

## **Módulo 4: Acciones colectivas y proyectos de integración productiva**

### **UNIDAD 4.A: Integración productiva y eficiencia colectiva**

1. Los conceptos de integración productiva y acción colectiva
2. Los beneficios de la acción colectiva
3. Economías externas, economías de aglomeración y eficiencia colectiva
4. Confianza y acciones colectivas. Tipología de acciones colectivas
5. Externalidades y modalidades de coordinación

### **UNIDAD 4.B: Tipología de proyectos de integración productiva**

1. Tipología de proyectos de integración productiva.
2. Redes empresariales, clusters y proyectos de desarrollo territorial.

### **BIBLIOGRAFÍA**

## **UNIDAD 4.A: Integración productiva y eficiencia colectiva**

### **1. Los conceptos de integración productiva y acción colectiva**

La *integración productiva* es una forma de cooperación voluntaria y deliberada entre empresas y organizaciones independientes, que permite a los participantes incrementar su competitividad y productividad, reducir sus costos y acelerar su capacidad de aprendizaje, logrando ventajas competitivas que no podrían alcanzar trabajando de manera aislada. Estas relaciones de colaboración y cooperación permiten a los actores locales identificar y delinear actividades mancomunadas que ponen en marcha con el propósito de alcanzar un objetivo común que de otra manera estaría fuera de su alcance. Dichas actividades se denominan *acciones colectivas*. Las acciones colectivas incluyen una dimensión clave de la dinámica económica, que es la capacidad de interacción entre los actores, más allá de las ventajas que cada uno de ellos puede llegar a obtener en los intercambios.

El concepto de *acción colectiva* fue planteado por varios autores (Schmitz, 1995; Humphrey, 1995; Di Tommaso y Rabellotti, 1999) en la segunda mitad de los años noventa. La idea central de las contribuciones de estos autores es que una parte relevante de la competitividad de las empresas depende de las características de los vínculos que dichas empresas logran establecer con su entorno productivo e institucional lo cual, a su vez, está en función del esfuerzo desplegado por las empresas para concretar relaciones de colaboración con otros sujetos económicos (Dini, Mazzonis y Pérez, 2006). Los sujetos que participan en estas acciones cooperativas son independientes y la decisión de conjugar esfuerzos, competencias y creatividad es fruto de una decisión libre, no impuesta por los gobiernos ni por alguna instancia superior de coordinación de la empresa (como podría ser la sede central de la empresa, en el caso de multinacionales).

El fruto de esta colaboración es algún resultado tangible en mejora de la productividad o competitividad, que los protagonistas del proceso valoran más que los costos que conlleva la creación de las modalidades de coordinación y la puesta en marcha de las acciones comunes. A menudo, dichos resultados son fáciles de cuantificar como en el caso del acceso a nuevos mercados, o la reducción de costos y tiempos de producción. En otros, pueden resultar menos evidentes, como por ejemplo, en aquellas iniciativas que apuntan a la creación de un espacio de interacción y aprendizaje que facilita y mejora la capacidad de los actores para tomar decisiones en situaciones complejas. De todas maneras, tanto en un caso como en el otro, el elemento determinante que cataliza la decisión de los/as empresarios/as es su percepción de los potenciales beneficios de la acción conjunta. Aunque el resultado sea escasamente cuantificable, debe ser percibido y valorado suficientemente por los interesados.

## 2. Los beneficios de la acción colectiva

Las acciones colectivas permiten a las empresas beneficios importantes al potenciar su capacidad de aprendizaje, reducir la incertidumbre en la toma de decisiones empresariales, alcanzar mayores economías de escala e incrementar su poder de negociación. Entre los beneficios de las acciones colectivas podemos citar los siguientes (Ricciardi, 2004):

- \* *Tecnológicos*, al facilitar la incorporación de innovaciones en los productos y en los procesos productivos.
- \* *Comerciales*, al ampliar el acceso a mercados para las empresas.
- \* *Organizacionales*, al permitir una especialización más eficiente de las empresas en aquellas actividades en las que tienen fortalezas superiores.
- \* *Económicos*, derivados de la reducción de costos, gracias al logro de mayores economías de escala.
- \* *Financieros*, al liberar recursos financieros mediante la reorganización de los procesos productivos entre el grupo de empresas.
- \* *De carácter sinérgico*, al compartir competencias e información estratégica, reduciendo los elementos de incertidumbre y riesgo empresarial.

Los beneficiarios de las acciones colectivas logran resultados distintos según sean empresas de pequeña dimensión, empresas grandes o sistemas productivos locales.

En el caso de las microempresas y pequeñas empresas pueden resaltarse dos efectos favorables: Un primer efecto es la aceleración o profundización de su capacidad de aprendizaje. Gracias a las relaciones de confianza que se generan entre las empresas asociadas, éstas establecen un intercambio permanente que les permite ampliar sus redes de contactos y sus fuentes de información, accediendo a un mayor conocimiento de experiencias comerciales, tecnológicas y organizacionales, entre otras. Al mismo tiempo, se establecen instancias de intercambio de opiniones y espacios de diálogo que ayudan a superar el tradicional aislamiento de las pequeñas empresas, reduciendo la incertidumbre en la que éstas se ven generalmente envueltas, y colaborando a desplegar actitudes más receptivas al cambio.

Un segundo efecto relevante de las acciones colectivas para las microempresas y pequeñas empresas es su impacto sobre las economías de escala. Mediante acciones colectivas estas empresas pueden superar los obstáculos derivados de su escaso tamaño, permitiéndoles incrementar su capacidad de negociación en las compras de insumos y abastecimientos en general, obteniendo precios menores y condiciones más convenientes de entrega. Asimismo, pueden alcanzar mercados que demandan mayores cantidades de producto, como las grandes cadenas de distribución o los mercados externos. Finalmente, también pueden acceder a tecnologías más sofisticadas y de mayor productividad, al repartir el costo de la adquisición y al programar el uso de las mismas entre el conjunto de empresas que participan en la acción colectiva.

En el caso de las *empresas grandes*, las acciones colectivas basadas en relaciones de colaboración con proveedores de confianza, aportan principalmente una mayor flexibilidad operacional permitiendo diversificar la oferta de bienes y servicios sin acrecentar el capital inmovilizado. Mediante este tipo de relaciones las grandes empresas pueden reducir sus inventarios, activos y espacio en la planta, liberando capital para inversiones que pueden

destinarse a potenciar su línea central de negocio. De la misma forma, las empresas pueden enfrentar mejor las variaciones de la demanda respondiendo a súbitas demandas de producto sin sobredimensionar su capacidad productiva. Del mismo modo, pueden acceder a conocimientos especializados que les permiten penetrar en nuevas áreas productivas sin invertir recursos excesivos para el desarrollo de competencias no estrictamente vinculadas a su línea de especialización productiva principal.

