



NACIONES UNIDAS

CEPAL



# COMUNIDAD DE PRÁCTICA n°1



## ¿QUÉ ENTENDEMOS POR ACCIÓN COLABORATIVA?

Para hacer referencia a la generación de valor mediante acciones colaborativas entre empresas y entre empresas e instituciones, la CEPAL emplea el concepto de iniciativas de articulación productiva territorial (IAPT). Con la sigla IAPT se identifican iniciativas colaborativas que responde a tres criterios generales ([vea el Panorama de las PDP 2024](#)):

Que definan y gestionen sus planes estratégicos sobre la base de mecanismos participativos, que prevean instancias de coordinación y colaboración multiactor en las que pueden participar representantes de los sectores público, privado, academia y sociedad civil;

Que el núcleo de la iniciativa sea un plan estratégico colectivo orientado al desarrollo productivo y que, de manera más general, apunte a generar mejoras en el desempeño de las empresas;

Que se dé un cierto grado de cercanía productiva en la dimensión sectorial y/o territorial, entre los sujetos involucrados.

Las iniciativas que responden a estos criterios pueden asumir características distintas y nombres diferentes. En la Plataforma IAPT (Acceso a la Plataforma IAPT) se han registrado al momento iniciativas clúster, iniciativas de promoción de cadenas productivas, iniciativas productivas locales, iniciativas de promoción de redes de empresas e iniciativas de desarrollo de relaciones de proveeduría.

En todos los casos, estas iniciativas son sistemas para la generación y el aprovechamiento de sinergias.



CEPAL





## ¿POR QUÉ LAS INICIATIVAS COLABORATIVAS GENERAN BENEFICIOS?

En un sentido acotado, una IAPT, es un modelo de negocio que modifica las dinámicas tradicionales de mercado, creando condiciones que facilitan las transacciones entre las empresas e instituciones del aglomerado.

Esto se debe a que la pertenencia a un mismo ámbito espacial, en el que existe una cierta homogeneidad idiomática, pertenencia cultural e institucional y en el que los intercambios se convierten en habituales y repetitivos, todo esto, genera un clima general de confianza y entendimiento que ayuda a reducir los comportamientos indebidos, impulsa a que voluntariamente se ofrezca información fiable, conduce a que los acuerdos se cumplan, sitúa a los negociadores en la misma frecuencia y facilita que se comparta el conocimiento tácito.

En relación con tales actuaciones conjuntas, la existencia de las IAPT facilita la realización de acuerdos de cooperación, que permiten explotar complementariedades y economías de escala o alcance, así como aumentar la flexibilidad y velocidad de reacción ante cambios del entorno.

Esta situación favorece la transición de modelos competitivos basados en la reducción de costos a la adopción de estrategia de negocios basadas en conocimientos e innovación, con aumento en la calidad y en el valor añadido en los productos ofertados, la mejora de la productividad y el desarrollo de capacidades tecnológicas altamente especializadas.


Además de mejorar las potencialidades de las empresas y su trayectoria, el desarrollo de relaciones de colaboración permite que los actores involucrados en estos perciban de manera distinta su entorno productivo como un entramado de actores que se complementan, en el cual la competencia de cada uno puede generar beneficios para el conjunto. Desde este punto de vista una iniciativa colaborativa puede transformarse en un agente de cambio del tejido económico del territorio en el cual opera, contribuyendo a la generación y consolidación de modalidades de colaboración no sólo entre las empresas, sino también con las escuelas técnicas, laboratorios de calidad, centros de I+D+i como factor de mejora de la competitividad local y favoreciendo un diálogo estrecho con el sector productivo, el diseño de políticas productivas más pertinentes y eficaces.

En resumen, las acciones colaborativas como modelo competitivo basado en la eficiencia colectiva crean un ecosistema valioso; un tejido productivo diferenciado que afronta la globalización mediante una estrategia local nacida del esfuerzo mancomunado.



CEPAL





## MÁS CONCRETAMENTE, ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES BENEFICIOS DE PARTICIPAR EN INICIATIVAS COLABORATIVAS?

Las acciones colectivas pueden generar distintos tipos de beneficios para los participantes que las impulsan.

