

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“Clúster de Frutos Secos Mendoza: Definiciones, Oportunidades, Debilidades y Asociatividad como Instrumento de Desarrollo Económico dentro del clúster, Rol del Estado y la Universidad”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Juan Carlos Luna

Universidad Nacional de Cuyo

Estudiante Juan Carlos Luna

Carrera Licenciatura en Administración

Número de Registro: 27206

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo

Profesor Director: NOUSSAN LETTRY, Ramiro Luis

Contenido

1	INTRODUCCIÓN	5
2	MARCO TEÓRICO	6
2.1	Definición de clúster	6
2.2	Importancia.....	7
2.3	Caracterización	8
2.4	Cadena de valor.....	10
2.4.1	<i>Cadena de valor productiva</i>	10
2.4.2	<i>Sistema de valor</i>	12
	2.5 Ambiente	13
2.6	Niveles de clúster	15
2.7	Beneficios	18
3	CLUSTER DE FRUTOS SECOS	19
3.1	Introducción.....	19
3.2	Definición del sector.....	20
3.3	Evolución de la superficie frutícola en Mendoza	24
3.3.1	<i>Nogal</i>	29
3.3.2	<i>Almendra</i>	33
3.3.3	<i>Otros frutos secos</i>	36
3.4	Antecedentes del clúster.	37
3.5	Presentación y análisis del clúster.....	38
3.5.1	<i>Actores del clúster</i>	39
4	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN COMPETITIVA	45
4.1	Descripción global de la actividad.	45
4.2	Análisis del sector externo.....	46

4.2.1	<i>Producción Mundial</i>	46
4.2.2	<i>Producción Mundial de nuez</i>	47
4.2.3	<i>Producción mundial de almendra</i>	48
4.3	Análisis del sector Interno Nacional.....	50
4.3.1	<i>Nuez de Nogal a nivel nacional</i>	50
4.3.2	<i>Almendra</i>	51
4.4	Análisis en la actualidad.....	52
4.4.1	<i>Actualidad Nuez</i>	52
4.4.2	<i>Almendra</i>	53
4.5	Caracterización de los canales de comercialización.....	54
5	FUNCIONAMIENTO, DIFICULTADES Y OPORTUNIDADES DEL CLUSTER DE FRUTO SECO MENDOZA	55
6	MODELO ASOCIATIVO EN EL CLUSTER	59
6.1	Asociativismo.....	59
6.2	Intervención de la UNCuyo dirigida a la Asociación:.....	62
7	COLABORACIÓN	65
7.1	Obstáculos en la cooperación.....	66
7.2	Desafíos de la colaboración.....	67
7.3	Continúo de colaboración.....	69
8	INNOVACIÓN:	72
8.1	Innovación asociativa:.....	73
8.2	Características de la innovación.....	74
9	RED	75
9.1	Red en el Clúster de Frutos Secos Mendoza.....	77
10	ROL DEL ESTADO Y LA UNCUYO EN LA CONFORMACIÓN DE MODELOS DE DESARROLLO ECONÓMICO	78
10.1	ROL DEL ESTADO.....	78

10.1.1	<i>Conformación de los clústeres y el Papel del Estado</i>	<i>78</i>
10.1.2	<i>Papel del gobierno en la conformación de los clústeres.....</i>	<i>79</i>
10.1.3	<i>Políticas públicas y sistemas productivos locales en Argentina.....</i>	<i>80</i>
10.1.4	<i>Desafíos pendientes.....</i>	<i>81</i>
10.2	Metodología utilizada por el estado argentino para el desarrollo de clúster	82
10.2.1	<i>Intervención metodológica</i>	<i>83</i>
10.2.2	<i>Etapas de formulación del PMC.....</i>	<i>85</i>
10.2.3	<i>Esquema de trabajo.....</i>	<i>86</i>
11	CONCLUSIÓN.....	88
	Bibliografía	92
	ANEXO I.....	94

RESUMEN TÉCNICO

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo exponer el modelo organizativo de “Clúster”, analizando desde su marco conceptual a una aplicación práctica, en este caso en particular, el Clúster de Fruto Seco Mendoza.

Se desarrolla, desagrega y analiza la actividad económica de los Frutos Secos en la provincia, haciendo especial referencia a la nuez y la almendra. Se profundiza en la cadena de valor, la cual es clave para identificar fuentes de ventaja competitiva. También se analiza el funcionamiento del clúster, dificultades y oportunidades encontradas. La investigación realizada tiene como objetivo no tan solo diagnosticar la situación actual sino también observar la evolución en el tiempo que ha tenido esta actividad. Esta investigación se realizó con fuentes primarias y secundarias de forma cuantitativa y cualitativa, también con entrevistas en profundidad a referentes del sector.