Finalmente, el desarrollo de acciones colectivas también tiene efectos positivos en los *sistemas productivos locales* en su conjunto. De un lado, el desarrollo de relaciones de colaboración entre empresas puede favorecer el surgimiento de firmas especializadas en las distintas fases del proceso productivo, reduciendo las barreras de entrada para nuevos emprendimientos en dicho ámbito territorial. Por otro lado, el establecimiento de espacios de diálogo y colaboración entre las empresas y las instituciones de fomento puede mejorar la capacidad de dichas instituciones para el diseño de políticas y programas más orientados según las necesidades de las empresas locales (Dini, Mazzonis y Pérez, 2006).

### **3. Economías externas, economías de aglomeración y eficiencia colectiva**

Otro aspecto de la influencia del entorno sobre el desempeño de las empresas está determinado por las *economías externas*. Se habla de economías externas o externalidades cuando la actividad económica realizada por un determinado actor influencia la producción o el bienestar de otro sujeto económico, ya sea de forma positiva (externalidades positivas) o negativa (externalidades negativas). Como señala Schmitz (1999), hay economías externas positivas cuando los beneficios sociales apropiables como consecuencia de una determinada acción colectiva entre empresas superan los beneficios privados apropiados por dichas empresas.

El concepto de *economías externas* fue expresado por vez primera por Alfred Marshall en sus *Principios de Economía* (1890), para referirse al conjunto de ventajas existentes en una determinada concentración territorial de empresas. Entre las economías externas más comunes en los agrupamientos territoriales de empresas cabe citar:

- \* La existencia de un mercado de trabajo local con recursos humanos especializados en las actividades productivas más significativas del territorio o “distrito”.
- \* El acceso a conocimiento especializado sobre tecnologías y mercados, así como la difusión de información estratégica empresarial.
- \* La creación de un mercado para insumos y maquinaria, lo cual posibilita una división más especializada del trabajo en dicho territorio.

Lógicamente, además de las economías externas positivas, también es posible hablar de economías externas negativas, para referirnos a situaciones de desventaja existentes en determinados contextos territoriales.

Una forma particular que asumen las externalidades es la de las economías de aglomeración: se refiere a cuando una masa crítica de empresas especializadas en actividades productivas relacionadas (clúster), se concentra en un mismo espacio geográfico, relativamente acotado, verificándose algunos efectos involuntarios que afectan positivamente su desempeño

competitivo: por un lado, se reducen sus costos de operación; por otro, se acelera la difusión de los conocimientos.

Marshall indica que estos polos productivos caracterizados por la concentración de empresas especializadas en la misma actividad productiva atraen los clientes, así como a los obreros y proveedores especializados. Al mismo tiempo, dada la cercanía de los actores que los conforman, se multiplican las ocasiones de encuentro entre éstos y se acelera el proceso de difusión de las experiencias y los conocimientos debido a lo que Marshall denomina una “*atmósfera industrial*”, esto es, una tradición profesional compartida que caracteriza la cultura y la identidad de estas comunidades facilitando el diálogo y la construcción de relaciones de confianza.

En años más recientes otros autores han retomado y completado este concepto marshalliano. En particular, Schmitz (1995 y 1999) afirma que siendo importante para generar el crecimiento económico de algunas localidades, la concentración geográfica y sectorial de un número relevante de empresas no es, sin embargo, suficiente para garantizar que éstas logren llevar adelante de forma exitosa procesos de cambios y periodos de ajuste. Para enfrentar desafíos dinámicos, junto con los beneficios espontáneos de la aglomeración, se requiere que las empresas de la localidad considerada aprendan a trabajar de forma mancomunada y dar vida a acciones colectivas y procesos de integración productiva.

El concepto de *eficiencia colectiva* trata de expresar los efectos favorables sobre la competitividad de las empresas que forman parte de concentraciones empresariales. De este modo, Schmitz (1995) define la eficiencia colectiva como el resultado de las ventajas provenientes:

- \* De las economías externas que pueden ser apropiadas por empresas que forman parte de concentraciones empresariales.

- \* De las acciones colectivas realizadas de forma consciente por dichas empresas y otras organizaciones o instituciones locales integrantes de dichas concentraciones empresariales.

La combinación de las economías externas y los efectos de la cooperación entre empresas determina, por tanto, el grado de *eficiencia colectiva* de una concentración empresarial. Por ello, el análisis de los proyectos de integración productiva pone un énfasis especial en las relaciones verticales y horizontales al interior de las concentraciones empresariales capaces de generar eficiencia colectiva.

Un último elemento a destacar es que, como cualquier otra actividad económica, también las acciones colectivas generan externalidades. Como veremos más adelante, dependiendo del grado alcanzado por las externalidades de las acciones colectivas, varía la forma en que estas últimas las adquieren y los procedimientos que hay que seguir para impulsarlas.

#### 4. Confianza y acciones colectivas. Tipología de acciones colectivas

La generación espontánea de acciones colectivas está limitada por la presencia de obstáculos que desincentivan las iniciativas individuales para el diseño y la puesta en marcha de estrategias asociativas. Los programas de integración productiva apuntan, precisamente, a revertir esta situación y estimular las acciones colectivas. Los obstáculos para el desarrollo espontáneo de acciones colectivas están relacionados con la imperfección de la información, las limitaciones de la racionalidad humana, la existencia de costos de transacción y la presencia de costos de aprendizaje. La información disponible por los actores económicos no es nunca completa, ni se distribuye de forma homogénea. Al mismo tiempo, la capacidad para analizar escenarios posibles está limitada a una racionalidad que, normalmente, sólo permite el análisis de un número finito de factores.

