
desarrollo productivo

Pymes y articulación productiva. Resultados y lecciones a partir de experiencias en América Latina

Marco Dini

Carlo Ferraro

Carolina Gasaly



Unidad de Desarrollo Industrial
y Tecnológico

Santiago de Chile, noviembre de 2007



Este documento fue preparado por Marco Dini, consultor del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), Carlo Ferraro, funcionario de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL en Santiago de Chile y Carolina Gasaly, consultora.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las de la Organización.

Publicación de las Naciones Unidas

ISSN versión impresa 1020-5179 ISSN versión electrónica 1680-8754

ISBN: 978-92-1-323128-9

LC/L.2788-P

N° de venta: S.07.II.G.138

Copyright © Naciones Unidas, noviembre de 2007. Todos los derechos reservados

Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse al Secretario de la Junta de Publicaciones, Sede de las Naciones Unidas, Nueva York, N. Y. 10017, Estados Unidos. Los Estados miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a las Naciones Unidas de tal reproducción.

Índice

Resumen	5
Introducción	7
1 Antecedentes generales	7
1.1 Los proyectos analizados	8
1.2 Metodología de investigación y límites de estudio	12
2 Tres enfoques complementarios: redes, clusters y desarrollo territorial	14
2.1 Una base común y estrategias diferenciadas	14
2.1.1 Redes empresariales	15
2.1.2 Clusters productivos	16
2.1.3 Proyectos territoriales	17
2.2 Las relaciones entre las estrategias de integración productiva	17
3 Principales resultados en material de innovación	20
3.1 Acciones colectivas e innovaciones	20
3.1.1 Innovación en la mentalidad de los actores	21
3.1.2 Innovación institucional y espacios de coordinación	22
3.1.3 Innovación en los procesos productivos	23
3.1.4 Innovación de producto	24
3.1.5 Innovación en las funciones de la cadena Productiva	24
3.2 Diferencia en los resultados de innovación según la estrategia del PIP	24
4 Resultados en acceso a mercados	25
4.1 Acciones colectivas y acceso al mercado	26

4.2	Diferencia en los resultados de acceso al mercado.....	27
5	Sostenibilidad	28
5.1	Sostenibilidad de las acciones conjuntas	29
5.2	Sostenibilidad del esfuerzo de promoción	30
5.3	Sostenibilidad de las ideas de articulación productiva	31
6	Factores críticos	32
6.1	Los recursos humanos	32
6.2	Otros factores críticos	33
6.2.1	La cultura empresarial	33
6.2.2	Las diferencias culturales	34
6.2.3	Costos de transacción	34
6.2.4	La gestión administrativa de los proyectos.....	35
	Conclusiones	37
	Bibliografía	41
	Serie Desarrollo Productivo: números publicados	43
	Índice de cuadros	
Cuadro 1	LOS PROYECTOS ANALIZADOS	9
Cuadro 2	TIPO DE ESTRATEGIAS DE LOS PIP Y PRINCIPALES DIFERENCIAS EN DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA	18
	Índice de recuadros	
Recuadro 1	REDES, CLUSTERS Y SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES	15
	Índice de gráficos	
Gráfico 1	RELACION ENTRE REDES EMPRESARIALES, CLUSTERS Y PROYECTOS DE DESARROLLO TERRITORIAL	18

Resumen

Este documento sintetiza los resultados de una docena de casos de proyectos de articulación productiva que buscan mejorar la competitividad de las pequeñas empresas mediante la asociatividad y distintas formas de integración productiva. Se trata de experiencias con características bien distintas relacionadas con diversos sectores de actividad en once países, que abarcan desde la producción primaria y la agroindustria, a sectores manufactureros tradicionales, industrias extractivas, curtiembres, artesanía e inclusive tecnologías de información y comunicación.

Las experiencias analizadas logran alcanzar resultados importantes en dos áreas que son de relevancia estratégica para el diseño de políticas tales como la promoción de la innovación y el acceso a mercados más exigentes. En estas dos áreas los resultados son evidentes y muestran la capacidad de las experiencias asociativas de obtener logros. Por ejemplo, en materia de innovación se alcanzan resultados visibles en innovación de productos y procesos, en la creación de nuevas funciones en la cadena productiva e inclusive generando cambios que se traducen en innovación institucional y creación de nuevas instancias de coordinación. En acceso a mercados se registran iniciativas que han permitido generar economías de escala o de gama mediante la creación de nuevas capacidades comerciales junto con otras caracterizadas por fuertes externalidades que apuntan a potenciar la capacidad de negociación de pequeños productores y formalizar las relaciones con clientes e intermediarios y acceder a mercados más exigentes.

Los resultados relacionados con la sostenibilidad son más variados en función del enfoque estratégico sea éste de redes, clusters o de proyectos de desarrollo territorial.

Los tres enfoques estratégicos identificados (redes, clusters y desarrollo territorial) logran resultados que son diferentes en lo que hace a tiempos de maduración, actores involucrados, mecanismos de governance, apropiabilidad de los resultados y generación de externalidades. Estas diferencias de estrategia no son excluyentes sino complementarias. El desarrollo de la competitividad de las empresas mediante la integración productiva debe tener presente estas tres dimensiones estratégicas porque ellas permiten alcanzar resultados distintos.

Introducción

1. Antecedentes generales

El objetivo de este documento es analizar los resultados de los Proyectos de Integración Productiva (PIP) en diversos países de América Latina.¹ Los PIP son parte de un grupo de proyectos que buscan mejorar la competitividad de las pequeñas empresas a través del fomento de la asociatividad y la integración productiva. Estos proyectos incluyen el desarrollo de clusters y cadenas productivas y están orientados a un público objetivo de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) con potencial para contribuir al desarrollo económico de las regiones donde están localizados.

Es importante precisar que no se trata de una evaluación de los impactos alcanzados por los proyectos, sino de un intento por extraer, a partir de los logros y de las dificultades experimentados por los PIP, lecciones aprendidas que puedan ser transmitidas a instituciones de fomento, hacedores de política y funcionarios del BID o de otros organismos internacionales que se interesan en el diseño y puesta en marcha de iniciativas similares de proyectos de integración y articulación productiva.

¹ El presente documento sintetiza los resultados de la investigación realizada a mediados de 2006 mediante un proyecto conjunto entre el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la División de Desarrollo Productivo y Empresarial (DDPE) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Para focalizar la investigación, se seleccionaron tres áreas de interés que se relacionan con la capacidad de los PIP para:

- a. **Generar innovación**, entendida como la incorporación de nuevos conocimientos en los productos, en los procesos o en la organización productiva de las empresas y las instituciones que participan en las iniciativas;
- b. **Alcanzar mercados más exigentes** como, por ejemplo, las grandes cadenas de distribución o los mercados de exportación;
- c. **Generar mecanismos que garanticen la sostenibilidad** de los proyectos y las iniciativas colectivas emprendidas por ellos.

1.1 Los proyectos analizados

Las experiencias analizadas abarcan 12 proyectos que, a su vez, incluyen 18 subproyectos implementados en 11 países de la región (Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, México, Nicaragua, Perú, República Dominicana y Uruguay). Estas experiencias tienen características bien distintas relacionadas con los diversos sectores de actividad que abarcan la producción primaria (cadena de caprinos en Córdoba, Argentina, y uva isabella en Colombia), cadenas agroindustriales (lácteos en Nicaragua y agronegocios en Costa Rica), sectores manufactureros tradicionales (confecciones y muebles en Brasil, Ecuador y República Dominicana), industrias extractivas, curtiembres, artesanía e inclusive tecnologías de información y comunicación.

En el cuadro 1 se ilustra la diversidad y principales características de los proyectos analizados.

Cuadro 1
LOS PROYECTOS ANALIZADOS

Nº	Proyecto	Sub proyecto	Ref.	Actividades principales	Agencia Ejecutora	Fecha aprobación
1	Cadenas Productivas de Córdoba, Argentina	Cadena tecnología de información y comunicación	1.a	El proyecto apoya el desarrollo competitivo de tres cadenas productivas de la Provincia de Córdoba: la cadena de electrónica y software; la de madera y muebles y la de productos regionales. Esta última contempla los sectores de ganadería caprina, olivicultura y productos orgánicos. El estudio de costos beneficios realizado por el proyecto ha permitido calcular una rentabilidad social de 4,6 y la evaluación realizada por el BID ha constatado resultados muy interesantes en términos de generación de servicios colectivos, ahorros por compra conjunta de materias primas, innovación tecnológica y desarrollo de mercados.	Agencia para el Desarrollo Económico de la ciudad de Córdoba, ADEC	Nov, 2002
		Cadena Caprinos	1.b			
2	Vino de Uruguay	Empresas Vitivinícolas de Exportación	2	El proyecto ha reunido las principales empresas vitivinícolas uruguayas, exportadoras de vinos finos. Sus principales esfuerzos se han concentrado en la promoción de los vinos finos de exportación de Uruguay en el mercado internacional.	Asociación de Bodegas Exportadoras de Vinos Finos de Uruguay (ABE)	Dic, 2003
3	Proyecto Uva Isabella Cali, Colombia	Cluster de Productores de Uva Isabella	3	Este proyecto permitió asociar a más de 200 productores de Uva Isabella en la zona de Cali. Mediante la acción colectiva estos productores han logrado establecer relaciones más formales con mercados más exigentes; abrir relaciones comerciales con grandes empresas agroindustriales; crear un sistema de monitoreo e información que ha permitido mejorar la coordinación de los productores y, por ende, su capacidad de negociación con los clientes; desarrollar una ficha técnica del producto, entre otros.	Fundación Carvajal	Oct, 2000
4	Redes PYME Guanajuato, México	Curtiembres	4.a	El proyecto busca mejorar la productividad y el desempeño económico de las micro, pequeñas y medianas empresas (MyPymes) del Estado de Guanajuato, a través de actividades colectivas dirigidas a introducir y fortalecer la innovación de procesos y productos, la creación de cadenas de valor y la articulación de agrupaciones de empresas en los sectores de cuero, calzado y proveeduría textil y cerámica decorativa. Entre los principales resultados alcanzados hasta la fecha, se puede destacar el desarrollo comercial logrado por algunas empresas de curtiembre.	Coordinadora de Fomento al comercio Exterior del Estado de Guanajuato (COFOCE)	Sept, 2003
		Cerámica	4.b			

Continuación

Continuación cuadro 1

5	Proyecto Nicaragua	Cluster Lácteos	5	Esta iniciativa es parte de un proyecto más amplio, financiado por la cooperación austríaca, que apunta al desarrollo de la competitividad de once clusters entre los cuales se encuentran tres de artesanía, uno de turismo y siete de actividades agropecuarias tales como: producción y procesamiento de leche, cultivos y comercialización de cacao, cultivo y procesamiento de plátanos. Entre los resultados más significativos cabe destacar las mejoras en tecnología y gestión de las cooperativas lácteas, los programas de infraestructura (camino y electricidad rural); la capacitación de las instituciones locales que participan en las instancias locales de coordinación.	Equipo contratado por Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) en colaboración con la Cleaner Production Centres (CPC)	Enero 2005
6	Proyecto Atuntaqui, Ecuador	Cluster Confecciones	6	Este proyecto abarcó dos clusters: el de textil y confecciones de Atuntaqui y el de cuero y calzado de Ambato. En los dos años de trabajo en Atuntaqui, el proyecto logró impulsar el desarrollo tecnológico de las empresas de confecciones, apoyando la incorporación de nuevas maquinarias, la mejora de las organizaciones productivas y la creación y consolidación de centros de servicios. Al mismo tiempo, se apoyó la labor de planificación estratégica participativa desarrollada en colaboración con Instituto Latinoamericano de Programación Económica y Social (ILPES) y CEPAL; la asistencia técnica a las escuelas artesanales y la conformación de redes empresariales.	Equipo contratado por ONUDI en colaboración con Ministerio de Economía	Enero, 2004
7	Redes empresariales Perú	Redes de Empresas de Confecciones	7	El proyecto se propone desarrollar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de confecciones de Gamarra (Lima) y de turismo de Cuzco, mediante la creación y consolidación de redes empresariales. En el caso de Gamarra, en el primer periodo de actividad del proyecto se logró la puesta en marcha de una decena de redes. Algunas de estas redes han desarrollado importantes acciones colectivas que les han permitido enfrentar junto licitaciones comerciales, establecer acuerdos de colaboración productivas con grandes empresas clientes, promocionar junto sus productos, entre otros.	Centro de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (PROMPYME)	Ene, 2004
8	APLs Brasil	Nova Friburgo, Rio de Janeiro (Moda íntima)	8.a	El objetivo general del proyecto es promover el desarrollo de las pequeñas empresas (PE), y particularmente su eficiencia productiva y competitividad, fortaleciendo la cooperación empresarial, utilizando en este sentido las lecciones de la experiencia internacional. Con esta operación tanto el FOMIN como el SEBRAE pretenden obtener un importante efecto demostrativo para el desarrollo de instrumentos de apoyo al desarrollo de las PE. Los objetivos específicos son: (i) la implantación de iniciativas estables de cooperación empresarial; (ii) el mejoramiento tecnológico del sector seleccionado en cada área; y (iii) el aumento del nivel de internacionalización de las PE.	Servicio Brasileiro de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE)	Jun, 2002
		Ubá, Minas Gerais (Muebles)	8.b			
		San Antonio de Padoa, Rio de Janeiro (Rocas y piedras ornamentales)	8.c			

Continuación

Continuación Cuadro 1 (conclusión)

9	Proyecto INCAE Guatemala	Agronegocios	9	Este proyecto se propone mejorar la competitividad de las pequeñas empresas centroamericana de los sectores primarios. Su actividad se articula en varias iniciativas asociativas locales, en distintos países centro americanos, entre ellos	INCAE	Abril, 2003
10	Proyecto Regional Artesanía Guatemala, Honduras y Nicaragua	Artesanía	10.a	El objetivo general es contribuir a mejorar la competitividad de microproductores de Guatemala, Honduras y Nicaragua. El objetivo específico es integrar a 1000 microproductores a cadenas internacionales de artículos de decoración y muebles con alto valor agregado en diseño.	OYANCA S. A. Artesanías	Mayo, 2005
		Artesanía	10.b	Entre los resultados alcanzados durante la primera fase del proyecto se señala la transferencia de diseños y asistencia técnica desde los clientes finales hasta la red de artesanos locales.	La Casa	
11	Proyecto Redes República Dominicana	Red Confecciones	11.a	El objetivo de este proyecto es mejorar la competitividad de las Mipymes de Santiago de los Caballeros. El objetivo específico es implantar un programa de integración productiva en los sectores de muebles y confección que favorezca su productividad	Asociación de Industriales de la Región Norte, AIREN	Octubre, 2003
		Red Muebles	11.b	Entre los resultados alcanzados hasta la fecha de la investigación, el conjunto de empresas del mueble habían logrado crear un sistema de trabajo asociativo que les había permitido participar en licitaciones, comprar insumos y contratar asistencia técnica de forma colectiva.		
12	Proyecto CENTRIS, Tijuana, México.	Varios	12	Este proyecto se propuso estimular el desarrollo de la competitividad de las PYME mediante la promoción de acciones colectivas orientadas al desarrollo de nuevos emprendimientos	CENTRIS Programa de Desarrollo Económico de Tijuana apoyado en parte por el BID	Diciembre, 1999

Fuente: Elaboración propia

Como consecuencia de la diversidad de experiencias analizadas, los distintos sectores de actividad y las características propias de cada proyecto en los diferentes países, las iniciativas analizadas presentan un importante nivel de heterogeneidad que se manifiesta en los aspectos operativos, económicos y estratégicos que se precisan a continuación.