Luego del análisis e identificación de los inconvenientes al momento de impulsar esta iniciativa del Clúster, se procede a analizar aspectos fundamentales a tener en cuenta para una gestión exitosa en este tipo de iniciativas, que surgen como mecanismos en respuesta a las problemáticas. Se abordan temas emergentes, tales como el asociativismo el cual intenta mejorar la competitividad y lograr valor agregado. Se descubre que el grado de colaboración que se mantiene entre los distintos actores es crucial para el éxito del funcionamiento, esto a su vez, permite el trabajo en Red, otro aspecto de suma importancia para el clúster. Luego se analiza la innovación como consecuencia inmediata del impulso del clúster, y por último, se observa el rol del Estado y la UNCuyo en el acompañamiento de estos nuevos modelos organizativos, para la mejora de la eficiencia de la red productiva provincial y la competitividad del sistema económico local.

Palabras claves: Clúster – Frutos Secos – Mendoza – Cadena de Valor – Asociativismo
- Innovación – Red – Colaboración – Rol del Estado - Universidad

1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo exponer un modelo organizativo utilizado para lograr un desarrollo económico en una actividad concreta que se lleva a cabo en un territorio. Al modelo que se refiere es a “Clúster”, que se analiza desde su marco conceptual a una aplicación práctica, en este caso en particular, el clúster de Fruto Seco Mendoza.

Desde el marco teórico se pretende indagar en la caracterización de esta actividad económica, la importancia de los frutos secos a nivel nacional y mundial y al centrarse el trabajo en el modelo de clúster, analizar su cadena de valor a la vez que el ambiente en el que está inserto.

En el análisis del caso del clúster de Frutos Secos Mendoza, se indaga desde sus comienzos y antecedentes previos, los actores intervinientes y qué funciones cumplen cada uno de éstos, se desagrega y analiza la cadena de valor, así como la evolución histórica que ha tenido en la provincia y en el país, haciendo especial referencia a la nuez y la almendra. También se profundiza en el funcionamiento del clúster y las dificultades y oportunidades encontradas.

Dados los inconvenientes detectados al momento de impulsar esta iniciativa del Clúster, se propone un análisis de los mecanismos que surgen en respuesta como solución a las problemáticas. En este punto se abordan algunos temas emergentes pero relacionados a la temática, tales como asociativismo, colaboración, innovación y trabajo en red. Por último, pero no por ello menos importante, muy por el contrario, el rol del Estado y la UNCuyo en el acompañamiento de estos nuevos modelos organizativos.

Es así que es posible observar tres grandes pilares en este trabajo:

- 1- Comienza con el desarrollo de clúster como forma de organización para el desarrollo regional. Luego se hace referencia, se caracteriza y analiza la actividad económica de frutos secos a nivel provincial, nacional y nacional.
- 2- Continúa con el análisis del caso del Clúster de fruto Seco Mendoza, ahondando el análisis, abarcando desde sus comienzos a la actualidad.

3- En el tercer y último pilar, se procede a analizar aspectos fundamentales a tener en cuenta para una gestión exitosa de un cluster, como el asociativismo, colaboración, innovación y trabajo en red en respuesta a las necesidades encontradas en ciertos actores del sector. Finalmente, se aborda el rol que cumple el Estado en el acompañamiento de estos modos de desarrollo económico.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Definición de clúster

Originalmente el término *clúster* fue empleado por Michel Porter en el año 1990, en su libro *The Competitive Advantage of Nations*, refiriéndose a los clúster como un grupo geográficamente cercano de empresas interconectadas e instituciones asociadas, en un campo particular, con su actividad igual o complementaria, incluyendo empresas de productos finales o intermedios, de servicios, proveedores, instituciones financieras.

Más adelante el autor expone que: “Los clústeres son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular. Los clústeres abarcan una variedad de industrias vinculadas y otras entidades importantes para la competencia. Incluyen, por ejemplo, proveedores de insumos especializados, como componentes, maquinaria y servicios, y proveedores de infraestructura especializada. Los clústeres a menudo también se extienden aguas abajo a canales, clientes y lateralmente a fabricantes de productos complementarios y a empresas en industrias relacionadas por habilidades, tecnologías o insumos comunes. Finalmente, muchos grupos incluyen instituciones gubernamentales y de otro tipo, como universidades, agencias que establecen estándares, centros de estudios, proveedores de capacitación vocacional y asociaciones comerciales, que brindan capacitación especializada, educación, información, investigación y soporte técnico” (Porter M. E., 1998).

Ya en 2011 Porter y Kramer recomiendan a la empresa multinacional que colabore en la construcción de clústeres eficientes en cada uno de los lugares donde desarrollan operaciones empresariales. Señalan que el éxito de cada empresa está condicionado por las empresas e infraestructuras que se encuentran en su entorno. La productividad y la innovación están fuertemente influenciadas por la existencia de clústeres. El desarrollo de capacidades locales en formación y servicios facilitan la productividad de la empresa. Concluyen que la empresa está creando valor compartido cuando ayuda a construir clústeres, al reducir las deficiencias sociales, educativas e institucionales del territorio, de esto también la empresa se beneficia ya que un buen clúster local es una fuente de productividad y reducción de costos internos. (Porter & kramer, 2011)

2.2 Importancia

Porter indica que los clústeres pueden ser una fuente importante de ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Las empresas que forman el clúster pueden ganar en economías de alcance e incluso en economías de escala, a través de la especialización de cada una de ellas, como también en otros aspectos, tales como la compra conjunta de materias primas, mejora de los canales de distribución, accesibilidad de la información, entre otros. En este sentido, en cuanto al alcance del conocimiento, la proximidad de institutos, universidades, cámaras y gobiernos son socios para compartir conocimiento. Se está demostrando que incluso esta situación es más importante que la propia concentración geográfica de la capacidad productiva.