Por otra parte, los *costos de transacción* reflejan las dificultades que cada empresa experimenta para conocer y ponerse de acuerdo con otras empresas e instituciones para el desarrollo de acciones colectivas. Factores que inciden en la generación de costos de transacción son la frecuencia de las transacciones, la especificidad de las inversiones y el nivel de estabilidad o turbulencia en el contexto económico, político e institucional (Ricciardi, 2004). En efecto, si las relaciones se mantienen en el tiempo, los participantes tendrán menos incentivos a romperlas y adoptar comportamientos “oportunistas”. Igualmente, en contextos en que predomina la turbulencia, la información es generalmente limitada e incompleta, lo cual incide en los costos que deben asumir las empresas para acceder a dicha información. Finalmente, los costos de aprendizaje se relacionan con la resistencia al cambio que se genera al interior de las organizaciones en el momento en que éstas deciden modificar su estilo de gestión, administración y producción, alterando las rutinas establecidas.

Otro elemento crucial en la dinámica de las acciones colectivas es la *confianza*, un factor que se relaciona de varias formas con los ya analizados anteriormente, y que se encuentra en el centro de las preocupaciones de los organismos que impulsan las acciones colectivas. En cierto modo, la confianza es el factor que hace predecible los comportamientos de los demás individuos y permite tomar decisiones con ellos. La coordinación de acciones colectivas y el establecimiento de una estrategia común entre un grupo de empresas independientes constituyen una respuesta racional que se centra en forma importante en la existencia de confianza entre los participantes. En este sentido, cabe destacar algunos elementos relevantes:

- La reiteración de las acciones colectivas y la permanencia de la relación interpersonal aumentan la probabilidad de conductas cooperativas.
- La cantidad y claridad de la información poseída por los participantes acrecienta la probabilidad de resultados positivos de la interacción.
- La importancia de un elevado nivel de conocimiento recíproco, especialmente en lo que concierne a los respectivos intereses, es otra condición imprescindible para el establecimiento de acuerdos duraderos entre las partes.
- La existencia de un lenguaje común es fundamental para garantizar un intercambio de conocimientos. Este intercambio consolida la confianza y amplía las oportunidades y posibilidades de aprendizaje interactivo.
- La dimensión gradual del proceso y las expectativas de ganancias en el mismo son otra motivación para el desarrollo de acciones colectivas de largo plazo (Dini, Mazzonis y Pérez, 2006).

Las acciones colectivas pueden ser clasificadas utilizando criterios distintos. En los cuadros 4.1 y 4.2 se señalan, en primer lugar, una clasificación basada en el número de empresas participantes y el tipo de relaciones productivas. En segundo lugar, se considera el nivel de apropiabilidad de los beneficios generados en los proyectos de integración productiva.

**Cuadro 4.1: Tipología de acciones colectivas**

		Tipo de relaciones productivas	
		Horizontales	Verticales
Número de empresas	Número amplio de empresas	Acuerdos Locales	Acuerdos Sectoriales
	Número reducido de empresas	Redes Horizontales	Redes Verticales

*Fuente: Dini, Mazzonis y Pérez (2006) a partir de Schmitz, 1999.*

Las relaciones productivas verticales son las realizadas entre empresas que forman parte de la misma cadena productiva, como las relaciones entre proveedores, fabricantes y distribuidores. Mientras que las relaciones horizontales son las que tienen lugar entre diferentes empresas que operan en la misma rama de actividad produciendo bienes o servicios similares.

En cuanto al número de empresas participantes, las acciones colectivas pueden ser llevadas a cabo por grupos reducidos de empresas o por conjuntos más numerosos y generalmente más heterogéneos de empresas e instituciones. En el primer caso se habla de redes empresariales, mientras que en el segundo se trata de acuerdos estratégicos de tipo territorial o sectorial. Los acuerdos territoriales se generan entre personas e instituciones de una misma localidad y de sectores diferentes. En este caso, la dimensión territorial resulta más relevante como elemento de identidad y de unión del conjunto, aunque la problemática sectorial no desaparece, y pasa a un segundo plano frente a los temas de interés común en el contexto territorial.

Otro criterio útil para la clasificación de las acciones colectivas consiste en ordenarlas según el *nivel de apropiabilidad* de los resultados esperados. La apropiabilidad del resultado de una acción económica consiste en la proporción del mismo que puede ser efectivamente capturado por las empresas que emprendieron dicha acción. Si se trata de acuerdos de carácter cerrado, el nivel de apropiabilidad puede ser máximo. Sin embargo, cuando se trata de acuerdos colectivos abiertos de los que pueden beneficiarse otras empresas y organizaciones situadas en el mismo territorio o sistema productivo local, el nivel de apropiabilidad es mucho menor para las empresas impulsoras de la acción colectiva, existiendo entonces un mayor nivel de economías externas (o externalidades positivas) territoriales para el conjunto de sujetos socioeconómicos. En esta perspectiva, se puede considerar la apropiabilidad como un concepto inverso al de externalidad, descrito anteriormente.

Ejemplos de acciones de alta apropiabilidad son la compra conjunta de insumos, la comercialización y venta conjunta de un determinado producto, la compra y gestión mancomunada de maquinaria o equipos de alta productividad, entre otros. La promoción de la imagen de un territorio (marca territorial), la realización de una infraestructura de base, la

mejora de las condiciones de seguridad, al contrario, son ejemplos de resultados escasamente apropiables, es decir, caracterizados por alta externalidad.

En general, cuanto menor es el nivel de apropiabilidad (o sea, más alto el nivel de externalidades) de los resultados esperados por una acción colectiva, mayor es el número de participantes y más compleja la modalidad de coordinación para diseñar y poner en marcha la estrategia común. En el Cuadro 4.2 se muestra una tipología de proyectos de integración productiva según el nivel de apropiabilidad de los beneficios de las acciones colectivas y el tipo de relaciones entre las empresas.

**Cuadro 4.2: Tipología de Proyectos de Integración Productiva**

		Relaciones entre las empresas	
		Horizontales	Verticales
Nivel de apropiabilidad de los beneficios de acciones colectivas	Bajo	Sistemas Productivos Locales	Clusters
	Alto	Redes Horizontales	Redes Verticales

Fuente: Dini, Guaipatín y Rivas (2005).

De este modo, en los proyectos de redes empresariales, ya sean horizontales o verticales, se da un elevado nivel de apropiabilidad de los beneficios de las acciones colectivas, mientras que las acciones colectivas apuntan a la generación de economías externas, con enfoque sectorial en los proyectos de *clúster* y con enfoque territorial en los proyectos de desarrollo de los sistemas productivos locales.

En el caso de acuerdos abiertos, con alto nivel de externalidades positivas o, lo que es lo mismo, bajo nivel de apropiabilidad de los resultados por parte de las empresas impulsoras de las acciones colectivas, se puede hablar de la existencia de *bienes públicos locales* o específicos (Bellandi, 2003), ya que benefician a parte de la población del ámbito territorial correspondiente.