Por lo que concierne los **aspectos operativos**, cabe destacar las siguientes diferencias:

- a. La entidad ejecutora, en tres proyectos, es una institución pública (casos 4.a, 4.b, 8.a, 8.b, 8.c y 7), mientras que en los demás es una entidad privada².
- b. La antigüedad de las iniciativas varía de un mínimo de 20 meses (caso 6) hasta un máximo de 56 (caso 3), aunque la mayoría de los casos se encuentra en un rango de entre 30 y 38 meses;
- c. En tres casos, los proyectos han tomado en consideración un sistema productivo local (casos 2, 4 y 12); en todos los demás, han trabajado en distintas realidades productivas, estructurándose en subproyectos paralelos y parcialmente independientes (casos 7, 8.a, 8.b, 8.c y 10.b). En estos casos, la unidad de análisis utilizada en el contexto de este estudio, no ha sido el proyecto en su conjunto sino los distintos subproyectos.
- d. El presupuesto destinado a cada sistema productivo considerado varía de aproximadamente 150.000 dólares de Estados Unidos (caso 5) a casi diez veces más (caso 3).

Por lo que concierne a las **características económicas** de las realidades consideradas, las principales diferencias se aprecian en:

- a. Los sectores productivos involucrados ya que los PIP se han implementado tanto en sectores maduros como en sectores dinámicos;
- b. El tamaño de las empresas involucradas: hay subproyectos como el de la ganadería caprina de Córdoba, centrados en micro empresas de subsistencia y otros como los de curtiembre de México o de electrónica y software de Córdoba, que han sido desarrollados con empresas más bien medianas.

Por último cabe destacar las **diferencias de orden estratégico** que se profundizarán en el próximo capítulo:

- a. Algunos proyectos se han orientado exclusivamente a la formación de redes empresariales;
- b. Otros han puesto en marcha estrategias más complejas que apuntan al desarrollo de todo el cluster o, en algunos casos, del sistema productivo en su conjunto.

1.2 Metodología de investigación y límites del estudio

El propósito de la investigación fue identificar y analizar buenas prácticas desarrolladas por los PIP en las áreas que se identificaron como prioritarias: innovación, acceso a mercado y sostenibilidad.

La metodología utilizada se centra en la realización de entrevistas telefónicas semiestructuradas con los directores de los PIP y los profesionales encargados de la promoción de las actividades asociativas impulsadas por estos proyectos. En total se realizaron 24 entrevistas entre marzo y junio de 2006.

² Se trata de corporaciones de desarrollo, asociaciones empresariales o empresas privadas.

La identificación de buenas prácticas se basa en información de contenido cualitativo, aunque, cuando ha sido posible, se ha considerado también información cuantitativa³. Las principales fuentes de información utilizadas en el estudio son: (i) informes y documentos relativos a los proyectos, (ii) la desgrabación y el procesamiento de las entrevistas, y (iii) un análisis comparativo de las diversas categorías identificadas.

La principal dificultad metodológica planteada por el estudio consiste en que los fenómenos analizados (la innovación, el acceso a mercados más exigentes y la sostenibilidad) son parte de estrategias más complejas. Esto quiere decir que, en la práctica, no hay proyectos que se dediquen exclusivamente a uno de estos temas. Además, los proyectos son expresión de fenómenos complejos que en cada realidad asumen matices diferentes, dado que, como se ha señalado anteriormente, se trata de iniciativas heterogéneas tanto en términos sectoriales, como de sus horizontes temporales, de dinámicas económicas (mercados y tecnologías), de contextos normativos y de evolución histórica. En este sentido, uno de los resultados esperados por la investigación fue precisamente la identificación de estas particularidades, según la orientación general de cada proyecto. Ello se ve reflejado también en el carácter abierto y flexible que tomaron las entrevistas a pesar de contar con un diseño previo semiestructurado. Bajo esta perspectiva resulta imposible establecer si el esfuerzo, por ejemplo, para innovar un producto o explorar un nuevo mercado, y los resultados obtenidos en estos ámbitos en una localidad determinada son más importantes o más profundos que en otra.

Considerando lo anterior, el estudio busca analizar y comparar cómo los temas elegidos como foco de la investigación –innovación, acceso a mercado y sostenibilidad- se manifiestan en proyectos que se han desarrollado bajo diferentes condiciones. Por lo tanto, no se trata de una comparación que parte de bases equivalentes, sino de la identificación y análisis de buenas (y malas) prácticas. Al hacer esto y plasmar los resultados en este informe se produce un “efecto nebulosa”, que puede dar la impresión de que existe una densidad altísima de resultados, debido a que se han ido aunando los resultados de los 12 proyectos estudiados. Si los analizáramos separadamente constataríamos que efectivamente hay algunos con una alta densidad de resultados positivos y otros que distan de tenerla.

Por último, es válido señalar que la investigación realizada fue bastante amplia basándose en la recopilación de las opiniones de los directores y técnicos de los proyectos; sin embargo sólo en algunos casos estas opiniones han podido ser cotejadas con estudios más profundos (como, por ejemplo, evaluaciones finales) o con visitas, conocimientos directos de las realidades locales de parte los investigadores y entrevistas a beneficiarios de los proyectos.

El documento se estructura en seis capítulos y conclusiones. En el segundo de ellos se estudian los resultados analíticos de la investigación en particular la relación conceptual y operativa que existe entre los distintos enfoques estratégicos adoptados por los proyectos PIP los que, en algunos casos, se han centrado en la promoción de redes empresariales mientras que en otros, han elaborado estrategias más complejas de desarrollo de los sistemas productivos locales o de los clusters.

En el tercer capítulo se precisa el significado de innovación y analiza los resultados alcanzados en este ámbito. En el cuarto se comentan los resultados logrados en materia de acceso a mercados y en el quinto, los avances en materia de sostenibilidad. En el último capítulo se analiza los elementos críticos que inciden de forma significativa en el éxito de los proyectos.

³ Un mayor grado de detalle en la descripción de la metodología utilizada se encuentra en el documento “Resultados de los Proyectos de Integración Productiva: Informe de Investigación”, mimeo FOMIN, Washington DC, 2006.

2. Tres enfoques complementarios: redes, clusters y desarrollo territorial

2.1 Una base común y estrategias diferenciadas

El primer resultado del estudio está orientado a generar una contribución analítica para la comprensión del fenómeno de la integración o articulación productiva. A pesar de la variedad de casos y de la heterogeneidad señalada en el punto anterior, todos los proyectos comparten el siguiente concepto:

Una parte considerable de la competitividad de las empresas depende de las formas y características de las relaciones que dichas empresas establecen con su entorno, tanto productivo como empresarial.

En este sentido, la capacidad de permanecer en el mercado⁴ no depende exclusivamente de los recursos internos de las empresas, sino también de las modalidades de comunicación, relacionamiento e intercambio que éstas establecen con otras empresas o instituciones del sistema productivo en el que actúan. De esta forma, sus capacidades y competencias pueden potenciarse al sumarse y complementarse con las de otras firmas e instituciones.

Los principales objetivos de los PIP se orientan justamente hacia la búsqueda y desarrollo de: procesos de intercambio y complementación de recursos y conocimientos individuales; una base de confianza que facilite las actividades conjuntas; habilidades y conocimientos relacionados con el trabajo asociativo; e instancias de encuentro y diálogo entre los actores que conforman las comunidades consideradas.

En este proceso, los proyectos enfrentan problemas y obstáculos similares que se refieren, por un lado, a la desconfianza que las personas experimentan cuando tienen que relacionarse y vincularse con otras personas y, por otro, a la resistencia al cambio de rutinas y conductas y a la introducción de nuevas prácticas. En términos generales, por lo tanto, los PIP persiguen objetivos comunes y enfrentan dificultades muy similares. Sin embargo, como ya hemos señalado, las estrategias adoptadas por cada proyecto son distintas.

Es posible identificar tres tipos de estrategias: (i) Las que se centran en el desarrollo de redes empresariales; (ii) Las que apuntan a la promoción de la competitividad de los clusters; (iii) Las que consideran aspectos de la competitividad del sistema productivo territorial en que las redes y los cluster están insertos.

⁴ Mediante un esfuerzo continuo de innovación y mejora de los productos, tecnologías productivas y capacidades de comprensión de las necesidades y demandas de los consumidores.

Recuadro 1**REDES, CLUSTERS Y SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES****Red empresarial**

Sobre la base de la definición propuesta por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industria (ONU DI), podemos definir "red" como un conjunto de empresas independientes de un mismo sector y de una misma localidad que deciden colaborar de forma voluntaria, sin perder su independencia, para alcanzar objetivos comunes que no podrían lograr actuando de manera aislada (ONU DI, 2002)

Cluster productivo

En la literatura no hay una definición consensuada del concepto de cluster. No obstante, muchos autores coinciden en una definición básica que considera el cluster como una masa crítica de empresas, generalmente pequeñas y medianas, especializadas en un mismo sector o en actividades productivas relacionadas, localizadas en un área geográfica determinada y relativamente reducida.

Otros estiman que el cluster, además de los elementos indicados, debe considerar también las instituciones que interactúan con las empresas e inciden en su desempeño competitivo. Por último, hay autores que mencionan explícitamente la existencia de relaciones de colaboración entre todos estos actores y destacan la importancia de factores sociales, históricos, políticos o culturales que estimulan u obstaculizan la propensión de las personas a dialogar o colaborar.

Sistema productivo local

Se define como el conjunto de los actores productivos e instituciones que pertenecen a una determinada localidad histórica y geográficamente determinada y que participan en los procesos de desarrollo económico de la misma. A diferencia del cluster, la dimensión sectorial no es relevante y la característica esencial que determina la pertenencia de un sujeto al sistema es su localización geográfica y su adhesión al sistema de tradiciones, valores y normas que conforman la comunidad considerada. Aunque el énfasis esté puesto en los actores productivos, también resultan de extrema importancia los elementos sociales, culturales y políticos que determinan la capacidad de los miembros de la comunidad para dialogar y actuar de forma mancomunada.

Fuente: Elaboración propia.

2.1.1 Redes empresariales

En los PIP centrados en la generación y consolidación de redes empresariales los principales protagonistas son conjuntos de empresas de un mismo sector (o de actividades relacionadas) y de una misma localidad que se asocian de manera más o menos formal para lograr un objetivo compartido.

Las actividades conjuntas más comunes son:

- a. La compra de insumos para reducir costos o mejorar las condiciones de abastecimiento (modalidades de entrega, variedad, calidad, formas de pago, etc);
- b. La contratación de consultorías especializadas, para acceder a conocimientos que individualmente las empresas no podrían costear;
- c. La venta de productos iguales para alcanzar economías de escala y acceder a mercados de grandes volúmenes (como supermercados o exportaciones); o la ventas de productos complementarios para alcanzar economías de variedad;
- d. La instalación de nuevas maquinarias de alto costo y alta productividad que pueden ser costeadas y, sobre todo, utilizadas de manera eficiente por grupos de empresas pequeñas y especialmente medianas.

Los aspectos más relevantes de este tipo de acción colectiva son los siguientes:

- a. La pertenencia a una red empresarial está definida según las reglas establecidas por la propia red.

- b. Las acciones colectivas emprendidas por estas organizaciones son diseñadas y llevadas a cabo para generar ventajas competitivas en beneficio exclusivo de las empresas que, según las reglas de pertenencia, son reconocidas como miembros de la red.
- c. El organismo de gestión está constituido por las empresas beneficiarias o sus representantes.

Normalmente las redes tienden a ser pequeñas⁵ con pocos integrantes porque si el número de integrantes es alto puede generar un aumento más que proporcional en los costos de transacción que las empresas deben enfrentar para crear confianza y administrar la labor colectiva. No obstante, pueden existir grupos relativamente grandes,⁶ especialmente en los sectores agrícolas y agroindustriales.⁷

2.1.2 Clusters productivos

Los PIP que se proponen desarrollar la competitividad de clusters en general enfrentan problemáticas que son de interés común a las empresas del sector o de la cadena productiva que caracteriza el cluster considerado. Las acciones colectivas emprendidas en estos casos tienen externalidades significativas y pueden estar relacionadas, por ejemplo, con:

- a. La generación de servicios tecnológicos especializados;⁸
- b. La creación de laboratorios de prueba o medición;⁹
- c. La creación de centros de formación especializada;¹⁰
- d. Investigación aplicada;
- e. Establecimiento de normas de producto;¹¹
- f. Promoción de un determinado producto típico del cluster.¹²

Los beneficiarios de estas acciones son, sin discriminación, todas las empresas e instituciones que pertenecen al cluster. Es importante destacar que esta condición de pertenencia no está sujeta a las decisiones de los promotores de la iniciativa, sino que está determinada exclusivamente por la ubicación de los actores considerados y por su actividad productiva. En otras palabras, si una empresa o institución está ubicada en la localidad considerada y trabaja en ámbitos relacionados con las actividades del cluster es por eso mismo parte del cluster y beneficiaria de las acciones de desarrollo emprendidas por este tipo de PIP.

Debido a la escasa apropiabilidad de los resultados, estas iniciativas son impulsadas por entidades locales de tipo colectivo, generalmente relacionadas con el sector principal que define el cluster.¹³ A menudo participan en estas entidades tanto a actores públicos como privados.

⁵ Es el caso del grupo Mexleather compuesto por siete empresas de curtiembre de Guanajuato, México.

⁶ Como en el PIP de Uva Isabella de Colombia (caso 3) que reúne a 212 productores de la zona de Ginebra, Cali, Colombia.

⁷ En una situación extrema, la red podría asociar al 100% de las empresas del cluster o del sistema productivo de pertenencia (los casos que se acercan a esta condición es la Red de empresas de cabreros de Córdoba, Argentina (caso 1.b) y el de Uva Isabella en Cali, Colombia (caso 3)). Aún así, si es que se cumplen las condiciones descritas en el texto, la entidad asociativa debería ser considerada una red y no un cluster o un sistema productivo.