- Un grupo de empresas que coordinan la compra de insumos pueden conseguir mejores condiciones (tales como: menores precios, condiciones de entrega más convenientes, mayor variedad, entre otros) de las que lograrían comprando individualmente, esto debido a un mayor poder de negociación con los proveedores, lo que se genera por el hecho de adquirir mayores volúmenes.
- La venta coordinada de los productos permite a un conjunto de empresas que se vinculan colaborativamente lograr volúmenes de producción que individualmente serían inalcanzables y de esta manera puedan acceder a mercados que demandan grandes cantidades de bienes (como, por ejemplo, distribución mayorista o mercados extranjeros).
- La colaboración entre empresas facilita la adquisición y el uso eficiente de tecnologías altamente productivas que estarían fuera de alcance para los productores individuales o que individualmente se utilizarían de manera ineficiente.
- El intercambio de experiencias y conocimientos aplicados a sus quehaceres empresariales acelera la curva de aprendizaje y estimula la difusión de conocimientos.
- Los espacios de diálogo e intercambio ayudan a los empresarios a interpretar de forma más articulada sus escenarios competitivos y a tomar decisiones en contextos de fuerte incertidumbre.
- La puesta en común de las redes de contactos que cada empresa posee, con instituciones de apoyo, informantes clave, consultores especializados, proveedores; entre otros, multiplica las oportunidades de aprendizaje y diversificación de las estrategias individuales.
- El diálogo entre: sector público, privado, académico y la sociedad civil permite realizar ejercicios de prospectiva que orientan los esfuerzos comunes y facilitan la generación de sinergias. Esta colaboración genera, además, compromisos que proporcionan credibilidad a las metas y planes de trabajo que los actores acuerden, garantizando estabilidad al proceso de implementación de la estrategia mancomunada en el mediano y largo plazo.
- La acción conjunta de empresas, instituciones, sistema científico-tecnológico y sociedad civil genera señales que pueden orientar el resto de los actores territoriales, fortaleciendo los esfuerzos que estos últimos realizan en pro del desarrollo territorial local.



CEPAL





## ¿CUÁLES SON LOS ASPECTOS CRÍTICOS QUE HAY QUE CONSIDERAR?

A pesar de las potencialidades descritas anteriormente, el desarrollo de las acciones colaborativas no es fácil y la generación espontánea de estas estrategias asociativas es escasamente frecuente, debido a la dificultad que sus integrantes experimentan por superar el desconocimiento y la desconfianza recíproca.

Estos factores que inciden en el proceso de construcción de las acciones colaborativa justifican la acción de apoyo de parte de las instituciones que promueven las IAPT. Dichas instituciones desempeñan una función clave en la puesta en marcha de acciones colaborativas en los más distintos entornos productivos e institucionales.

Entre sus principales responsabilidades está vigilar para que las IAPT mantengan una orientación hacia los procesos de aprendizaje e innovación y para que estos esfuerzos se integren sistemáticamente en las estrategias de desarrollo productivo que el territorio ha definido y puesto en marcha.

## REFERENCIAS MÁS ESPECÍFICAS A ALGUNOS DE LOS PRINCIPALES ASPECTOS CRÍTICOS EN EL PROCESO DE GENERACIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LAS IAPT

Los tiempos de maduración de los impactos profundos de una acción colaborativa son largos y podrían no coincidir con las expectativas de los participantes, por lo cual, hay que generar las condiciones para que los integrantes de estas iniciativas logren resultados tempranos, aunque sean parciales

La identificación y valorización de las especificidades del aglomerado productivo y de su territorio de pertinencia son clave para diferenciar las estrategias colectiva y alcanzar las potencialidades y los beneficios de la acción mancomunada. No obstante, el exceso de localismo no adecuadamente balanceado con un esfuerzo de innovación constante, puede llevar el grupo o la comunidad a prestar poca atención al contexto general (la región, el país o el escenario internacional), con el riesgo de que se genere una miopía empresarial frente a oportunidades o riesgos importantes que están aflorando en un escenario más amplio.

Los esfuerzos necesarios para consolidar el sentido de pertenencia al grupo o a la comunidad podrían inducir a los integrantes a adoptar una mirada defensiva y negativa hacia nuevas ideas y/o nuevos procesos productivos. De imponerse esta actitud de cierre, el grupo o la comunidad podría experimentar una involución, en el mediano largo plazo, por falta de innovación.



NACIONES UNIDAS

CEPAL