Los *bienes públicos* se diferencian de los bienes privados en que pueden ser consumidos por toda la sociedad sin necesidad de pagar ningún precio por ello. Asimismo, el disfrute de dichos bienes públicos por parte de una persona o empresa no disminuye ni impide el consumo de los mismos por otros. Así pues, los bienes públicos son aquellos que consumimos colectivamente y que tienen la propiedad de que no hay rivalidad en el consumo de los mismos y además, no son excluyentes. Son *bienes públicos puros* los que poseen la propiedad de no exclusión (es decir, no es posible excluir a ningún sujeto del disfrute de las ventajas de dicho bien) y no rivalidad, esto es, cuando el consumo o disfrute de dicho bien por un individuo no evita su consumo y disfrute por otras personas. Por último, como hemos señalado, llamamos *bienes públicos locales* aquellos bienes públicos que benefician únicamente a los residentes de una determinada área local (Stiglitz, 1998).

La distinción efectuada entre acciones colectivas de alto o bajo nivel de apropiabilidad de sus resultados para las empresas participantes no es, sin embargo, totalmente nítida en la práctica. La acción de las redes empresariales, aunque apunte al logro de resultados de alta apropiabilidad, genera a menudo efectos que benefician a empresas que no forman parte de



dichas redes. Situaciones parecidas pueden darse por efecto de la competencia cuando, tras el desarrollo de acciones colectivas, los demás actores del territorio en que se encuentra la red, modifican su conducta para contrarrestar los efectos de la estrategia de las empresas asociadas.

## 5. Externalidades y modalidades de coordinación

La tipología de acciones colectivas realizada anteriormente es importante porque permite definir las *expectativas* sobre los proyectos de integración productiva promovidos; identificar los *incentivos* que estimulan la participación de los actores locales, y decidir las diferentes *instancias de coordinación* que deben ser puestas en marcha en los proyectos de integración productiva.

a) En relación a las *expectativas*, es claro que la puesta en marcha de una red de empresas o un acuerdo local (ya sea territorial o sectorial) tiene impactos muy diferentes sobre el proceso de desarrollo de un determinado sistema productivo local.

En el caso de las *redes empresariales* el impacto esperado es, generalmente, la existencia de un proceso de modernización de un conjunto limitado de actores del sistema productivo local. La mejora de la competitividad de estas empresas puede reflejarse en la incorporación de nuevas tecnologías, el acceso a nuevos mercados, la reducción de costes de producción o la mejora de la eficiencia de los procesos productivos. En la medida que se logre difundir estos resultados y las empresas involucradas representen un modelo de referencia para el resto de las empresas del sector, es de esperar que se produzca un efecto imitación que estimule la difusión de estos resultados hacia otras empresas de la localidad.

Por el contrario, en el caso de los *acuerdos locales*, el objetivo es enfrentar problemas o generar oportunidades de desarrollo competitivo que interesan a una parte importante de las empresas que conforman el sistema productivo local. En este caso, las acciones emprendidas no se traducen de forma inmediata en un proceso de modernización de las empresas locales, ya que ello sólo supone la existencia de una oportunidad susceptible de ser utilizada para lograr nuevas ventajas competitivas, lo cual requiere una actitud pro-activa por parte de las estrategias de estas empresas para aprovechar dichas oportunidades (Dini, Mazzonis y Pérez, 2006).

b) Respecto a los *incentivos* que motivan a los actores locales existen también distintos comentarios según se trate de redes empresariales o acuerdos locales. En el caso del desarrollo de *redes empresariales* el incentivo para las empresas se refleja en los objetivos de dicha acción colectiva. Asimismo, el fomento de estas acciones colectivas por parte de las instituciones públicas locales es cada vez más reconocido ya que existe un conjunto de elementos que son parte esencial del proceso de desarrollo de redes empresariales pero que no son generados por el mercado, por ser elementos pre-competitivos. Entre ellos cabe señalar:

- Las acciones de sensibilización sobre la importancia de la cooperación empresarial.
- El fomento de relaciones de confianza entre los actores locales.
- La generación de capacidades técnicas especializadas en la aplicación de metodologías de trabajo en estas áreas.
- La identificación y difusión de buenas prácticas.

En el caso de proyectos centrados en *acuerdos locales*, el principal interrogante consiste en explicar la participación de las empresas en iniciativas con alta externalidad, cuyos beneficios pueden ser alcanzados también por otras empresas o actores que no participan en su puesta en marcha. A veces, el sector privado empresarial no participa de forma directa en estas iniciativas de elevada externalidad, sino que lo hace a través de sus organismos de representación gremial, que expresan los intereses colectivos del conjunto de empresas afiliadas. Dichas cámaras o asociaciones empresariales tratan de mostrar con ello la existencia de intereses beneficiosos para la colectividad local más allá de los logrados por el propio sector empresarial.

Dado que existe un reconocimiento creciente, tanto por el sector privado empresarial como por las administraciones públicas locales, sobre la importancia de lograr una sinergia de actuaciones para la creación de entornos territoriales favorables a la competitividad empresarial, no debe extrañar el interés mutuo y creciente de los diferentes actores, privados y públicos, para alentar este tipo de acuerdos, como parte de un objetivo común. La participación empresarial en iniciativas con alta externalidad territorial puede obedecer también, en otros casos, al interés de los actores empresariales por influenciar y orientar las actividades públicas de fomento, a fin de que éstas tengan en cuenta sus requerimientos o, al menos, no obstaculicen el desarrollo de sus estrategias empresariales.

c) Por último, en relación con las diferentes *instancias de coordinación* que pueden ser puestas en marcha en los distintos proyectos de integración productiva, cabe decir que su grado de formalización varía según el nivel de consolidación de las estrategias asociativas. En las fases iniciales la división de responsabilidades suele ser informal, siendo a menudo los cargos rotatorios. En etapas siguientes pueden definirse reglamentos operativos o adoptarse procedimientos más formales y reglas estrictas de funcionamiento. Finalmente, en aquellos casos en que las estrategias colectivas requieren de una nueva instancia jurídica, ya se trate de una red de empresas o un acuerdo empresarial, dicha instancia suele estar regulada por la legislación del país respectivo.