⁸ Como el Centro de diseño y patronaje CAD constituido por el PIP de ONUDI en Atuntaqui, Ecuador (caso 6) o el Centro de soldadura constituido por la cadena electrónica de Córdoba, Argentina (caso 1.a)

⁹ Por ejemplo, el sistema de información creado por CORPOGINEBRA en el PIP Uva Isabella de Cali, Colombia (caso 3).

¹⁰ Por ejemplo, la Escuela láctea diseñada por los actores del cluster lácteo de Chontales, Nicaragua (caso 5).

¹¹ Es el caso de la denominación de origen del queso chontaleño emprendida por los actores del cluster lácteo apoyado por el PIP de ONUDI de Nicaragua (caso 5) o la norma técnica de la Uva Isabella elaborada con el apoyo del PIP de Colombia (caso 3).

¹² Por ejemplo, la actividad de promoción del vino fino de exportación de Uruguay (caso 2).

¹³ Como, por ejemplo, la alianza de las cooperativas lácteas en el PIP del cluster lácteo de Nicaragua (caso 5), la asociación de bodegueros exportadores en el caso del PIP del vino de Uruguay (caso 2), las asociaciones de productores de software y electrónica en los subproyectos respectivos del PIP de Córdoba (caso 1.a), entre otros. Acerca de la complejidad de la governance de los clusters, véanse también Dini y otros (2006).

2.1.3 Proyectos Territoriales

Algunos PIP han ampliado su ámbito de acción hacia actividades que benefician no sólo a las empresas de una u otra red o de uno u otro cluster, sino que a todos los miembros de una determinada comunidad (sin distinción sectorial). En estos casos, las actividades emprendidas tienen un contenido de bien público aún mayor y se refieren, en general, a la creación o consolidación de factores competitivos genéricos que interesan a todas las actividades económicas de la localidad considerada. Son ejemplo de estas actividades las siguientes acciones: programas de planificación del uso del territorio, desarrollo de escuelas y programas de educación básica, construcción o mejoramiento de la infraestructura básica, mejora de los procedimientos administrativos y reducción de los trámites municipales.

En estos casos, las actividades del proyecto son desarrolladas con la participación de numerosos actores locales procedentes a menudo de distintas ramas productivas y de distintas instituciones de apoyo. Debido al alto contenido de bien público de las actividades desarrolladas, el liderazgo está generalmente en las manos de las instituciones públicas.

2.2 Las relaciones entre las estrategias de integración productiva

Sobre la base de las distinciones descritas en el punto anterior, en la investigación se procedió a una clasificación preliminar de los PIP. Es importante destacar dos elementos que surgen de este análisis:

En primer lugar, las diferencias de estrategias competitivas, es decir, el hecho de que algunos proyectos apuntaran exclusivamente hacia el desarrollo de redes empresariales (caso 4.a, 4.b, 7, 10.a, 10.b, 11.a y 11.b), mientras otros contemplaran también acciones de desarrollo del cluster (caso 1.a, 2, y 9) y/o del sistema productivo territorial respectivo (caso 1.b, 5, 6, y 12) genera diferencias significativas tanto en la fase de diseño y puesta en marcha del proyecto, como en la de evaluación, especialmente si se quiere intentar comparaciones entre las distintas experiencias.

En segundo lugar, se constató que dichas diferencias marcan una complementariedad más que una contraposición entre los procesos de fomento impulsados por los distintos PIP.

En lo que concierne al primer punto, se puede observar que:

- a. 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, al liderazgo empresarial y a las motivaciones de los impulsores de las iniciativas (ver cuadro 2).
- b. En la fase de evaluación las diferencias más importantes entre los proyectos centrados en la promoción de redes y los que apuntan al desarrollo del cluster o del sistema productivo en su conjunto son los tiempos de maduración de los resultados (véase Caporali y Volker, 2006) y la sostenibilidad de los mismos (véase el capítulo 5 del presente documento).

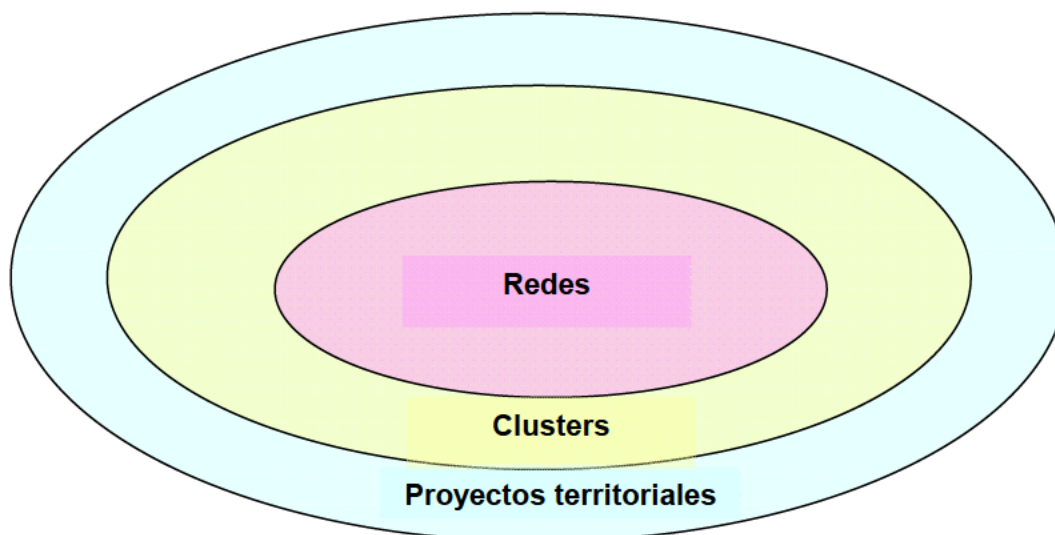
Cuadro 2
TIPO DE ESTRATEGIAS DE LOS PIP Y PRINCIPALES DIFERENCIAS EN DISEÑO
Y PUESTA EN MARCHA

Estrategia PIP orientada a:		
	Desarrollo de redes empresariales	Desarrollo de clusters y sistemas productivos territoriales
Modalidades de coordinación entre los actores	Relativamente simple. Generalmente consiste en una entidad que reúne a los empresarios participantes y beneficiarios de la actividad colectiva	Una o más instancias de encuentro entre una multiplicidad muy amplia de actores, tanto públicos como privados
Liderazgo	Generalmente ejercido por los empresarios beneficiarios que constituyen las redes	Generalmente ejercido por entidades colectivas, a menudo instituciones de fomento
Motivación de los impulsores de las iniciativas	Beneficios comerciales	Creación de bienes colectivos con altas externalidades

Fuente: Elaboración propia.

En relación con el segundo punto, nuestra interpretación es que las tres estrategias no son excluyentes sino complementarias. En el siguiente gráfico se representa esta relación:

Gráfico 1
RELACIÓN ENTRE REDES EMPRESARIALES, CLUSTERS Y PROYECTOS DE DESARROLLO TERRITORIAL



Fuente: Elaboración propia

Para precisar esta relación que hace complementarias las estrategias basadas en redes, clusters y proyectos de desarrollo territorial, cabe destacar lo siguiente:

En primer lugar, se observó que la mayoría de los proyectos que han desarrollado una estrategia para el desarrollo del cluster han impulsado también la conformación de redes empresariales al interior del mismo. Además, la mayoría de los PIP que han emprendido acciones a favor del desarrollo del sistema productivo territorial han realizado también acciones para fomentar el cluster y las redes productivas.

Nuestra interpretación es que las redes empresariales y las iniciativas para el desarrollo de la competitividad del cluster o del territorio permiten desarrollar factores competitivos distintos y complementarios: las redes generan beneficios apropiables por un número limitado de empresas; las actividades asociativas impulsadas por los proyectos cluster o territoriales apuntan a generar bienes colectivos casi públicos. Las primeras, en la medida en que las estrategias se concreten, generan una modificación significativa en las actitudes y comportamientos de las empresas que las han impulsado. Es un cambio real y profundo, entonces, pero de alcance limitado. Las segundas, al contrario, generan resultados que benefician a una cantidad mucho mayor de empresas, pero sólo de forma potencial; los bienes generados en estos casos, son una oportunidad importante para el desarrollo competitivo de las empresas, pero esa oportunidad se vuelve efectiva sólo cuando las empresas hacen uso efectivo introduciéndolos en sus estrategias competitivas.¹⁴

Sobre la base de estos argumentos, consideramos que un proyecto PIP resulta más eficaz si contempla actividades en las tres direcciones señaladas. Una verificación empírica de este punto requeriría de una cantidad de casos más numerosa que la disponible en este trabajo. No obstante, una confirmación indirecta se obtiene observando la dinámica de algunos proyectos tal como se propone a continuación.

Cuando se observa la evolución de los proyectos que tienden a ampliar sus estrategias, incorporando los distintos ejes estratégicos, se destaca que:

1. En por lo menos tres casos, los PIP han transitado desde estrategias centradas exclusivamente en el desarrollo de redes, hacia estrategias más complejas (caso 4.a, 4.b, 5, 11.a y 11.b). Esta decisión ha sido impulsada por la necesidad de enfrentar problemas de interés general, cuya solución requería de una dimensión colectiva más amplia que la red.¹⁵ El paso de una estrategia de red hacia una estrategia más compleja implica la generación de instancias de coordinación con otros actores productivos e institucionales. Este proceso ha sido impulsado por la entidad ejecutora del PIP.
2. El caso opuesto, de PIP que ha surgido centrándose en el desarrollo del cluster y decidido emprender acciones para el desarrollo de las redes, es menos frecuente. El más significativo parecería ser el de los APL de SEBRAE. Dichos proyectos nacen con una mirada fuertemente puesta en la generación de bienes públicos, pero con el andar del tiempo deciden incorporar en su estrategia la creación y consolidación de redes empresariales. Esta decisión se produce porque las entidades impulsoras de los programas de desarrollo de los APL se dan cuenta de la relevancia de las redes para dinamizar el proceso de desarrollo local. Por un lado, las redes producen un importante efecto de demostración y, mediante su ejemplo, estimulan las demás empresas para que se interesen en el fenómeno de la asociatividad. Por otro, la consolidación de grupos empresariales asociados se convierte en un factor dinamizador del diálogo con las instituciones de fomento y con las entidades del gobierno local. De hecho, a partir de las necesidades que van detectando en el proceso de ejecución de sus estrategias competitivas mancomunadas, las redes van descubriendo nuevas necesidades que las llevan a cuestionar las políticas y acciones de apoyo planteadas por los actores locales y a pedir nuevas intervenciones. De esta dinámica puede surgir un diálogo que contribuye a mejorar la pertinencia de las políticas de fomento local.

¹⁴ Se piensa, por ejemplo, en la creación de un centro tecnológico o en la elaboración de la norma de un producto: para que estos recursos incidan efectivamente en la competitividad de las empresas, éstas deben tomar la decisión de contratar los servicios del centro o elaborar una estrategia comercial que valore la norma recién creada.

¹⁵ Por ejemplo: la generación de proyectos de investigación aplicada para cerámica y calzado (caso 4.a); la búsqueda de apoyo institucional para enfrentar problemáticas tributarias (caso 11.a y 11.b) y el desarrollo de infraestructura básica de pavimentación y electrificación (caso 5).

3. Principales resultados en materia de innovación

En el presente documento se define la innovación como la generación e incorporación de nuevos conocimientos en los procesos productivos de los sistemas empresariales considerados. En términos concretos esto significa que se considera innovación la elaboración de un nuevo producto o la introducción de una nueva tecnología, una nueva modalidad de organización de los procesos productivos o una nueva modalidad de coordinación de los actores locales (que denominaremos “nueva institución”), aunque estas prácticas sean nuevas sólo en términos relativos¹⁶.

Muchos economistas consideran que la capacidad de captar, introducir y difundir nuevos conocimientos es fundamental para garantizar la competitividad de las empresas en el escenario competitivo actual que se caracteriza por altas tasa de variedad y variabilidad de los productos, insumos y tecnologías productivas. Desde este punto de vista, las preguntas claves para esta parte del trabajo son las siguientes:

- ¿Otorga la participación en acciones colectivas, como las que impulsan los PIP, a las empresas que las realizan ventajas significativas en comparación con otras empresas que compiten de forma aislada?
- ¿Qué modalidades de actividad asociativa impulsadas por los PIP son más eficaces en cuanto al desarrollo de la innovación?

3.1 Acciones colectivas e innovación

La respuesta a la primera pregunta se basa en las contribuciones teóricas de varios economistas más que en las evidencias empíricas proporcionadas por la investigación realizada para este estudio. Estas últimas son más bien escasas, pues, si por un lado se constata una intensa actividad de innovación en los PIP analizados (como se verá más adelante), por otro, no existen puntos de comparación con empresas de un grupo de control que permitan cotejar estos resultados con los alcanzados por empresas que operan de forma individual.

En cuanto a la teoría, varios estudios señalan la importancia de la interrelación entre actores económicos independientes para la generación de nuevos conocimientos:

- En primer lugar, la teoría indica que la innovación se basa en un proceso de aprendizaje y dado que todo proceso de aprendizaje es un fenómeno interactivo (Lundvall, 2000), se considera que un ambiente rico y denso de relaciones resulta más propenso a la generación de innovaciones. El frecuente encuentro y diálogo entre empresarios; clientes y proveedores; empresarios e instituciones de apoyo facilita la difusión de las experiencias y de las buenas prácticas.¹⁷ Por otro lado, la complementación de las capacidades productivas permite alcanzar volúmenes más grandes que posibilitan la incorporación y uso eficiente de tecnologías más productivas.
- En segundo lugar, se demuestra que la interacción espontánea que caracteriza a muchas concentraciones de empresas no es suficiente para generar una real integración de capacidades y conocimientos. Para eso se requiere de una base de confianza suficientemente sólida, de una voluntad explícita de colaboración y de reglas y modalidades de coordinación que permitan el desarrollo de acciones colectivas (Schmitz, 1995).

Sobre la base de los dos puntos anteriores, se establece que los entornos más proclives a la innovación son los que se caracterizan por la existencia de una multiplicidad de sujetos

¹⁶ Son nuevas para el sistema productivo considerado, pero conocidas y aplicadas en otros sistemas productivos.

¹⁷ Cabe recordar el concepto de *industrial atmosphere* acuñado por Alfred Marshall en sus descripciones de los distritos industriales (Marshall, 1959).

independientes, propensos al diálogo y cuya relaciones se basan en la confianza recíproca (Nonaka en Rullani a y b, 2000).

