Textile Outlook International". *The Economist Publication Limited*, Marzo.
- HAMILL, J. y YOUNG, S. (1987): "The internationalisation of the US textile industry, Textile Outlook International". *The Economist Publication Limited*, Gennaio.
- HUTTIN, C. (1989): "The effects of state aid on employment and investment in the french textile and clothing industry". *International Journal of industrial organization*, vol. 7, pp. 489-501.
- LOCKE, R.M. (1990): *Unity in Diversity: Strategy and Structure of the Hallan Apparel Industry in the 1980's*. MIT, U.P., Febbraio.
- LORENZONI, G.-ORNATI, O. (1988): "Costellation of firms and new ventures". *Journal of business venturing*, vol. 3.
- MARIOTTI, S. y CAINARCA, G.C. (1986): "The evolution of transaction governance in the textile-clothing industry". *Journal of Economic Behavior and Organization*, n.7.
- MYTELKA, L.K. (1987): "Changements technologiques et nouvelle formes de la concurrence dans l'industrie textile et de l'habillement". CEPII-Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales. *Economie Prospective Internationale*, n.31.
- NOMISMA, varios años: "Laboratorio di Política Industriale, Acquisizioni, Fusioni, Concorrenza". Bologna.
- OECD (1988): "The textile complex" en *New form of investment in developing countries*, Parigi.
- ONU (1987): *Transnational corporations in the man-made fibre, textile and clothing industries*, New York.
- PIATTI, L. (1992): *International Contractual agreements in the Italian textile and clothing industry: a descriptive analysis*, Conference on Trade policy, productivity and foreign investment: the textile and clothing industry in Europe, OECD, París, 18-19 September.
- PIATTI, L.-SPINANGER, D (1992): *Redeployment of production and the global firm's strategy: the case of Germany*, Conference on Trade policy, productivity and foreign investment: the textile and clothing industry in Europe, OECD, París, 18-19 September.
- POLIMENI, G. (1992): *Foreign direct investments in the Italian textile and clothing industry: a quantitative analysis*, Conference on Trade policy, productivity and foreign investment: the textile and clothing industry in Europe, OECD, París, 18-19 September.
- PORTER, M.E. (1990): *The competitive advantage of nations*, The Macmillan Press, London.
- NOBLOT, T. (1985): "L'industrie textile". *Analyse Financiere*, 2.º Trimestre.

R&P (1991): *Italia multinazionale 1990*, F. Angeli, Milano.

RICHARDSON, G.B. (1972): "The organization of industry", *Economic Journal*, September.

TEECE, D. (1986): "Transaction cost economics and

the multinational enterprise". *Journal of economic behavior and organization*, n.7.

WILLIAMSON, O.E. (1983): "Credible commitments: using hostages to support exchange". *American Economic Review*, vol.73, September.