En el caso de las *redes empresariales* éstas suelen requerir la creación de una nueva entidad jurídica de gestión de la acción colectiva cuando deben concretar negocios colectivos que requieren inversiones importantes, ya sea para contratar personal especializado, realizar compras conjuntas, u otros. En el caso de los *acuerdos locales* la constitución de una nueva entidad jurídica puede estar vinculada a la necesidad de recibir o administrar recursos externos o fondos públicos. La constitución de dicha entidad de gestión colectiva puede ser bastante variable, según los distintos casos y actores públicos y privados que la integran. No obstante, por lo común, es importante diferenciar la existencia de un *foro de desarrollo territorial* con funciones de carácter estratégico y de dirección general del proceso, y la entidad encargada de la coordinación técnica del proyecto.

### La creación de instancias de coordinación de acciones colectivas entre empresas

En su experiencia en la promoción de proyectos de clústeres, la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) señala que al momento de constituir una *instancia de coordinación* de los actores locales, es importante diferenciar entre una función técnica que garantice la coordinación operativa de las iniciativas, y una función estratégica que apunta a crear consenso entre los principales actores locales acerca de los lineamientos básicos de la acción colectiva. En el caso de la **función de coordinación técnica** del proceso, la instancia que se hace cargo de la misma suele estar constituida por un número reducido de personas, generalmente técnicos de las instituciones que promueven el desarrollo de la actividad asociativa, no precisando de un reconocimiento jurídico, ya que pueden funcionar como grupo técnico de trabajo. Sin embargo, en el caso de las instancias que desempeñan la **función estratégica**, el número de participantes suele ser significativamente más alto, encontrándose entre ellos los principales cargos políticos de representación territorial, siendo el reconocimiento oficial importante para lograr el máximo de institucionalidad de la iniciativa.

[www.unido.org](http://www.unido.org)

A partir de la experiencia de fomento de proyectos de integración productiva por parte del FOMIN en estos últimos años se puede observar que:

- Cuanto mayor son las externalidades de las acciones colectivas, más elevado es el número de participantes y, sobre todo, mayor es la variedad de instituciones representadas en las instancias de coordinación.
- Al crecer la variedad institucional aumenta la complejidad de la coordinación, ya que ésta debe tomar en cuenta no sólo intereses diversos, sino lenguajes y lógicas de funcionamiento distintos.
- La relación entre el grado de participación en la acción colectiva y la velocidad en la toma de decisiones es generalmente inversa (Dini, Mazzonis y Pérez, 2006).

La suma de estos tres elementos determina el nivel de complejidad de la coordinación de las acciones colectivas. De ello se puede concluir que no existe una instancia única de coordinación de acciones colectivas. Cada situación debe ser construida en función de la realidad empresarial e institucional existente y según los objetivos que se plantean. En este sentido, resulta oportuno señalar que: (i) la mayor complejidad determina mayores costes de coordinación y, por tanto, tiempos más largos para la toma de decisiones y la puesta en marcha de las acciones colectivas; y (ii) mecanismos complejos de delegación y representación de los intereses de los participantes en las acciones colectivas, no acompañados por una fuerte motivación y sentido de pertenencia de los miembros del esquema colectivo, pueden tener a veces algún efecto negativo sobre la participación de los mismos.

Finalmente, el dinamismo de los mercados y los cambios que tienen lugar en el entorno, los cuales son en parte generados por las mismas redes empresariales, sugieren que los mecanismos de coordinación de las acciones colectivas no deben ser considerados de forma estática. Su estructura y complejidad evoluciona a lo largo del tiempo, en función de los cambios en las necesidades y en las estrategias competitivas de los actores locales. Por eso mismo, la instancia coordinadora de la acción colectiva debe dotarse de herramientas que le

permitan detectar estos cambios a fin de poder reaccionar ante ellos y realizar los ajustes necesarios en función de los objetivos que se persiguen.

## **UNIDAD 4.B: Tipología de proyectos de integración productiva**

### **1. Tipología de proyectos de integración productiva**

Como hemos visto, los proyectos de integración productiva tienen como objetivo promover la construcción de ventajas competitivas dinámicas a partir de la generación de relaciones de colaboración entre empresas y entre éstas y las instituciones que conforman los diferentes sistemas productivos locales. La lógica de la integración productiva radica en el hecho de que las empresas, mediante relaciones de cooperación entre ellas y con instituciones públicas y privadas, pueden lograr ventajas competitivas que serían imposibles de alcanzar por ellas mismas de forma aislada. Asimismo, el sector gubernamental, desde sus diferentes instancias de la administración pública territorial puede definir sus políticas de forma coordinada con el sector privado empresarial y con el sector de conocimiento (universidades, entidades de capacitación y asistencia técnica, programas y centros tecnológicos, etc.) a fin de facilitar la eficacia de sus actuaciones.

Aunque todos los proyectos de integración productiva se basan en esquemas asociativos, existe una variedad de elementos que los hace diferentes. Los dos elementos principales tienen que ver con la alta o baja apropiabilidad de los beneficios para los empresarios, y si se prioriza un esquema de cooperación horizontal o vertical. Ambos elementos influyen en el tipo de agencia ejecutora que se requiere, en la estrategia del proyecto y en los riesgos que pueden afectar su ejecución. Además, los proyectos de integración productiva tienen complicaciones singulares derivadas de la dificultad para estimular un proceso de generación de *confianza* básica para el despliegue de las operaciones comerciales. Por eso, sus resultados dependen tanto de la calidad del diseño como de la calidad de la ejecución y del seguimiento.

Asimismo, en términos de *capital social*, el éxito de los proyectos de integración productiva depende también de su punto de origen. De ahí la importancia del diagnóstico inicial del sector empresarial y de los componentes institucionales del territorio, a fin de poder apreciar la factibilidad de los negocios conjuntos y la capacidad para actuar de forma colectiva. Por esta razón, es necesario que los empresarios participen activamente desde el inicio del diseño del proyecto de forma conjunta con el sector público local, especialmente en aquellos proyectos cuyos beneficios son de baja apropiabilidad para las empresas.

Al mismo tiempo, ya que el éxito de los proyectos de integración productiva depende en buena medida del nivel de motivación y compromiso existente por parte de los empresarios, estos proyectos deben contar con objetivos alcanzables en el corto plazo, a fin de mantener vivo el estímulo para lograr los objetivos de medio y largo plazo, que son los que definen finalmente su futuro competitivo, esto es, sus posibilidades de mantenerse en los mercados.