Como fue mencionado más arriba, estas afirmaciones resultan coherentes con los resultados de los PIP en materia de innovación. Aunque exista una disparidad importante entre los proyectos, es innegable que estas iniciativas han alcanzado resultados muy significativos en el desarrollo y la difusión de nuevos conocimientos. La amplia gama de resultados alcanzados en este ámbito ha sido clasificada en cinco categorías que se presentan a continuación:

Innovación en la mentalidad de los actores: Cambios significativos y (supuestamente) permanentes en la visión, discurso, opinión o actitud de los actores interesados, especialmente empresarios, acerca de distintos aspectos de la articulación productiva y/o institucional.¹⁸

Innovación institucional y espacios de coordinación: Resultados novedosos alcanzados por varios proyectos en materia de *governance* de los respectivos sistemas productivos considerados. Eso incluye: generación o consolidación de organizaciones colectivas, creación o fortalecimiento de los mecanismos de coordinación interinstitucional y elaboración de normas.

Innovación en los procesos productivos: Incorporación de nuevos conocimientos que permiten mejorar las capacidades instaladas en las fases de elaboración de los productos o de comercialización de los mismos. En su mayoría estas innovaciones se refieren a los cambios incorporados en los procedimientos internos en las empresas, pero en algunos casos, modifican también las relaciones entre empresas, generándose experiencias incipientes de especialización por fases de producción.

Innovación de producto: Fenómenos que dan cuenta de resultados (no episódicos) en mejoras de productos, incluyéndose la adopción de nuevos materiales, la incorporación de un mayor contenido de moda o diseño y la elaboración de nuevos productos.

Innovación de las funciones de la cadena productiva: Desarrollo de nuevas funciones o servicios productivos antes no contemplados en la cadena productiva local.

A continuación se comentan los resultados en las cinco categorías:

3.1.1 Innovación en la mentalidad de los actores

Este es uno de los resultados que ha sido más valorado por los actores entrevistados. En la mayoría de los casos, la impresión de las personas encargadas de la ejecución de los proyectos es que la ruptura de la desconfianza existente entre los potenciales miembros de una red o de un cluster, la generación de una base de confianza recíproca que permita el intercambio de recursos y experiencias, la generación de una aceptación y un real entendimiento del concepto de acción colectiva, ha sido el resultado más importante alcanzado por los PIP.

En nuestra opinión, el hecho de que los gestores de los PIP valoren tanto estos cambios de mentalidad se debe principalmente a dos razones: que son una condición necesaria para alcanzar cualquier otro resultado en materia de estrategias colectivas, y que la sostenibilidad de los resultados del PIP depende, en buena medida, de la profundidad que han alcanzado las convicciones de los actores locales.¹⁹

¹⁸ Cambios de mentalidad pueden ser deducidos en casi todos los proyectos debido a que prácticamente en todos los PIP se alcanzan resultados que suponen una nueva valoración de parte de los actores locales de fenómenos como las redes empresariales o la actividad asociativa. Sin embargo, en esta categoría se han considerados exclusivamente respuestas que mencionan explícitamente el cambio de discurso, visión, actitud u opinión de los actores locales.

¹⁹ Entendida como la capacidad de los actores locales de continuar con las iniciativas colectivas más allá del término del PIP. Véase al respecto el capítulo acerca de la sostenibilidad.

Lamentablemente, no fue posible profundizar este aspecto debido a que las restricciones de tiempo y recursos no permitieron contrastar las opiniones de los entrevistados con las de los beneficiarios y las de otros actores locales.

3.1.2 Innovación institucional y espacios de coordinación

Los principales resultados alcanzados en esta materia conciernen los siguientes aspectos:

- Creación de nuevas organizaciones colectivas que han sido constituidas con el apoyo directo de los PIP respectivos.²⁰ Se trata de asociaciones que representan los intereses colectivos de las empresas que conforman el cluster apoyado por el PIP.
- En los casos identificados, dichas asociaciones han emprendido acciones colectivas orientadas a la búsqueda de nuevas ventajas competitivas.²¹ El tipo de acción colectiva emprendida ha sido tanto de alta apropiabilidad, por ejemplo, compra o venta de insumos o la creación de servicios especializados²², así como de alta externalidad como en el caso de la creación de infraestructuras de base o la generación de servicios genéricos.²³
- Creación de redes institucionales de apoyo y de instancias de coordinación interinstitucional. Estos esfuerzos ha apuntado básicamente a crear entidades locales responsables de la gestión de las iniciativas de integración productiva y a facilitar el acceso de las empresas participantes en los PIP, a los recursos y conocimientos disponibles en el entorno institucional.
- En algunos casos esta acción ha sido reactiva (caso 1.a, 8.b y 8.c), en el sentido que ha sido desarrollada en respuesta a las necesidades que los PIP han ido encontrando en el desarrollo de sus estrategias.²⁴ En otros, ha sido el fruto de una acción deliberada (caso 3, 5, 8.a y 12) que desde el comienzo del proyecto ha sido parte integrante de la estrategia competitiva impulsada por el PIP. En estos últimos casos, esta actividad ha conducido a la conformación de instancias específicas de coordinación interinstitucional²⁵ con el objetivo de analizar las perspectivas estratégicas de los respectivos clusters, coordinar las distintas instituciones que operan en la zona, promover proyectos de beneficio colectivo, etc²⁶
- Modificación del marco normativo. Se refieren a las normas ambientales en un par de casos (caso 8.b y 8.c) y a la generación de normas de productos en otros dos.²⁷

²⁰ En el informe de investigación se hace referencia a los ejemplos citados en el trabajo de Felix Mitnik (2006). Se trata de ejemplos que no son parte de la muestra considerada en este estudio. Sin embargo, en consideración de la relevancia del tema se estima oportuno mencionarlos: la Associação Paraense das Indústrias de Móveis, Artefatos de Madeira e Afins (APIMÓVEIS), la Associação dos Reflorestadores de Paragominas, Paragoflor, Brasil y la Asociación de productores olivícolas, Córdoba, Argentina. A los anteriores se puede añadir el caso del PIP lácteo de Chontales, Nicaragua (caso 5) y del PIP Uva Isabella en Colombia (caso 3).

²¹ Es significativo observar para dichas asociaciones, esta actividad de tipo técnico ha sido más importante que la actividad gremial tradicional.

²² Es el caso del centro de información creado por CORPOGINEBRA (caso 3).

²³ Por ejemplo, la gestión del centro informático en el caso de APIMOVEIS en el APL de Paragominas, Brasil.

²⁴ No obstante, en ambos casos, las estrategias de coordinación interinstitucional han permitido cambios significativos y permanentes en el entorno institucional, generando modificaciones en la reglamentación del FONTAR (Fondo Nacional para el Desarrollo Tecnológico de Argentina) para la asignación de fondos a proyectos innovativos de grupos de empresas, en el primer caso e innovando la legislación ambiental, en el segundo.

²⁵ Tales como el Comité de Asesor del proyecto Uva Isabella (caso 3), la red de soporte en Tijuana (caso 12), el Conselho da Moda en el cluster lencería Nova Friburgo (caso 8.a).

²⁶ En uno de estos casos (el PIP de Nicaragua, caso 5), el esfuerzo realizado por el PIP se basa y se integra con la institucionalidad definida por la política de descentralización del estado que prevé la constitución de Comités locales de desarrollo. Aquí, las principales contribuciones del proyecto consisten en: (i) estimular la participación activa de los empresarios y (ii) formar las competencias teóricas y metodológicas de las personas que integran estas instancias, en materia de economía local, clusters y redes empresariales. Dichas instituciones han alcanzado distintos niveles de consolidación.

²⁷ Denominación de origen de un queso típico en el PIP lácteo de Nicaragua (caso 5) y norma técnica de la Uva Isabella en el caso 3.

- Aunque no haya sido posible llegar a conclusiones definitivas acerca de los efectos de estas modificaciones del marco normativo, ha sido posible extraer algunas importantes enseñanzas de la experiencia de los PIP acerca del proceso de generación de estas normas:
 - a. La elaboración de la norma ha requerido de un trabajo participativo para la definición de los estándares. Este proceso comporta generalmente reacciones negativas de parte de los actores que quedan excluidos o penalizados por la nueva regla del juego y eso ha hecho complejo y lento el proceso de construcción de consenso y la recomposición de las principales diferencias de opinión entre los actores locales.
 - b. La gestión de estas iniciativas ha implicado la conformación de una instancia compleja de coordinación en la que participan numerosos actores locales y nacionales, públicos y privados (tales como: empresarios, representantes de gremios, funcionarios de instituciones locales y nacionales de fomento, centros de investigación, entre otros).
 - c. Las principales dificultades registradas en las experiencias de los PIP parecen estar relacionadas con la capacidad de gestión de estos nuevos instrumentos y con la generación de una estrategia colectiva que permita transformar estas normas en herramientas útiles para el desarrollo competitivo de las empresas de los dos clusters.

3.1.3 Innovación en los procesos productivos

Uno de los ámbitos en que se registran frecuencias más altas de innovaciones está relacionado con los procesos productivos. Estas experiencias pueden ser ordenadas en cuatro grupos:

- a. Hay proyectos que realizan esfuerzos para alcanzar estándares mínimos de producción mediante la introducción de buenas prácticas manufactureras o agrícolas.²⁸
- b. Otros que, por dedicarse a la venta en conjunto de la producción de las empresas asociadas, han impulsado la unificación de los procedimientos y técnicas productivas (casos 7 y 9).
- c. En algunos proyectos se promueve la incorporación de nuevas tecnologías,²⁹ la introducción de nuevos insumos³⁰ o la creación de empresas nuevas con tecnología mejorada (casos 5 y 7).
- d. El desarrollo de las habilidades y de relaciones comerciales de las empresas participantes en los proyectos PIP, el logro de economías de escala y el desarrollo de la imagen de productos. Por su relevancia, dichas experiencias serán tratadas de forma específica en el siguiente capítulo.

En algunos casos, estos procesos responden a una estrategia predeterminada.³¹ En otros, los pasos del proceso de modernización productiva parecen ser el resultado de ajustes paulatinos producto de compromisos entre los recursos disponibles y las necesidades planteadas por el mercado (caso 5).

Por último, cabe mencionar que sólo en un caso se mencionan cambios en la organización del proceso productivo entre las empresas de la red, mediante una innovación en las modalidades

²⁸ En la agroindustria (caso 9), certificación CMM de las empresas de software (caso 1.a), así como en los casos 3, 5, 6, 7 y 11.

²⁹ El CAD en el caso 6, el robot de soldadura en la cadena electrónica del caso 1.a, el sistema georreferencial del caso 3.

³⁰ Pastos mejorados en la cadena ganadera del caso 1.b, mejora de los insumos en los grupos de curtidores y ceramistas de los casos 4.a y 4.b

³¹ Es el caso de la introducción de la producción integrada en las empresas vitivinícolas del caso 2 o de los procesos de migración tecnológica de las empresas electrónicas del caso 1.a.

de división de las funciones, sobre la base de una especialización de las empresas de la red en las distintas fases de producción (caso 11.b).

3.1.4 Innovación de producto

Tal como plantea la literatura sobre los procesos de innovación en cluster (véase Pietrobelli y Rabellotti 2003, Kaplinsky y Morris 2000, Schmitz 1995, entre otros), la innovación de producto es menos frecuente que la innovación de proceso descrita en el punto anterior. Hay dos grandes grupos de innovaciones de producto:

- La generación de nuevos productos, correspondiente principalmente a PIP agroindustriales y ganaderos (casos 1.b y 9).
- La introducción de nuevas tendencias de la moda, en los productos manufactureros (casos 4.a, 8.a y 10.a). Cabe destacar dos elementos significativos que se desprenden de dos PIP: (i) el rol que puede jugar la relación con los clientes para la transmisión de las tendencias y gustos de los consumidores, mediante la entidad ejecutora que opera como intermediario comercial (casos 10.a y 10.b); (ii) los efectos que la incorporación del concepto de colección produce sobre las modalidades de gestión de las empresas, incentivando el desarrollo de capacidades de planificación e impulsando la consolidación de relaciones de colaboración con proveedores de insumos, para garantizar materiales, colores y diseños adecuados con la antelación suficiente (caso 8.a).

3.1.5 Innovación en las funciones de la cadena productiva

Varios PIP han puesto en marcha innovaciones relevantes que han contribuido a agregar valor a la cadena productiva local, mediante la generación y/o consolidación de **nuevas funciones productivas**. En algunos casos, el desarrollo de dichas funciones ha significado la creación de nuevos emprendimientos que, aunque hayan recibido aportes del sector público,³² operarán según criterios de rentabilidad de mercado (casos 1.b y 3).

En otros casos, aunque hayan participado las empresas impulsoras del PIP, se ha tratado de inversiones orientadas a la generación de bienes públicos caracterizados por altas externalidades,³³ en particular: el desarrollo de infraestructuras básicas y la generación o consolidación de las capacidades de formación de las instituciones educacionales existentes en las respectivas comunidades locales o hacia la mejora de los vínculos entre dichas instituciones y las empresas del cluster³⁴.

3.2 Diferencia en los resultados de innovación según la estrategia del PIP

Una vez comprobada y analizada la capacidad innovativa producto de las acciones colectivas impulsadas por los PIP, podemos regresar a la segunda pregunta planteada a comienzo del capítulo 2 acerca de las diferencias registradas entre los PIP centrados en redes empresariales, cluster y desarrollo territorial. La investigación permite observar por lo menos dos diferencias importantes:

³² Es este el caso de la empacadora subsidiada por el ministerio de agricultura e impulsada por el PIP agroindustrial del caso 5 o la instalación del centro CAD en la Cámara de Comercio de Atuntaqui en el caso 6.

³³ Se enmarcan en esta categoría los siguientes resultados: El Programa de Formación por Competencia impulsado por la cadena de software del caso 1.a, la realización de infraestructura básica (camino y electrificación) y la escuela láctea que se están poniendo en marcha en el cluster de Chontales, Nicaragua, caso 5.

³⁴ En algunos PIP (casos 1.b, 3 y 5) el esfuerzo formativo ha apuntado a fortalecer la capacidad de gestión de las estrategias de desarrollo local de los actores locales (como en el caso de la escuela para formar técnicos en desarrollo local impulsada por el caso 5). En otros ha apuntado al fortalecimiento de competencias sectoriales más específicas (programa de mejora de las escuelas técnicas de Atuntaqui en el caso 6, programa de diseño de la Universidad de Córdoba en el caso 1.a, vinculación con las universidades del APL de Ubá en el caso 8.b).