Pese a su heterogeneidad, todos los proyectos de integración productiva tratan de lograr unos objetivos comunes:

- Generación de una base de confianza que facilite las actividades conjuntas de cooperación empresarial.
- Fomento de intercambios, relaciones y redes entre empresas, a fin de complementar e incrementar los conocimientos individuales disponibles por las empresas.
- Desarrollo de habilidades y conocimientos relacionados con el trabajo asociativo.
- Construcción de instancias de encuentro, diálogo e intermediación entre los actores que conforman las acciones colectivas y entre ellos y las instituciones de fomento.

Igualmente, pese a la diferencia de estrategias, los proyectos de integración productiva enfrentan también algunos obstáculos comunes, como son la desconfianza entre los diferentes actores y la resistencia de los mismos al cambio de rutinas y conductas para la introducción de nuevas prácticas.

Un análisis más detenido muestra que las dificultades principales de los proyectos de integración productiva de redes empresariales incluyen además:

- La complejidad de los trámites para legalizar las empresas colectivas.
- La debilidad en las capacidades de gestión de los empresarios.
- La resistencia de las empresas para compartir sus conocimientos.
- La falta de experiencia previa.
- La reducida cultura emprendedora local.
- El bajo nivel de coordinación de las instancias públicas.
- Las dificultades para conectarse con las instituciones de fomento.

Por su parte, los proyectos de integración productiva orientados hacia *clústeres* o hacia proyectos de desarrollo territorial muestran tiempos más largos en su maduración, así como mayor incidencia de los aspectos políticos en los mismos. La tipología de proyectos de integración productiva que se utiliza en esta Guía de Aprendizaje se basa en los aspectos estratégicos citados, es decir, según se trate de proyectos para la formación o fortalecimiento de redes empresariales, proyectos de clústeres y proyectos de desarrollo territorial.

## **2. Redes empresariales, clusters y proyectos de desarrollo territorial**

### **a) Formación de redes empresariales**

Las *redes empresariales* tratan de estimular la creación y consolidación de acciones colectivas entre grupos (normalmente poco numerosos) de empresas. En la formación de redes empresariales son aspectos destacados el alto nivel de apropiabilidad de los beneficios resultantes de las acciones promovidas por la red; el que las reglas de pertenencia suelen fijarse por las empresas integrantes de la red; y la existencia de un organismo de gestión propio.

Esta modalidad de integración productiva incluye dos formas no excluyentes entre sí: las redes horizontales y las redes verticales. Hablamos de *red horizontal* cuando pequeñas empresas se agrupan para obtener economías de escala y potenciar su capacidad de mercado y de negocios a través de la realización de compras conjuntas, inversión o producción

mancomunada, consolidación de oferta y comercialización colectivas para el acceso a nuevos mercados y desarrollo de servicios técnicos, tecnológicos o financieros de interés compartido. El proceso de integración horizontal surge de la necesidad de enfrentar un problema específico, bajo el liderazgo de algunas empresas coordinadoras. Dicho proceso permite alcanzar economías de escala, las cuales reducen los costos de operación de las empresas asociadas incrementando sus utilidades y su tasa de crecimiento. Por otro lado, mediante el intercambio de información y experiencias, las empresas que integran sus capacidades productivas aceleran sus procesos de aprendizaje y logran mejorar sus capacidades de gestión.

Por otra parte, las *redes verticales* se refieren a vinculaciones entre grandes empresas clientes y pequeños proveedores, o entre grandes productores y pequeñas empresas distribuidoras. En términos generales, el desarrollo de relaciones de cooperación entre eslabones adyacentes de la cadena productiva suele acrecentar la eficiencia de los mecanismos de proveeduría o distribución. Los proyectos que impulsan estas relaciones pretenden crear condiciones favorables que permitan a las empresas de menor tamaño acrecentar la asimilación de tecnologías, información y estándares de desempeño de las empresas más grandes, mediante la suscripción de contratos que incluyen compromisos comerciales de largo plazo, actividades de asistencia técnica, capacitación, transferencia tecnológica y apoyo financiero, entre otros. Por el lado de las empresas grandes se espera propiciar la reducción de sus costos de operación y de los costos financieros derivados de la necesidad de almacenamiento de materias primas o productos, así como el aumento de la flexibilidad en términos de volumen y tiempos de respuesta a las demandas del mercado (BID, 2000).

La modalidad de coordinación varía, dependiendo de quien impulse el proyecto. Los dos casos más frecuentes son:

- Una gran empresa selecciona a pequeños proveedores (o distribuidores) locales, a los que invita a participar en un plan de mejora para integrarse con mayor eficacia en su red de producción (o distribución);
- Un conjunto organizado de pequeños proveedores (o distribuidores) se asocian para proponer una nueva relación de proveeduría (o distribución) a una gran empresa situada en el territorio.

## **b) Formación de clústeres**

Los *clústeres* son concentraciones de empresas (generalmente de pequeña y mediana dimensión) e instituciones, situadas en un mismo territorio y especializadas en un sector o cadena productiva principal. En los proyectos de integración productiva orientados al fomento de *clústeres* el objetivo es potenciar la competitividad de un conjunto de empresas pertenecientes a la cadena productiva principal del territorio considerado, aumentando la eficiencia de su coordinación colectiva y facilitando su inserción en o en mercados más exigentes. El objetivo de estos proyectos es identificar y superar con esfuerzos conjuntos los cuellos de botella que afectan la competitividad del clúster.

Los proyectos que tratan de impulsar la competitividad de los clústeres incluyen acciones colectivas entre empresas e instituciones pertenecientes a dicho clúster, con elevado nivel de externalidad o baja apropiabilidad por parte de las empresas promotoras. En estos casos, las

acciones colectivas poseen externalidades significativas que pueden estar relacionadas, entre otros aspectos con:

- Generación de servicios tecnológicos especializados.
- Creación de laboratorios de prueba o medición.
- Creación de centros de formación especializada.
- Investigación aplicada para la innovación del cluster.
- Establecimiento de normas de producto (normalización del producto).
- Promoción de un determinado producto típico del cluster.

Los beneficios resultantes de las acciones colectivas pueden ser apropiados no solamente por las empresas promotoras de dichas acciones, sino por cualquier otra empresa del clúster. La entidad promotora de estas iniciativas es, en la mayoría de los casos, una cámara o institución representativa de dicho sector, una universidad o centro de investigación, una entidad de promoción de las exportaciones, o una agencia o entidad territorial de carácter mixto, es decir, público privada.