1. Se observa que la generación de nuevas funciones productivas o servicios, que según la literatura corresponde a la innovación más significativa en término de valor añadido, son relativamente menos frecuentes. Estas innovaciones, así como las innovaciones en materia institucional, son generadas de forma casi exclusiva por los proyectos que tienen una estrategia centrada en la promoción de la competitividad del cluster y/o del sistema territorial.
2. La innovación de proceso y de producto es relativamente más común y se registra tanto en los PIP de redes empresariales como en los PIP de cluster y desarrollo territorial. No obstante, las lógicas de las innovaciones en estos últimos dos casos es distinta de la del primero:
 - a. En el caso de los PIP centrados en la promoción de redes, el proyecto parece especialmente eficaz en la captura y transmisión de señales directas y explícitas del mercado hacia las empresas participantes. La red, que en muchos casos está liderada por una empresa privada con una clara orientación comercial, se dedica a identificar mercados con demandas explícitas no satisfechas, en ámbitos cercanos al potencial productivo de las empresas afiliadas.
 - b. Una vez identificadas estas oportunidades y establecidos los contactos con los operadores de estos mercados, capta y trasmite a los miembros de la red sus requerimientos y condiciones y además apoya a las empresas participantes para elaborar y llevar a cabo los ajustes necesarios a fin de adecuar las capacidades productivas individuales a los requerimientos del mercado identificado.
 - c. Los PIP que se centran en el desarrollo de cluster o en los sistemas productivos parecen más adecuados para el desarrollo de estrategias de diversificación de la oferta productiva, basadas en identificar y valorar las diversidades históricas y culturales, étnicas o naturales de las localidades consideradas. Se trata, en estos casos, de estrategias complejas que apuntan a generar bienes colectivos – generalmente relacionados con la imagen del producto elaborado localmente³⁵ no apropiables individualmente (ni mediante las redes) sino a través de un esfuerzo conjunto de todos los actores que conforman el cluster o el sistema productivo local. Tanto la identificación de estos elementos de diferenciación, como el desarrollo de estrategias competitivas que permitan a la comunidad explotar estas ventajas son procesos participativos que el PIP contribuye a poner en marcha y a administrar, estimulando la participación de los actores locales, apoyando la formación de sus competencias en estas materias y facilitando la creación de reglas y procedimientos de gestión colectivos.

4. Resultados en acceso a mercados

La capacidad de penetrar y permanecer en el mercado es la principal finalidad de las estrategias competitivas de las empresas. Algunos autores (Porter, 1991 y 1998) han enfatizado que cuanto más exigente es el mercado al que se apunta, tanto más intenso es el estímulo que éste ejerce sobre los procesos de modernización de las empresas.³⁶

³⁵ Como el vino fino de exportación de Uruguay, las confecciones de Atuntaqui en Ecuador, la imagen de Córdoba como polo tecnológico, etc

³⁶ En este sentido, la mayor parte de las iniciativas orientadas a mejorar el acceso de las empresas a los mercados podría incluirse en el capítulo anterior en cuanto representa una innovación. Se analiza por separado por la relevancia del tema en la estrategia de las empresas.

Muchos mercados exigentes, como los de exportación o de las grandes cadenas de distribución, están fuera del alcance de la micro, pequeña y mediana empresa porque ésta, debido a su reducida capacidad productiva, no está en condición de satisfacer los volúmenes demandados por estos potenciales clientes. La experiencia de los PIP demuestra que la actividad asociativa permite enfrentar este problema y, mediante la complementación y coordinación de las ofertas individuales, generar propuestas atractivas para los mercados más grandes.³⁷

4.1 Acciones colectivas y acceso al mercado

Las acciones conjuntas desarrolladas por los PIP registran un amplio abanico de resultados que se describen sintéticamente a continuación:

- a. Descuentos por la compra de grandes volúmenes de insumos negociados en forma mancomunada por grupos de empresas (casos 1.a, 1.b, 2, 6, 11.a y 11.b). Cabe destacar que las iniciativas han tenido impactos y magnitudes distintas, pero en todos los casos se han generado beneficios tangibles para las empresas involucradas, medido en términos de reducción de los precios de los insumos adquiridos.³⁸ En por lo menos un caso (caso 1.b), la organización de estos procesos ha alcanzado niveles de complejidad muy grandes debido al alto número de participantes. Eso ha generado un costo de coordinación muy significativo que ha sido superado mediante la contratación, con aportes del PIP, de un técnico especializado que se ha dedicado a impulsar las acciones colectivas y a asesorar las empresas individuales.
- b. Reducción de costos para la realización de iniciativas de promoción comercial conjuntas tales como giras, participación en ferias, estudios de mercado, promoción de la imagen de los productos locales, producción de catálogos y folletos, entre otras (casos 1.a, 2, 3, 6, 7, 8.a, 8.b, 8.c, 10.a, 10.b, 11.a y 11.b).
- c. Creación de nuevas capacidades comerciales e inversiones mancomunadas para potenciar la capacidad comercial existente. En términos concretos, eso ha significado, por ejemplo, la instalación de puntos de venta en común y la formación o consolidación de empresas comercializadoras mancomunadas (casos 3, 4.a, 6, 7 y 10.). También hubo casos de empresas que se asociaron para la compra de insumos y/o para presentarse a licitaciones (casos 7 y 11.b).
- d. Estas iniciativas han generado dos resultados significativos: la reducción de los costos financieros requeridos a nivel individual, para la realización de las inversiones;³⁹ y la complementación de la oferta productiva de las distintas empresas y el logro de nuevas economías de gama.
- e. Penetración en mercados más exigentes que los tradicionales. Eso se ha logrado mediante las estrategias de crear convenios con clientes industriales que aseguren parte de la venta de la producción (caso 3, 7 y 11.a); establecer o consolidar relaciones comerciales con

³⁷ Hay que recordar que la metodología utilizada no ha sido diseñada para realizar una evaluación cuantitativa sino para identificar y analizar las experiencias de los equipos de proyectos y de los actores con los que han trabajado. En dos casos, sin embargo se han registrado además resultados cuantitativos: (i) aumento del 70% en las ventas en las empresas del proyecto (caso 6) y (ii) crecimiento del 50% de los retornos de los productores, respecto al promedio tradicional (caso 9).

³⁸ El caso que ha registrado los resultados más llamativos ha sido el *pool* de compra de la cadena electrónica de Córdoba (caso 1.a) que registra un ahorro de aproximadamente un millón de dólares anuales por la compra de insumos de forma colectiva.

³⁹ La experiencia más notable en este ámbito ha sido la de los curtidores de Guanajuato (caso 4.a) que con el apoyo del PIP respectivo han logrado abrir una central de comercialización en el Guandong en China.

supermercados (casos 3 y 5); realización de subcontratos con clientes exportadores (casos 6, 10.a y 10.b); y de desarrollo de capacidades de exportación directa.⁴⁰

- f. En algunos casos, estos resultados han generado un impacto positivo sobre otras empresas del mismo sistema productivo, a través de la generación de relaciones de subcontratación (casos 6, 7, y 11.b). No obstante, no todos los proyectos han tenido buenos resultados en este sentido, ya sea por estrategias inicialmente mal encaminadas o bien porque aún se encuentran en las fases preliminares de este proceso.
- g. Mejora en las condiciones de comercialización a través de la formalización del trato con los clientes y de la reducción en el número de intermediarios⁴¹.
- h. En ocasiones la disminución de intermediarios y la capacidad de negociar de manera directa han significado una mejora en los precios y en los márgenes de utilidad de los productores (casos 1.b, 5, 7, 8.a, 8.b, 8.c y 9).
- i. La alianza con los clientes, a su vez, combina la transferencia de conocimiento e información que estimulan el proceso de innovación técnica de las empresas, con la consolidación de su mercado y sus resultados comerciales. Es interesante observar que estas estrategias han sido desarrolladas tanto en los sectores agroindustriales (casos 3 y 9), como en sectores manufactureros y de artesanía (casos 7, 9 y 11.a).

Para alcanzar estos resultados en el área comercial, las empresas que participan en los PIP han tenido que estandarizar sus procesos productivos, acrecentar sus estándares de calidad, introducir controles sanitarios, reducir los tiempos de entrega, mejorar el control de las ventas, potenciar sus capacidades logísticas, entre otros. Eso ha significado, como se señala en el capítulo anterior, importantes innovaciones, especialmente en los procesos y en los productos elaborados por los PIP.

4.2 Diferencia en los resultados de acceso al mercado según la estrategia de los PIP

La variedad de iniciativas relacionadas con el ámbito comercial y acceso a nuevos mercados resulta ser extremadamente grande. No obstante, es posible detectar ciertos comportamientos recurrentes relacionados con los diferentes enfoques estratégicos de los PIP:

- a. Las iniciativas de promoción de la imagen comercial, así como las que apuntan a formalizar las relaciones entre empresas y clientes o proveedores, están concentradas en proyectos tipo cluster o desarrollo territorial. Es posible que esto responda al hecho que dichas iniciativas se caracterizan por altos niveles de externalidad. A causa de eso, las acciones colectivas que se precisan para ponerlas en marcha requieren de la participación de numerosos actores locales y de visiones integrales de las dinámicas competitivas (aspectos que como se precisó en el segundo capítulo, corresponden precisamente a los proyectos cluster y desarrollo territorial).

⁴⁰ Resultados significativos en este ámbito han sido logrados por lo menos por seis proyectos: el de redes de Guanajuato (casos 4.a y 4.b); TIC de Córdoba (caso 1.a); red de bodegueros de Uruguay (caso 2); APL San Antonio de papua (caso 8.c), Lácteos Nicaragua (caso 5) y, de manera más incipiente por el PIP de Atuntaqui (caso 6).

⁴¹ Dos ejemplos significativos son el de la comercializadora creada por el PIP de Uva Isabella de Colombia (caso 3) y la red de comercio justo de la cadena caprina, impulsada por el PIP de Córdoba, Argentina (caso 1.b).

- b. Las relaciones con clientes parece haber sido centrales en los proyectos de redes. Predomina una visión de negocio que es la que se requiere para determinar y orientar las relaciones con los clientes.
- c. También se puede observar que actividades orientadas a incrementar o fortalecer los canales o instrumentos de comercialización, tienen modalidades distintas de realización: hay iniciativas focalizadas y altamente apropiables que han sido desarrolladas por grupos de empresas organizadas en redes, con un objetivo común claramente determinado; otras, han requerido de esfuerzos conjuntos de líderes empresariales, autoridades locales e instituciones de apoyo porque apuntan a desarrollar nuevas modalidades de comercialización con altos niveles de externalidades.

5. Sostenibilidad

La reflexión acerca de la sostenibilidad de las acciones colectivas se centra en el análisis de las estrategias adoptadas por los proyectos PIP para dar continuidad a las actividades de articulación productiva impulsadas en el marco de sus planes de acción, más allá del período de operación de los respectivos proyectos.

Las dos preguntas a tener en cuenta en este análisis son:

1. ¿Cuál es el objetivo de las estrategias de sostenibilidad, es decir, qué se espera que continúe en el tiempo?
2. ¿De qué forma se espera alcanzar este resultado?

El resultado tal vez más interesante de esta parte de la investigación es que pone en evidencia la complejidad del tema y demuestra que la sostenibilidad de estas iniciativas requiere de una visión amplia y articulada de los procesos de integración productiva. Entre las respuestas obtenidas se han identificado tres tipos de objetivos y tres tipos de métodos que acentúan diferentes aspectos de la sostenibilidad.

Los objetivos son:

- a. La sostenibilidad de las acciones conjuntas impulsadas por los PIP, ya se trate de redes empresariales o proyectos asociativos sectoriales o territoriales. Se espera que las estrategias colectivas emprendidas por redes empresariales o las iniciativas asociativas impulsadas a nivel de cluster o territorio continúen operando después de que termine el proyecto que ha contribuido a ponerlas en marcha.
- b. La sostenibilidad del esfuerzo de promoción desarrollado por la institución ejecutora y su cuerpo técnico: se refiere a la posibilidad de que estos últimos sigan ejerciendo una función de estímulo, sensibilización y apoyo a la organización de los actores de las localidades consideradas, para que sigan generando nuevas acciones colectivas después de que termine el proyecto PIP.
- c. La sostenibilidad de la idea de integración productiva impulsada por los PIP y de los métodos que éstos han desarrollado para impulsarla: está relacionada con el desarrollo y difusión de conocimientos y habilidades para la promoción y gestión de actividades asociativas. En este caso, destaca el proceso de aprendizaje y difusión generado por los proyectos.

Para alcanzar estos objetivos los PIP han desarrollado una combinación de distintos métodos. Los principales son la generación de recursos económicos, la puesta en marcha de políticas de

desarrollo centradas en las ideas de la acción colectiva y la sensibilización y formación de competencias profesionales orientadas al desarrollo de acciones colectivas.

Esta identificación por tipos de sostenibilidad surge de la clasificación de las respuestas a las entrevistas y resulta útil para el análisis, sin embargo, en la realidad las divisorias de aguas no son nítidas ni tajantes. Es más, estos enfoques sobre cómo abordar la sostenibilidad no son excluyentes entre sí, sino complementarios.

De forma esquemática, se podría decir que las acciones colectivas centradas en la promoción de redes empresariales se han preocupado principalmente de la generación de recursos económicos, mediante el desarrollo de negocios colectivos.

Por otro lado, los PIP que han adoptado una estrategia más articulada que busca el desarrollo del cluster o del sistema productivo territorial, han dedicado mayor atención al desarrollo de instancias de coordinación interinstitucionales y de políticas.

Por último, la continuidad de las ideas, metodologías y enfoques de trabajo se ha centrado principalmente en la sensibilización de otras instituciones y en la formación de sus recursos humanos y capacidades institucionales.

A continuación se analizan estos resultados en las experiencias cuyos logros resultan más significativos.

5.1 Sostenibilidad de las acciones conjuntas

En las entrevistas las referencias a la sostenibilidad de las acciones conjuntas impulsadas por los proyectos fueron las que aparecieron con mayor frecuencia. En este tipo de respuesta la sostenibilidad está relacionada con la cobertura de los costos que se generan para diseñar, llevar a la práctica y monitorear las acciones colectivas (especialmente la contratación de un gerente, de una estructura operativa, de estudios o asesorías puntuales, etc).⁴² Los entrevistados relacionan esta meta con el logro de resultados.

Aquí aparece una diferenciación significativa según el tipo de estrategia desarrollada por los PIP:

- En el caso de las redes empresariales el principal estímulo para garantizar la continuidad de las acciones colectivas consiste en la generación de resultados económicos vinculados a los negocios colectivos emprendidos por las redes mismas. Se trata de un porcentaje de las utilidades generadas mediante las acciones colectivas (casos 1.a, 11.a y 11.b) o de las ventas de los servicios prestados por la entidad/empresa colectiva creada con el apoyo del PIP (caso 3, 4.a y 6).
- La sostenibilidad de las acciones de fomento de los clusters o territorios se centra en la generación de consenso sobre el valor (no sólo económico sino también social) de las acciones emprendidas. Los resultados de estos PIP se relacionan con la mejora de la posición competitiva del conjunto de empresas del sistema productivo considerado, mediante la generación de un ambiente de negocio más favorable⁴³ y la creación de capital social a través de la creación o fortalecimiento de instituciones, el desarrollo y consolidación de las relaciones entre los distintos actores locales y la constitución de

⁴² En algunos proyectos los resultados económicos colectivos estuvieron orientados no exclusivamente al financiamiento de la actividad sino a la constitución de un fondo rotatorio (INCAE Guatemala, caso 9).

⁴³ Este es el caso del proyecto de Vinos de Uruguay y de sus resultados en materia de mejora de la imagen país; también de la Feria de muebles en el APL de Ubá que pasó a realizarse regularmente y sirve para mostrar la importancia del sector en la economía de la región o, de manera parecida, de la relevancia que ha ido adquiriendo la actividad del Consejo de la Moda y la feria sectorial en el APL de Nova Friburgo para posicionar al sector.

instancias permanentes y representativas de coordinación de los actores locales.⁴⁴ En este último enfoque, la sostenibilidad de la acción colectiva no se basa en un análisis de costo beneficio sino en la generación de un valor social que es tanto más grande cuanto más amplio es el número de beneficiarios y cuanto más profunda es la conciencia que ellos tienen de su relevancia. No es mediante un cálculo de rentabilidad social que se garantiza la sostenibilidad de una de estas iniciativas.⁴⁵ Aquí el factor decisivo, que garantiza la continuidad de las acciones colectivas en el tiempo, está relacionado con el consenso y con el respaldo político que las iniciativas alcanzan. Esto, a su vez, parecería estar vinculado (por lo menos en el corto y mediano plazo), no sólo con los resultados tangibles alcanzados por las acciones colectivas, sino con las expectativas y opiniones de los interesados y potenciales beneficiarios. Eso hace que estas iniciativas puedan ser puestas en marcha aún cuando no alcancen tasas comprobadas de rentabilidad, permitiendo el desarrollo de acciones experimentales y de innovación. No obstante, por esta misma razón, se exponen al riesgo de perder su orientación primordial y desvincularse excesivamente de los intereses económicos de los potenciales beneficiarios. También el diseño y la puesta en marcha de centros de servicios⁴⁶ adquieren, en este contexto, una orientación distinta de la que se ha mencionado anteriormente para los proyectos enfocados al desarrollo de redes. Aquí los centros de servicios no apuntan a la generación de recursos para la sostenibilidad de las acciones conjuntas, sino a la creación de externalidades y capacidades que se consideran esenciales para el desarrollo de la innovación y la incorporación de valor a los productos (casos 8.a y 8.b). No obstante, es necesario señalar que los centros que nacen con estas características, si bien no tienen que sustentarse mediante la venta de servicios a precios de mercado, deben, de todas formas, enfrentar en algún momento de su desarrollo el tema de su financiamiento y eso deriva en la problemática de la sostenibilidad de la decisión política que sustenta esta iniciativa.

5.2 Sostenibilidad del esfuerzo de promoción

La sostenibilidad del esfuerzo de promoción desarrollado por la institución ejecutora se alcanza básicamente a través de iniciativas que permitan generar recursos suficientes para financiar los equipos profesionales responsables de la ejecución del PIP.

En la experiencia de los PIP, parecería que la continuidad de los equipos técnicos de las instituciones ejecutoras está vinculada a la capacidad que éstos tienen para conseguir nuevo proyectos una vez que se termina el financiamiento del FOMIN (casos 1.a, 1.b y 3). El riesgo, sin embargo, es que las nuevas iniciativas orienten el tiempo y la atención de los equipos hacia problemas de distinta índole, dispersando o no aprovechando completamente la experiencia en materia de articulación productiva acumulada por estas personas.

Una modalidad para garantizar la sostenibilidad del esfuerzo sin incurrir en este problema consiste en transformar el proyecto en una política de estado financiada con presupuesto público. La investigación arroja al respecto resultados no demasiado alentadores: después de tres y, en algunas ocasiones, cuatro años de trabajo, los casos de políticas públicas que hayan transformado

⁴⁴ También pertenecen a esta categoría los esfuerzos de planificación estratégica participativa impulsados por ONUDI y CEPAL en el cluster de confecciones de Atuntaqui (caso 6), las iniciativas de desarrollo institucional del PIP Uva Isabella (caso 3), del PIP de Córdoba (especialmente de la cadena caprina) y del proyecto ONUDI en el cluster lácteo de Nicaragua (caso 5).

⁴⁵ Aunque dichos cálculos pueden ser realizados y arrojen resultados positivos, como demuestra el estudio desarrollado por la ADEC de Córdoba en el caso de la cadena de cabreros y agroindustria.

⁴⁶ Lo que se han creado están enfocados a la incorporación de diseño, desarrollo tecnológico o capacitación entre otros.

los PIP en una iniciativa permanente para el desarrollo de las PYME, son sólo dos y dos más están en diseño.⁴⁷

5.3 Sostenibilidad de las ideas de articulación productiva

Más allá de lo que acontezca con el equipo técnico de la entidad promotora, se logra un importante resultado en términos de sostenibilidad si los principios y métodos que dicha unidad ha utilizado en el contexto del PIP son asimilados y aplicados por otras entidades.

En otras palabras, en la medida en que los actores locales involucrados en los PIP entienden a cabalidad las potencialidades de la asociatividad y descubren las distintas modalidades para ejecutarla en su propia localidad, es más fácil y probable que se genere un compromiso duradero para con la labor de promoción de la misma, que trasciende la labor realizada por el PIP y el apoyo que éste proporciona durante su ejecución. Es decir: si saben y están convencidos, seguirán desarrollando la integración productiva aún después del término del PIP.⁴⁸

El concepto que, a nuestra manera de ver, refleja con mayor precisión este fenómeno, es el de empoderamiento. El empoderamiento es el proceso que hace que las personas involucradas en una determinada iniciativa desarrollen voluntad y capacidad para controlarla y dirigirla de forma directa. En términos esquemáticos ese resultado es el fruto de esfuerzo en dos direcciones: por un lado, el desarrollo de conocimientos específicos que, en el caso de los PIP, atañen a la asociatividad, sus potencialidades, sus límites, etc. Por otro, el fomento de valores, estados de ánimos y voluntades.⁴⁹

Este enfoque de la sostenibilidad debe considerar ambos elementos y contemplar tanto actividades de sensibilización que apunten a estimular la conciencia de los actores acerca de los beneficios de la actividad asociativa; como acciones de formación para crear competencias acerca de las metodologías y herramientas que se pueden adoptar para su promoción.⁵⁰ Los resultados de la investigación sugieren que la mayoría de los proyectos han desarrollado iniciativas de sensibilización mientras que las actividades de formación aún no son muy numerosas (este tema se retoma en el capítulo correspondiente a los factores críticos).

⁴⁷ En términos estrictos, la experiencia de los APLs es la única que ha logrado impulsar la puesta en marcha de una verdadera política de desarrollo país, basadas en la articulación productiva y oportunamente financiada. Distinto es el caso de Nicaragua, pues la actividad desarrollada por el PIP ha sí tenido efectos en la definición de los lineamientos y contenidos del Plan Nacional de Desarrollo (que recoge el concepto de conglomerado que el PIP propone), pero nunca se ha llegado a una asignación significativa (y constante) de recursos para financiar las actividades asociativas, limitándose de esta manera tanto sus impactos como su cobertura.

⁴⁸ Esto fue señalado en el caso de los productores de cabritos de Córdoba (caso 1.b) y del PIP de Nicaragua (caso 5) donde el empoderamiento de los productores facilitó la sostenibilidad de los dos proyectos.

⁴⁹ Es interesante destacar que esta combinación de elementos caracteriza a menudo a los líderes de estos proyectos asociativos. Al contrario, no siempre es sinónimo de empresas más profesionalizadas. Éstas poseen una clara base cognitiva (en particular en el área de la planificación estratégica, monitoreo de procesos, sistemas de controles de los estándares de calidad, entre otros) que les permite adquirir con mayor facilidad nuevos conocimientos acerca del funcionamiento de los proyectos asociativos. Pero no siempre tienen una clara propensión al diálogo y al trabajo asociativo. Esos, al contrario, son elementos que a menudo se encuentran en empresas de tamaño muy pequeño, normalmente informales, escasamente organizadas y frecuentemente con tecnología obsoleta, que pertenecen a comunidades rurales, a veces, de muy escasos recursos. Es como si, en esos casos, la búsqueda de socios o de respuestas colectivas fuese un resultado de una estrategia de sobrevivencia, antes que una elección estratégica para el desarrollo de la competitividad. A pesar de las debilidades en los aspectos tecnológicos, administrativos y organizacionales, estas empresas pueden demostrarse más receptivas a los principios de la asociatividad.

⁵⁰ Estos aspectos y su vinculación con la sostenibilidad fueron señalados por distintos proyectos: En el caso 2 de Vinos Uruguay se subraya la contribución a la sostenibilidad brindada por el proceso de aprendizaje y la metodología incorporada en el trabajo grupal de los empresarios. En el caso 5 de Lácteos de Nicaragua predominan las formas participativas de trabajo y programación estratégica, que contemplan la realización de foros, talleres y encuentros, en los que se elabora una visión sistémica y se debaten los temas productivos coyunturales más urgentes. En el APL de Nova Friburgo (caso 8.a) se destacó el aprendizaje basado en un sistema de planeamiento estratégico participativo que permite a las empresas del sector desarrollar un sistema de inteligencia competitiva que les permita mantenerse en mercados con valor agregado.

Por último, cabe señalar que en, por lo menos, un caso el proceso de formación impulsado por los PIP ha contribuido a generar capacidades de gestión y organización que los actores locales han empezado a aplicar con éxito a otros ámbitos de su gestión estratégica colectiva.⁵¹

6. Factores críticos

La investigación permitió identificar algunos elementos, denominados como factores críticos, que inciden positiva o negativamente en el éxito de los proyectos. El más importante es el factor humano. El éxito del PIP está muy estrechamente relacionado con el nivel de sensibilidad, el grado de preparación y el tipo de orientación que poseen y expresan las personas involucradas en la iniciativa. Por esta razón, una parte determinante de la actividad de los PIP apunta a sensibilizar, orientar y preparar a las personas mediante metodologías interactivas que, además, garanticen una sintonía de intentos y de lenguajes. Otros elementos (indirectamente relacionados con el factor humano) están vinculados con la cultura empresarial, las diferencias culturales que existen entre los actores locales, la existencia de costos de transacción y la gestión administrativa de los proyectos.

6.1 Los recursos humanos

Las figuras relevantes en un proyecto PIP recubren roles y responsabilidades distintas:

1. En primer lugar, están los **empresarios** de las firmas y asociaciones que conforman las redes, clusters o tejidos productivos territoriales. Especialmente en el caso de los líderes, es importante su apertura al diálogo y al trabajo en equipo, su atención para las dinámicas de mercado y su interés para la mejora continua en los distintos aspectos del quehacer empresarial.
2. En segundo lugar, deben considerarse **los técnicos o profesionales de las instituciones encargadas de la ejecución del PIP** que desempeñan la función de promover el encuentro, el diálogo y la interacción entre los distintos actores locales.
3. En tercer lugar, hay que considerar los **hacedores de políticas**, ya sea los que operan en programas o instituciones nacionales, o los que son parte de las instituciones que operan localmente.
4. Por último, debe ser considerada la función de los **profesionales que se desempeñan como expertos y especialistas** en las distintas áreas cognitivas vinculadas a la actividad económica que está en el centro del proyecto de integración. Sus principales funciones son la formación y la asistencia técnica y consultoría orientada a las empresas e instituciones de las localidades consideradas.

El éxito final del PIP depende en buena medida de la capacidad que estas personas tienen para dialogar, tomar decisiones de manera colectiva y actuar de forma concertada y de la presencia de un liderazgo claro.⁵² Las áreas priorizadas por los PIP son la formación, por un lado, de los promotores de las redes, clusters o proyectos territoriales y, por otro, la de los hacedores de política generalmente a un nivel más general/conceptual y menos operativo. En los restantes ámbitos

⁵¹ En el caso 1.b de Caprinós de Córdoba destacaron que el aprendizaje adquirido contribuyó a generar capacidades en materia de toma de decisiones en grupos asociativos que están siendo aplicados a otras áreas, para enfrentar problemas como el de la salud en esa comunidad rural.

⁵² En este plano se destaca el papel de los actores claves en estos procesos, como en el caso de Atuntaqui donde el municipio es muy importante con un liderazgo bien marcado en la figura del Alcalde. En forma complementaria, el liderazgo del sector público debe ser acompañado por la dinámica del sector privado, mediante una mayor participación de la gremial empresaria. En el caso de muebles de Ubá se señaló que el involucramiento del municipio es débil y que su falta de comprensión sobre la importancia del sector del mueble para la localidad es un obstáculo para el desarrollo del proyecto.

(empresarial y consultoras) los PIP han desarrollado principalmente una función de articulación entre demanda y oferta existentes.

La investigación realizada confirma la centralidad de estos temas, aunque no proporciona indicaciones específicas acerca de cómo estructurar un plan de acción en estos ámbitos. No obstante, a partir de una revisión preliminar de las experiencias de formación desarrolladas en América Latina,⁵³ es posible evidenciar algunos elementos relevantes para su diseño y puesta en marcha:

- a. Las actividades de formación de los recursos humanos son parte de una estrategia integral que debería tomar en cuenta las distintas facetas e intereses de todas las personas y roles involucrados en los proyectos.
- b. Cada actividad debe ser pensada en función de las necesidades y posibilidades de una localidad en particular.
- c. Las actividades mezclan tanto teoría como metodología y práctica en terreno (la participación en las actividades de terreno implica que la actividad formativa se ajuste a los tiempos de las acciones impulsadas por los proyectos).
- d. Importancia del contexto institucional. Este punto se refiere a que la actividad de formación resulta eficaz si es que las personas involucradas tienen la garantía de poder aplicar estos conocimientos en su propio trabajo.
- e. Cada vez mayor aparece con mayor fuerza la necesidad de generar una función formativa permanente que, a partir de las experiencias desarrolladas en las distintas localidades, contribuya a perfeccionar las metodologías, identificar y difundir sistemáticamente nuevas prácticas, aportar al desarrollo teórico. Esta función de alto contenido de bien público debería ser desarrollada por entidades de educación superior, pero los casos donde esto ocurre son aún muy escasos.