En este grupo de proyectos, la coordinación de actores es mucho más compleja que en el tipo de proyectos de fomento de redes empresariales, ya que hay que contemplar la participación de entidades colectivas, como asociaciones gremiales y cámaras empresariales, administraciones públicas territoriales (municipales, provinciales o regionales), entidades de formación de recursos humanos, instituciones de investigación y asesoramiento técnico, entre otras, lo cual obliga a construir agencias ejecutoras (privadas, públicas o de carácter mixto), con capacidad de articular eficientemente a empresas e instituciones locales en apoyo de la competitividad del clúster.

Entre los aspectos destacados de la formación de clústeres hay que insistir en el menor nivel relativo de apropiabilidad de los beneficios resultantes de su actividad, ya que existen externalidades o bienes públicos locales que pueden ser apropiados por empresas integrantes del clúster aunque no sean promotoras de la acción colectiva. Asimismo, la pertenencia de las empresas al clúster no está sujeta (como en el caso de las redes empresariales) a la decisión de los promotores de la acción colectiva; mientras que el organismo de gestión suele ser una entidad local de tipo colectivo, normalmente de carácter mixto.

### **c) Proyectos de desarrollo territorial**

Finalmente, los *proyectos de desarrollo territorial* incluyen acciones colectivas impulsadas por empresas e instituciones locales en beneficio de las empresas y actores del territorio en cuestión, sin distinción de actividad económica. Se trata de iniciativas que generan bienes públicos locales, caracterizados por un elevado nivel de externalidades.

En estos casos, las actividades emprendidas tienen un contenido de bien público, es decir, se trata de la creación o consolidación de factores competitivos de los que pueden beneficiarse todos los actores socioeconómicos del ámbito territorial correspondiente. Algunos ejemplos de ello son:

- Dotación y mejora de infraestructuras y equipamientos básicos.
- Mejora de la calidad educativa en las escuelas primaria y secundaria.

- Mejora de la gestión pública local y la simplificación de trámites burocráticos.
- Coordinación público privada para la planificación del desarrollo territorial.
- Establecimiento de planes reguladores de ordenamiento territorial y urbano.
- Fomento de actividades productivas locales.
- Promoción de normas o estándares para la defensa del consumidor.
- Definición e implementación de estándares ambientales para la producción limpia, la producción orgánica, uso de energías renovables, uso eficiente del agua y la energía, planificación del desarrollo sustentable, etc.

En los proyectos de desarrollo territorial suele existir una participación de un número mayor de actores locales, públicos y privados; mientras que, por lo general, el liderazgo y la unidad de gestión suelen corresponder a entidades públicas o de carácter mixto, esto es, basadas en un acuerdo territorial específico que constituye el respaldo institucional de la entidad o agencia técnica de gestión de las acciones colectivas emprendidas en el territorio.

En suma, los *proyectos de desarrollo territorial* tratan de impulsar instancias de coordinación que abarcan a un sistema productivo local en su conjunto. Es decir, se pretende crear ventajas competitivas territoriales mediante una coordinación más eficiente de los actores e instituciones locales, públicos y privados, tratando de incrementar la transformación y diferenciación en el sistema productivo local, solucionando cuellos de botella y creando servicios públicos para los actores locales.

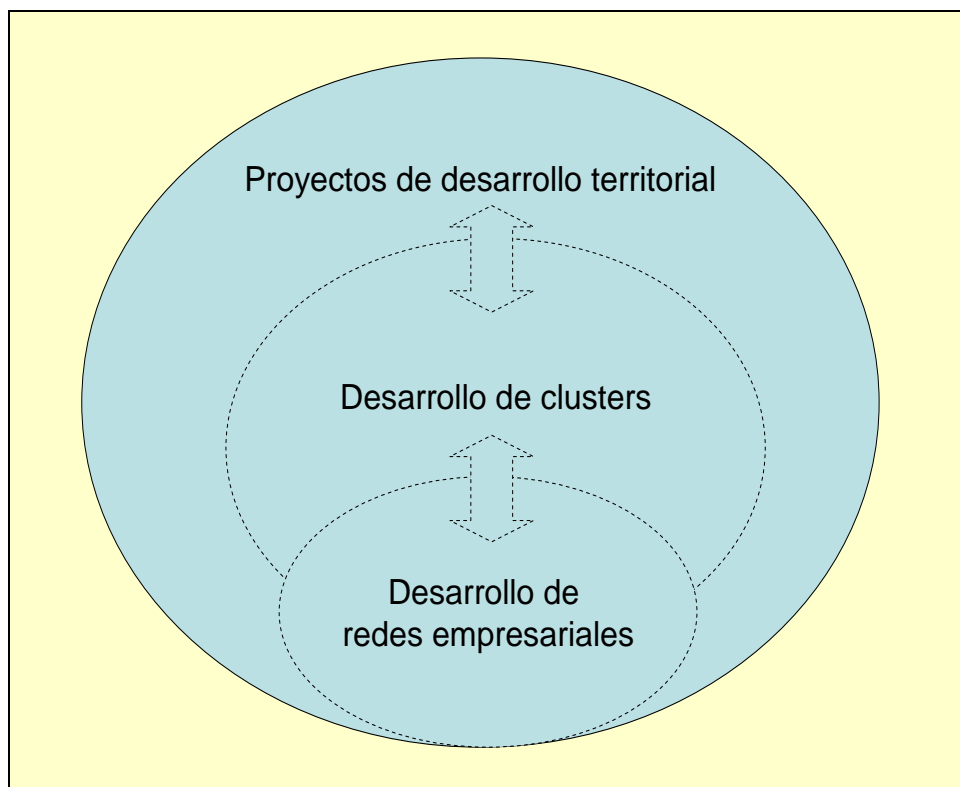
Los proyectos de *clúster* o, aún más, los que se orientan al desarrollo de estrategias territoriales resultan significativamente distintos de los proyectos de redes empresariales, tanto en la fase de diseño y puesta en marcha de los proyectos, como en la evaluación de los mismos. En la fase de diseño y puesta en marcha, el desarrollo de una u otra estrategia implica diferencias significativas en cuanto a las modalidades de coordinación del proyecto, el liderazgo del mismo y las motivaciones de los actores impulsores de las iniciativas.

En la fase de evaluación, las diferencias más importantes entre la formación de redes empresariales y los otros dos tipos de proyectos de clústeres y proyectos de desarrollo territorial, radican en los tiempos de maduración y la sostenibilidad de los resultados. Sin embargo, las diferencias advertidas entre los diferentes tipos de proyectos no implica una contraposición entre los mismos, ya que pueden ser visualizados como procesos complementarios, como se muestra en el Gráfico 4.3.