6.2 Otros factores críticos

La investigación contribuye a precisar otros factores críticos que se sintetizan a continuación:

6.2.1 La cultura empresarial

Este aspecto se refiere a la atención prestada por los actores locales a las dinámicas del mercado, sus demandas y sus características competitivas. Aunque parezca extraño, muchos entrevistados reconocieron que las empresas involucradas, sobre todo las más pequeñas, actuaban sobre la base de una lógica productiva, más que competitiva y que la atención para las necesidades de los clientes y para las evoluciones del escenario competitivo en el que estaban insertas, ha sido el fruto de un lento y complejo proceso de aprendizaje, no exento de dificultades, avances y retrocesos.

Para el desarrollo o profundización de la cultura empresarial algunos proyectos han realizado acciones de capacitación y asistencia técnica, pero lo que parece haber contribuido más al cambio de mentalidad de los actores locales ha sido su exposición directa a los beneficios y problemas de la gestión de nuevas oportunidades de negocios mancomunados. Desde este punto de vista, ha

⁵³ Al respecto, cabe destacar el master organizado por SEBRAE y CEPAL para la formación de los promotores de los APL, la capacitación impulsada por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo de Colombia en los años 2004 y 2005 para la formación de promotores de redes, la formación de promotores de redes y clusters realizadas por el equipo de proyecto ONUDI en Nicaragua, el diplomado teórico práctico para la formación de promotores de articulación productiva en la Universidad de Azuay, Ecuador, entre otros.

resultado determinante el rol promotor y organizador desempeñado por los técnicos encargados de impulsar las acciones colectivas.

Estos procesos resultaron influenciados significativamente por el ambiente de negocio en el que se desarrollaban. El contexto nacional e internacional de negocios es percibido tanto como una oportunidad así como una amenaza. Quienes lo visualizan positivamente, mencionan que la alta competitividad de varios mercados externos influye en la necesidad de buscar mejoras que permitan sostener los negocios y de ajustarse a nuevos estándares de calidad. Observan también que en el mercado externo hay mejores o nuevas oportunidades de negocios, como es el caso del mercado asiático o las posibilidades que acompañan los TLC con Estados Unidos. Al mismo tiempo, contar con grandes pedidos de producción incide favorablemente en el contexto de negocios de las localidades consideradas.

Los contextos desfavorables que se mencionaron están relacionados con la informalidad de los mercados internos o del estilo de negociación de los productores, el aumento de la competencia de productos externos, contextos de crisis económica nacional, la estacionalidad del mercado.

6.2.2 Las diferencias culturales

Otro elemento que resulta del análisis de las entrevistas está relacionado con las diferencias en los aspectos culturales en los que se sustentan los procesos asociativos. En el caso de los integrantes de la red de caprino cultura de Córdoba, sus características histórico-culturales, las modalidades de organización de la comunidad y la existencia de una cultura asociativa en el sector facilitaron el desarrollo de acciones conjuntas en un clima de confianza y solidaridad. La densidad de la comunicación entre los actores y la red de cooperación en capital social marca importantes diferencias en los diferentes proyectos. Este tipo de factores culturales son bien diferentes por ejemplo, de la cultura predominante entre los empresarios de *software* en la misma provincia argentina.

6.2.3 Costos de transacción

Algunos elementos que incidieron sensiblemente en la generación de los costos de transacción son la rotación de las empresas y de los actores participantes en las iniciativas colectivas, la credibilidad de la institución promotora, el marco normativo y legal que determina el grado de dificultad encontrado por los promotores de las acciones colectivas en el momento de crear empresas mancomunadas.

Otro elemento que fue señalado como importante para generar un ambiente de confianza y participación es la elección de los articuladores. Cuando estos son elegidos en forma transparente a partir de modalidades tipo concurso y los beneficiarios participan en la decisión de esa elección, se generan vínculos de confianza que, apoyados en las capacidades técnicas y en el liderazgo y en la capacidad de escucha de los articuladores, favorecen la sostenibilidad de los proyectos.

Los PIP que han impulsado proyectos centrados propiamente en clusters o territorios productivos han evidenciado tiempos largos y mayor incidencia de la política.

Cuando estamos en presencia de mecanismos de *governance* colectiva vinculados con la participación de distintos actores, las dinámicas de decisión son más lentas, están basadas generalmente en métodos democráticos de toma de decisiones por consenso. Esto hace que la capacidad de respuesta esté condicionada y deba respetar estos tiempos lo cual puede entrar en colisión con algunas dinámicas de mercado que precisan de respuestas rápidas. La separación entre organismos ejecutivos de gestión, de los comités de tipo consultivo o estratégico agilizan los procesos de decisión sin perder el espacio necesario para la discusión y el debate.

La coordinación al interior del sector público, ya sea entre los ámbitos nacional-regional-local como entre sectores (educación e innovación, por ejemplo) y la articulación entre el sector público y el sector privado, son temas importantes en los proyectos que apuntan al desarrollo de sistemas productivos. Es necesario subrayar que las capacidades para abordar modalidades de trabajo conjuntas maduran en tiempos diferentes y que si bien los temas vinculados con el desarrollo de estas capacidades y la creación de confianza son importantes deben estar unidos a la obtención de recursos. Cuando las modalidades de *governance* incluyen diferentes y variadas instituciones aparecen temas ligados al protagonismo de las instituciones, así como problemas políticos cuando la instancia local no coincide políticamente con la regional o nacional.

6.2.4 La gestión administrativa de los proyectos

Entre los aspectos administrativos han sido relevados ciertos límites en el diseño de los PIP y una rigidez excesiva en la ejecución del marco lógico (casos 2, 10.a, 10.b, 11.a y 11.b).

Se mencionaron también problemas administrativos (por ejemplo, cambios en el personal directivo del proyecto) que retrasaron el inicio de actividades afectando el desarrollo de las capacidades comerciales de las empresas e instituciones involucradas (casos 10.a, 10.b, 11.a y 11.b) y se señalaron los efectos negativos de la debilidad de las instituciones de apoyo que en algunos casos no ha logrado respaldar y complementar adecuadamente la labor promotora realizada por los consultores contratados con este objetivo (caso 7).

Conclusiones

La primera conclusión de la investigación es que los PIP logran alcanzar resultados importantes en dos áreas de relevancia estratégica para el diseño de políticas tales como la promoción de la innovación y el acceso a mercados. En estas dos áreas los resultados son evidentes y muestran la capacidad de los proyectos asociativos de obtener logros, mientras que los resultados relacionados con la sostenibilidad son más variados en función del enfoque estratégico (redes, clusters y territorios).

En lo que respecta a la **innovación**, se han identificado resultados relevantes en distintos ámbitos y en particular vinculados con:

- a. **La innovación en la mentalidad de los actores.** Esto ha permitido generar una base de confianza recíproca que diluye la desconfianza existente muchas veces entre los actores, para permitir el intercambio de recursos y experiencias entre los miembros de las redes o los clusters, generando al mismo tiempo una aceptación y entendimiento del concepto de acción colectiva y de sus alcances.
- b. **La innovación institucional y la generación de instancias de coordinación.** Esto ha dado lugar a la creación de nuevas organizaciones colectivas que representan los intereses de las empresas que conforman el cluster o la red. En el trabajo se han identificado acciones orientadas a la búsqueda de nuevas ventajas competitivas tanto las de alta apropiabilidad para las empresas -compra conjunta de insumos o la creación de servicios especializados- como las

de alta externalidad -creación de infraestructuras de base o la generación de servicios genéricos que benefician a todas las empresas que actúan en ese entorno-. Así mismo, ha habido esfuerzos orientados a crear entidades locales responsables por la gestión de iniciativas de integración productiva y de facilitar el acceso de las empresas a los recursos y conocimientos disponibles en el entorno institucional. También, se han registrado resultados relacionados con la modificación de los marcos normativos generados a partir de los proyectos como son los referidos a normas ambientales y la generación de normas técnicas y también de origen de productos.

- c. **Innovación en los procesos productivos.** En este ámbito se registran las frecuencias más altas de innovaciones en los PIP. Esto obedece, en primer lugar, a la introducción de buenas prácticas manufactureras o agrícolas. Segundo, se registran resultados en la unificación de procedimientos y técnicas productivas debido a las propuestas de ventas conjuntas. Tercero, la incorporación de nuevas tecnologías y de insumos y el desarrollo de empresas nuevas con tecnología mejorada muestra resultados en los procesos productivos así como una cuarta categoría donde se considera el desarrollo de habilidades y de relaciones comerciales de las empresas participantes para el logro de economías de escala y el desarrollo conjunto de la imagen de los productos.
- d. **Innovación de productos.** Destaca la generación de nuevos productos agroindustriales y ganaderos en algunos PIP de base primaria y la introducción de nuevas tendencias de la moda y del diseño en los productos manufactureros. Además, se consideran las tendencias y gustos de los consumidores en una vinculación más estrecha con la demanda y la incorporación del concepto de colección que es muy importante debido a las modificaciones que produce en las modalidades de gestión de las empresas obligando a enfatizar la planificación y la colaboración entre proveedores y empresas.
- e. **La creación de nuevas funciones en la cadena productiva.** Varios PIP han puesto en marcha innovaciones que han contribuido a agregar valor a la cadena productiva local mediante la generación o consolidación de nuevas funciones productivas. En algunos casos, el desarrollo de estas nuevas funciones ha significado la creación de emprendimientos o inversiones para la generación de bienes públicos de alta externalidad, como el desarrollo de infraestructuras básicas y la generación o consolidación de las capacidades de formación de las instituciones educacionales existentes en las respectivas localidades.

En cuanto a los temas vinculados con **acceso a mercados**, el trabajo ha identificado iniciativas especialmente emblemáticas, como aquellas de alta apropiabilidad que han permitido generar economías de escala o de gama, u otras caracterizadas por fuertes externalidades que apuntan a potenciar la capacidad de negociación de los pequeños o micro productores y formalizar las relaciones con clientes e intermediarios y acceder a mercados más exigentes.

Las acciones conjuntas desarrolladas por los proyectos registran un amplio abanico de resultados, entre los que se incluyen:

- a. La obtención de descuentos importantes por la compra de mayores volúmenes de insumos.
- b. La reducción de costos para la concreción de iniciativas de promoción comercial conjunta como giras, participación en ferias, estudios de mercado, promoción de la imagen de los productos locales, diseño y producción de catálogos y folletos, entre otras.
- c. La creación de nuevas capacidades comerciales e inversiones conjuntas para potenciar la capacidad comercial existente, como son la instalación de puntos de venta en común, la

formación o consolidación de empresas comercializadoras y la presentación a licitaciones en forma conjunta.

- d. La penetración en mercados más exigentes ya sea mediante el establecimiento de convenios con clientes industriales, la consolidación de relaciones comerciales con supermercados, la subcontratación con clientes exportadores y el desarrollo de capacidades de exportación directa.
- e. La mejora en las condiciones de comercialización a través de la formalización del trato con los clientes y la reducción del número de intermediarios.

La segunda conclusión es que los PIP con estrategias diversas logran resultados diversos, tanto en innovación como en mercado. Es así que, por ejemplo, los PIP centrados en la creación de redes han logrado vínculos con nuevos clientes y la formación de canales de comercialización altamente apropiables, lo cual ha estimulado un proceso de innovación significativo enfocado en un intenso proceso de innovación de productos y procesos. Por su parte, los PIP que apuntan al desarrollo de clusters o sistemas territoriales han logrado resultados significativos al establecer nuevas capacidades, tanto a nivel productivo como comercial, aumentando el valor agregado de las respectivas cadenas, mediante la incorporación de bienes colectivos.

La tercera conclusión es que estas diferencias de estrategia no son excluyentes sino complementarias. Observando los resultados mencionados en el punto anterior, resulta claro que una estrategia que apunte al desarrollo de la competitividad de las empresas mediante la integración productiva, debería tener siempre presente las tres dimensiones estratégicas (red, cluster y territorio) porque cada una permite alcanzar resultados distintos. En particular, nuestra interpretación es que las redes empresariales generan beneficios apropiables por un número limitado de empresas las cuales, alcanzándolos, experimentan una transformación efectiva de sus conductas y capacidades competitivas. Por otro lado, los proyectos de desarrollo de clusters y sistemas territoriales permiten la generación de bienes colectivos casi públicos que constituyen una mejora que interesa a un número mucho más grande de empresas, pero de forma potencial. Esto significa que sus efectos modernizadores se verifican sólo en el momento en que los bienes públicos son incorporados en la estrategia competitiva de las empresas beneficiarias.

De lo anterior deriva un corolario importante: la complementariedad de las tres dimensiones no significa que los proyectos tienen que responder a patrones rígidos o ser iguales, sino que, al contrario, en cada caso estos tres elementos estratégicos deben ser considerados, balanceados y desarrollados en función de las necesidades e intereses de los actores de las localidades consideradas. Es a partir de estas diferencias que surgen proyectos con énfasis en uno u otro lineamiento estratégico y, tal como se menciona en el segundo capítulo, dependiendo si el énfasis está puesto en el desarrollo redes, clusters o territorios, emergen diferencias importantes, en las fases de diseño y puesta en marcha, relacionadas con las modalidades de coordinación, liderazgo e incentivos.

Una cuarta conclusión se desprende del análisis de las estrategias adoptadas por los PIP para alcanzar la sostenibilidad de las actividades y resultados de integración productiva. La experiencia de los proyectos estudiados indica que la sostenibilidad no es un objetivo único sino un resultado compuesto que se articula en distintos planos y se persigue utilizando diferentes instrumentos. Aquí también resulta interesante la distinción según la estrategia dominante en los PIP, pues es evidente que donde predomina una lógica de negocio (y generalmente este es el caso de las redes empresariales) se adopta una estrategia de sostenibilidad centrada en los resultados económicos, mientras que si prevalece la lógica del desarrollo de las capacidades locales, se enfatiza mayormente la creación del consenso y del capital social.

A partir de las experiencias de los PIP en materia de sostenibilidad, el estudio permite formular interpretaciones sobre el rol de los distintos actores que participan en los proyectos, diferenciando la función pública de la privada. En particular nuestra opinión es que la principal responsabilidad de los empresarios involucrados consiste en proporcionar el sentido del negocio a las actividades colectivas que lo requieran (qué producir, cuánto, a qué precio, dónde vender, a quién, etc). Por otro lado, el sector público o de fomento tiene que preocuparse más por la generación de nuevas capacidades y servicios que por su altas externalidades no pueden ser desarrolladas sobre la base de una lógica de mercado.

Un aspecto muy importante de la función pública o de fomento es la formación del factor humano y eso introduce la quinta y última conclusión. Los recursos humanos involucrados en los proyectos de integración productivas son numerosos y muy variados. Entre todos los señalados en el texto, los hacedores de política y los articuladores de las acciones colectivas son los más relevantes. Su formación es crítica y extremadamente compleja debido a que no hay itinerarios formativos formales ya constituidos. Además, por no existir un mercado que garantice esta función, su desarrollo es una responsabilidad de las instituciones públicas o de fomento. El análisis de las experiencias indica que se requiere de una formación tanto teórica como práctica; que la metodología y el contenido de la formación debe actualizarse constantemente sobre la base del análisis sistemático de las experiencias empíricas; y que el esfuerzo de identificación y difusión de las buenas prácticas debe ser permanente. La necesidad de contar con competencias didácticas en esta materia y la importancia de entrelazar este proceso con el debate teórico que se desarrolla internacionalmente sobre los temas de la integración productiva sugiere que las instituciones de educación superior podrían cumplir un rol relevante en estos ámbitos, aunque, la necesidad de una vinculación con el mundo empresarial hace pensar en la importancia de un vínculo de cooperación con entidades de fomento que tengan experiencia directa en la gestión de estos proyectos.

Bibliografía

- Alburquerque Francisco (2000), Desarrollo Económico Local, ILPES CEPAL Santiago Chile.
- ___ (2006), Consideraciones sobre la distinción clusters y distritos, mimeo FOMIN Washington.
- Bellandi M.(2003), Sistemas productivos locales y bienes públicos específicos in Economía n. 53 2° cuatrimestre 2003. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco. Vitoria – Gasteiz. N. pag: 12
- Bellandi M., Di Tommaso M.R., Rubini L. (2004), Learning from the international debate on clusters and districts: relevant variables for empirical investigation in China, mimeo
- Caporali, Renato y Paulo Volker (2006), Uma reflexão introdutória sobre o problema do tempo em projetos de desenvolvimento, mimeo SEBRAE, Brasília.
- CEPAL, División de Desarrollo Productivo y Empresarial (2005) Aglomeraciones en torno a recursos naturales en América Latina y el Caribe: Políticas de articulación y articulación de políticas. Santiago de Chile.
- Corò G., Volpe M. (2004), “Nuove forme di integrazione internazionale della produzione: un’analisi economico-industriale per le filiere del Made in Italy”, in AA.vv., La governance dell’internazionalizzazione produttiva. L’osservatorio, Quaderni Formez n. 28 (versione aggiornata presentato alla conferenza SASE di Budapest, 30 giugno-2 luglio 2005).
- Dei Ottati, Gabi (2005), Desarrollo local y competencia global: Reflexiones sobre la confianza en un distrito industrial, en Desarrollo Local Vol X, N° 23-24, España.
- Dini, Marco, Danielle Mazzonisy Roxana Pérez (2006), Acciones colectivas, generación de confianza y cooperación para la competitividad, mimeo, FOMIN Washington.

- Kaplinsky, Raphael y Mike Morris (2000), *A Handbook for Value Chain Research*, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID)
- Lundvall, Bengt-Åke (1992), *National Systems of Innovation*, Printer Publishers, Londres.
- ___ “L'economia dell'apprendimento (1996), Una sfida alla teoria e alla politica economica”, in *Economia e Politica Industriale*, Vol. 23, No. 89, pp 119-145, Milan Italia.
- Marshall, Alfred (1957), *Principios de Economía*, Aguilar, Madrid
- Mitnik, Felix (2006), *Memorias del IV encuentro PIP*, mimeo, FOMIN Washington
- Nadvi, Khalid y Hubert Schmitz (1999), *Industrial Cluster in Developing Countries*, World Development, Vol 27 n. 9 special, Washington DC
- Pietrobelli, Carlo y Roberta Rabellotti (2006), “Up-grading to compete: global valuechains, clusters and SMEs in Latin America”, Inter-American Development Bank, David Rockefeller Center for Latin America Studies, Harvard University.
- Porter, Michael (1991,) *La ventaja competitiva de las naciones*, Vergara, Buenos Aires, Argentina
- ___ (1998), “Cluster and the new economics of competition”, *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, Boston, Massachusetts
- Rullani, Enzo (2000a), “Sistema locali e produzione di conoscenza”, artículo presentado al seminario internacional de la OECD “Enhancing the Competitiveness of SMEs in the Global Economy: Strategy and Policies, 14-15 de junio de 2000, Bolonia, Italia
- Rullani, Enzo (2000b), “El valor del conocimiento”, en Boscherini y Poma ed (2000), Miño y Dávila Editores, Buenos Aires, Argentina
- Schmitz, Hubert (1995), “Collective Efficiency: Growth Path for Small-Scale Industry”, en *The Journal of Development Studies*, Vol. N° 4, Londre
- Tattara G., Volpe M. (2003), “Las redes en los distritos industriales italianos”, in Boscherini F., Novick M., Yoguel G. (eds.), *Nuevas tecnologías de información y comunicación*, Universidad Nacional de General Sarmiento.



NACIONES UNIDAS

Serie

CEPAL

desarrollo productivo

Números publicados

El listado completo de esta colección, así como las versiones electrónicas en pdf están disponibles en nuestro sitio web: www.cepal.org/publicaciones

- 180 Pymes y articulación productiva. Resultados y lecciones a partir de experiencias en América Latina, Marco Dini, Carlo Ferraro y Carolina Gasaly. (LC/L.2788-P) N° de venta S.07.II.G.138 (US\$10.00), 2007.
- 179 El monitoreo de los resultados de políticas agrícolas rurales: deficiencias de las estadísticas tradicionales, nuevas herramientas y su aplicación en el Municipio de Carapeguá, Paraguay, Martine Sirven, Mireille Razafindrakoto, Françoise Roubaud, Rodolfo Elías, retirada
- 178 Biocombustibles y su impacto potencial en la estructura agraria, precios y empleo en América Latina, Carlos Razo, Sofía Astete-Müller, Alberto Saucedo, Carlos Ludeña. (LC/L.2768-P) N° de venta S.07.II.G.104 (US\$10.00), 2007.
- 177 Capital de riesgo y mecanismos financieros de apoyo a la innovación en Brasil y Chile, Luis Felipe Jiménez, (LC/L.2763-P) N° de venta S.07.II.G.99 (US\$10.00), 2007.
- 176 Cinco piezas de política de desarrollo productivo, Mario Cimoli, Martine Dirven, Carlo Ferraro, João Carlos Ferraz, Nicolo Gligo, Martín Hilbert, Wilson Peres, Annalisa Primi y Giovanni Stumpo. (LC/L.2704) N° de venta S.07.II.G.53 (US\$10.00), 2007.
- 175 Políticas activas para atraer inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe, Nicolo Gligo S.(LC/L.2667-P) N° de venta S.07.II.G (US\$10.00), 2007.
- 174 Características del empleo rural no agrícola en América Latina con énfasis en los servicios, Claus Köbrich y Martin Sirven, (LC/L. 2659-P), N° de venta: S.07.II.G.10 (US\$ 10), 2007
- 173 Capital de riesgo para la innovación: lecciones de países desarrollados, Luis Felipe Jimenez, (LC/L.2617-P), N° de venta S.06.II.G.159 (US\$10.00), 2006.
- 172 Investimento brasileiro no exterior: Panorama e considerações. Marcia Tavares,, (LC/L.2624-P), N° de venta P.06.II.G. 148. (US\$10.00), 2006.
- 171 Los efectos potenciales del tratado de libre comercio entre Ecuador y Estados Unidos en las mujeres rurales ecuatorianas, César Morales y Soledad Parada, Red de desarrollo agropecuario, (LC/L.2496-P), N° de venta S.06.II.G.28 (US\$10.00), 2006.
- 170 Disposiciones agroalimentarias en los Tratados de Libre Comercio con Estados Unidos: avances y limitaciones para futuras negociaciones con socios latinoamericanos, Mónica Rodrigues, Red de desarrollo agropecuario (LC/L.2483-P), N° de venta S.06.II.G.11 (US\$10.00), 2006.
- 169 Organización industrial y competencia en las telecomunicaciones en América Latina: estrategias empresariales, Judith Mariscal, Eugenio Rivera, Red de reestructuración y competitividad (LC/L.2423-P), N° de venta S.05.II.G.170 (US\$10.00), 2005.
- 168 Crédito bancario no Brasil: Participação das pequenas empresas e condições de acesso, José Mauro de Moraes, Red de Reestructuración y Competitividad (LC/L.2422-P), N° de venta P.05.II.G.169 (US\$10.00), 2005.
- 167 Impactos diferenciados de la liberalización comercial sobre la estructura agrícola en América Latina, Mônica Rodrigues, Red de desarrollo agropecuario (LC/L.2421-P), N° de venta S.05.II.G.168 (US\$10.00), 2005.
- 166 El (lento) retorno de las políticas industriales en América Latina y el Caribe, Wilson Peres, Red de reestructuración y competitividad (LC/L.2419-P), N° de venta S.05.II.G.166 (US\$10.00), 2005.
- 165 Science and Technology Policies in Open Economies: The Case of Latin America and the Caribbean, Mario Cimoli, João Carlos Ferraz y Analiza Primi, (LC/L.2404-P), sales N° E.05.II.G.151 (US\$10.00), 2005.
- 164 La importancia de la tecnología de la información y la comunicación para las industrias de recursos naturales, Graciela Moguillansky, Red de inversiones y estrategias empresariales (LC/L.2401-P), N° de venta S.05.II.G.148 (US\$10.00), 2005.
- 163 El precio de mercado de la tierra desde la perspectiva económica, Raimundo Soto, Red de desarrollo agropecuario (LC/L.2355-P), N° de venta S.05.II.G.97 (US\$10.00), 2005.
- 162 Informe sobre la industria automotriz mexicana, Michael Mortimore, Faustino Barron, Red de inversiones y estrategias empresariales (LC/L.2304-P), N° de venta S.05.II.G.52 (US\$10.00), 2005.

- 161** Macroeconomic policies, sector performance and firm response: the case of Chile's textile goods market, Beverly Carlson, Restructuring and Competitiveness Network (LC/L.2255-P), Sales No. E.05.II.G.12 (US\$10.00), 2005.
- 160** Liberalización comercial agrícola con costos de transporte y transacción elevados: evidencia para América Latina, Mónica Kjällerstrom, Red de Desarrollo Agropecuario (LC/L.2232-P), N° de venta S.04.II.G.152 (US\$10.00), 2004.
- 159** Innovación participativa: experiencias con pequeños productores agrícolas en seis países de América Latina, Marcela Cordoba, Maria Verónica Gottreet, Tito Lopez y Asociados, Alvaro Montes, Liudmila Ortega, y Santiago Perry, Red de Desarrollo Agropecuario (LC/L. 2203-P), N° de venta S.04.II.G.128 (US\$ 10.00), 2004.
- 158** Acuerdos bilaterales de inversión y demandas ante Tribunales Internacionales: la experiencia argentina reciente, Leonardo E. Stanley, Red Inversiones y Estrategias Empresariales (LC/L.2181-P), N° de venta S.04.II.G.108 (US\$10.00), 2004.
- 157** Áreas económicas locales y mercado de trabajo en Argentina: estudio de tres casos, Ximena Mazorra, Agustín Filippo y Diego Schleser, Red de reestructuración y competitividad (LC/L. 2151-P), N° de venta S.04.II.G.79 (US\$ 10.00), 2004.
- 156** A Chilean wine cluster? Governance and upgrading in the phase of internationalization Evert-Jan Visser, Red de reestructuración y competitividad (LC/L.2138-P), sales N° E.04.II.G.67 (US\$10.00), 2004.
- 155** Competitividad del sector agrícola y pobreza rural: el papel del gasto público en América Latina, Mónica Kjällerström, Red de desarrollo agropecuario, (LC/L.2137-P), N° de venta S.04.II.G.66 (US\$10.00), 2004.
- 154** Créditos a pyme en Argentina: racionamiento crediticio en un contexto de oferta ilimitada de dinero, Agustín Filippo, Daniel Kostzer y Diego Schleser, (LC/L.2136 -P), N° de venta S.04.II.G.65 (US\$10.00), 2004.
- 153** Salud y seguridad en el trabajo y el papel de la formación en México (con referencia a la industria azucarera), Leonard Mertens y Mónica Falcón, (LC/L.2130-P), N° de venta S.04.II.G.58 (US\$10.00), 2004.
- 152** Políticas públicas y la agricultura latinoamericana en la década del 2000, Pedro Tejo, (LC/L.2121-P) N° de venta S.04.II.G.50 (US\$10.00), 2004.
- 151** La inversión extranjera directa en República Dominicana y su impacto sobre la competitividad de sus exportaciones, Sebastián Vergara, Red de reestructuración y competitividad (LC/L.2120-P) N° de venta S.04.II.G.47 (US\$10.00), 2004.
- 150** El microcrédito como componente de una política de desarrollo local: el caso del Centro de Apoyo a la Microempresa (CAM), en la Ciudad de Buenos Aires, Néstor Bercovich, (LC/L.2103-P), N° de venta S.04.II.G.41 (US\$10.00), 2004.
- 159** Capacitación laboral para las pyme: una mirada a los programas de formación para jóvenes en Chile, Roberto Poblete Melis (LC/L.2076-P), N° de venta S.04.G.19 (US\$10.00), 2004.
- 148** Observatorio de empleo y dinámica empresarial en Argentina, Victoria Castillo, Sofía Rojo Brizuela, Elisabet Ferlan, Diego Schleser, Agustín Filippo, Giovanni Stumpo, Ximena Mazorra y Gabriel Yoguel, (LC/L.2072-P), N° de venta S.04.II.G.15 (US\$10.00), 2004.
- 147** Tratados de libre comercio y desafíos competitivos para Chile: la extensión de la ISO 9000, Alicia Gariazzo, Red de reestructuración y competitividad (LC/L.2068-P) N° de venta S.04.II.G.11 (US\$10.00), 2004.
- 146** Alcanzando las metas del milenio: una mirada hacia la pobreza rural y agrícola, Martine Dirven, Red de desarrollo agropecuario (LC/L.2062-P), N° de venta S.04.II.G.6 (US\$10.00), 2004.
- 145** Formación y desarrollo de un cluster globalizado: el caso de la industria del salmón en Chile, Cecilia Montero, Red de reestructuración y competitividad (LC/L.2061-P), N° de venta S.04.II.G.5 (US\$10.00), 2004.
- 144** Pobreza rural y agrícola: entre los activos, las oportunidades y las políticas —una mirada hacia Chile—, Claus Köbrich, Liliana Villanueva y Martine Dirven, Red de desarrollo agropecuario (LC/L.2060-P), N° de venta S.04.II.G.4 (US\$10.00), 2004.

- El lector interesado en adquirir números anteriores de esta serie puede solicitarlos dirigiendo su correspondencia a la Unidad de Distribución, CEPAL, Casilla 179-D, Santiago, Chile, Fax (562) 210 2069, correo electrónico: publications@cepal.org.

Nombre:

Actividad:

Dirección:

Código postal, ciudad, país:

Tel.:.....Fax:.....E mail:.....