Tal como señalan Dini, Ferraro y Gasaly (2006a), el desarrollo de redes empresariales y las iniciativas para el fomento de clústeres y proyectos de desarrollo territorial permite poner en marcha factores competitivos diferentes y complementarios. De un lado, las redes empresariales alientan una modificación significativa en las actitudes y comportamientos de las empresas que integran la red. Mientras que las iniciativas de fomento de clústeres o proyectos territoriales de desarrollo abren oportunidades para un número mucho mayor de empresas, pero sólo de forma potencial, ya que las empresas deben incorporar esas oportunidades en sus propias estrategias.



**Gráfico 4.3: Complementariedad entre los diferentes tipos de proyectos de integración productiva**



La evolución de los proyectos de integración productiva muestra que es posible transitar desde estrategias centradas en la formación de redes empresariales hacia estrategias más complejas. En estos casos la decisión suele estar impulsada por la necesidad de enfrentar problemas de interés general, cuya solución requiere una dimensión colectiva más amplia que la red empresarial.

El caso opuesto, de proyectos de integración productiva que han surgido centrándose en el desarrollo de clústeres y que deciden emprender acciones para el desarrollo de redes empresariales, es menos frecuente, aunque puede citarse el caso de los *Arranjos Produtivos Locais* (APLs) de SEBRAE, Brasil, proyectos que nacieron con una mirada fuertemente orientada a la generación de bienes públicos aunque incorporan asimismo en su estrategia la creación y consolidación de redes empresariales a fin de dinamizar el proceso de desarrollo local.

De un lado, las redes producen un importante efecto demostración y, mediante su ejemplo, estimulan a las demás empresas para que aprecien la importancia de la asociatividad. De otro lado, la existencia de redes de empresas asociadas constituye un factor dinamizador del diálogo con las instituciones de apoyo y las entidades del gobierno local. De hecho, a partir de las necesidades que se van detectando en el proceso de ejecución de sus estrategias competitivas mancomunadas, las redes van descubriendo nuevas necesidades que les llevan a cuestionar las políticas y acciones de apoyo existentes y a insistir en nuevas intervenciones, un diálogo que contribuye a mejorar la política de fomento local.

Existe, pues, una complementariedad importante entre los tres enfoques citados, lo que se muestra a través de los esfuerzos de los proyectos por elaborar estrategias cada vez más integradas que transitan desde la promoción de redes empresariales a los proyectos de clústeres y desarrollo territorial, incorporando en el planteamiento inicial una visión de la articulación interinstitucional necesaria para el fomento de la competitividad territorial.

Más allá de las implicaciones metodológicas contenidas en la idea de convergencia de los tres enfoques, la combinación de estas visiones estratégicas acerca de los procesos de integración productiva, permite visualizar al *territorio* como un enfoque con gran potencial analítico y metodológico para el estudio y el diseño de nuevas iniciativas y políticas de fomento de la competitividad empresarial. En efecto, la combinación de los conceptos de redes, clústeres y desarrollo territorial permite considerar al *territorio* no sólo como el espacio que circunscribe e influencia las dinámicas productivas, sino como una dimensión que integra los procesos de generación y difusión de los conocimientos teóricos y prácticos, productivos e institucionales, en función de los componentes distintivos que conforman la competitividad dinámica de las diferentes comunidades locales (Dini, Ferraro y Gasaly, 2006).

## Bibliografía

Albuquerque, F (2006): *Clústeres, territorio y desarrollo territorial: diferentes modelos de organización productiva*. Cuarto Taller de la Red de Proyectos de Integración Productiva. Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), Banco Interamericano de Desarrollo. San José, Costa Rica, 10-12 de junio.

Banco Interamericano de Desarrollo (2000): *Programa de Integración Productiva, México*. Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), ATN/MT-7139-ME.

Bellandi, M (2003): “Sistemas productivos locales y bienes públicos específicos”. *Economiaz* número 53, Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, segundo cuatrimestre.

Boscherini, Fabio; Novick, Marta; Yoguel, Gabriel (comps.) (2003): *Nuevas tecnologías de información y comunicación. Los límites de la economía de conocimiento*. Universidad Nacional General Sarmiento, Buenos Aires.

Boscherini, Fabio y Lucio Poma (comps.) (2000): *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global*. Universidad Nacional General Sarmiento, Buenos Aires.

Dini, M; Guaipatín, C; Rivas, G (2005): *Fomento de la integración productiva en América Latina y el Caribe. Sugerencias para la formulación de proyectos*. Banco Interamericano de Desarrollo. Serie de informes técnicos del Departamento de Desarrollo Sostenible, Washington, D.C.

Dini, M; Ferraro, C; Gasaly, C (2006): *Lecciones aprendidas y buenas prácticas en el desarrollo de los Proyectos de Integración Productiva*, mimeo, FOMIN, Washington DC.

Dini, M; Ferraro, C; Gasaly, C (2006b): *Resultados de los Proyectos de Integración Productiva: Informe de investigación*, mimeo, CEPAL, División de Desarrollo Productivo y Empresarial, Santiago de Chile.

Dini, M; Mazzonis, D; y Pérez, R (2006a): *Acciones colectivas, generación de confianza y cooperación para la competitividad*, mimeo, FOMIN, Washington DC.

Humphrey y Schmitz, (1996): *Principles for promoting clusters and networks of SMEs*. ONUDI. Discussion Paper n° 1, Viena.

Marshall, Alfred (1890): *Principios de Economía*. Ed. Aguilar, Madrid, 1963.

Mitnik, Félix (2006): *Memorias del IV Encuentro PIP*, mimeo, FOMIN, Washington DC.

Pietrobelli, Carlo y Roberta Rabellotti (2005): *Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina*. El papel de las políticas. Banco Interamericano de Desarrollo. Serie de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible, Washington D.C.

Ricciardi, Antonio (2004): *Le reti di imprese*. Il Mulino, Bologna, Italia.

Schmitz, Hubert (1995): "Collective efficiency: growth path for small-scale industry". *The Journal of Development Studies*, vol. 4, Londres, 1995.

\_\_\_\_\_ : (1999): *Efficienza collettiva e rendimenti di scala*, en Di Tommaso y R. Rabellotti: *Efficienza collettiva e sistema d'impresa*. Il Mulino, Bologna, Italia.

Stiglitz, J.E (1998): *Microeconomía*. Ariel Economía, Barcelona.