Si bien la creación de un clúster puede generar nuevos retos a los empresarios, instituciones y órganos del gobierno de una región, es inminente que a través de éstos se generen nuevas oportunidades como escenarios favorables en su ejecución. Nombrando algunas, las organizaciones se obligan a incorporar una capacidad endógena de aprendizaje e innovación. Esta capacidad de promover la innovación y el aprendizaje entre los miembros del clúster es un factor importantísimo y crucial para generar ventajas competitivas.

Otra cuestión importante de la creación de clúster es la relación que se puede generar entre sus integrantes. La concentración de empresas implica la aparición de una infraestructura de especialistas legales, profesionales, financieros, comerciales y contables, así como también mano de obra base para cubrir las necesidades particulares de la actividad y la generación de nuevas empresas.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OECD (por sus siglas en inglés), señala que la participación en un *clúster* permite a las organizaciones tener acceso a información relevante, obtener bajos costos de transacción, acceder fácilmente a infraestructura y obtener economías de escala en la producción.

2.3 Caracterización

No es suficiente decir que un clúster es una mera concentración geográfica, pues en ellos se encuentran varias organizaciones, instituciones y empresas abarcando todos los eslabones de la cadena productiva de valor. Este concepto de cadena de valor productiva es muy importante para el entendimiento de la composición y funcionamiento de los clústeres, cuestión acerca de la cual se profundiza más adelante. Anticipando el desarrollo de este tema, los eslabones de la cadena del clúster incluyen:

- Eslabones de la cadena productiva hacia atrás con proveedores,
- Eslabones de la cadena productiva hacia delante con canales de distribución y consumidores finales,
- Eslabones laterales: empresas de industrias relacionadas o con actividades complementarias
- También otras organizaciones no industriales, como centros de conocimientos, información, cámaras empresariales.
- Se encuentra incluido el Estado y universidades públicas o privadas.

Los clústeres se caracterizan por:

- Se tiende al trabajo en red y generar vínculos inter organizacionales
- Existe una transferencia de conocimiento e información

- Existe heterarquía es decir que la toma de decisión no está centralizada en una o unas pocas organizaciones, lo cual implica la descentralización de las decisiones
- Generan estrategias colectivas
- Existen comités para la planificación estratégica con respecto a la gestión del clúster

Sobre los aspectos característicos en el funcionamiento de un clúster, se pueden nombrar (Alburquerque, 2006);

- La relación entre la economía, la sociedad y papel de las instituciones en el clúster, no aparecen tan claramente. Entonces el clúster como componente económico no aparece como una figura directa, sino que aparece como parte del contexto en el cual pertenecen organizaciones económicas, por lo que suele no adquirir protagonismo que el componente económico
- Sobre la metodología utilizada en la creación del clúster, se trata de estudios y acciones concretas con la finalidad de generar una estrategia competitiva de la actividad económica.
- Se fomenta la formación de redes y estrategias de colaboración entre empresas: se recurre a formas reticulares y a estrategias de colaboración reforzadas por los efectos de la proximidad. Sin embargo, a veces hay desconfianza, rivalidad y recelo respecto a los rendimientos de las empresas.
- El papel de la localización en el enfoque empresarial, es un factor estratégicamente competitivo para el desarrollo del sector y es el principal recurso del mismo.

2.4 Cadena de valor

2.4.1 Cadena de valor productiva

Es importante analizar el presente término para entender la relación y la ventaja competitiva entre empresas, instituciones y organizaciones. Es un concepto generado por Michael Porter, presentado en su libro en 1985, «Ventaja Competitiva» (Porter M. , 1985). El autor se refiere a este término como un conjunto de actividades desagregadas, realizadas por una empresa, las cuales crean valor para sus clientes y generan costos. El análisis del mismo es para obtener el margen de valor otorgado; este análisis tiene como objetivo identificar fuentes de ventaja competitiva, teniendo en cuenta que ella misma es el diferencial de una empresa colocándola en una posición relativa superior o diferencial ante otra para competir.

Porter, en su análisis de la cadena de valor en los sistemas y actividades, hace foco en los clientes como el principio central, más que en los departamentos y categorías de gastos contables. Este término conecta sistemas y actividades entre sí y demuestra los efectos que genera en los costos y la rentabilidad. El Análisis de la Cadena de Valor deja claro dónde se pueden encontrar las fuentes de valor y los montos de pérdida en la organización.

A continuación, en la figura N° 1 es posible observar el esquema de cadena de valor, las actividades primarias como también así, las que corresponden a las funciones de apoyo. A continuación de la figura n° 1, se explicitan las distintas partes que la componen.



Figura N° 1: Cadena de valor

Fuente: (Porter M. , 1985)

Para mayor comprensión de la cadena es necesario entender a que se refiere cuando se habla del cada término:

Margen: Es el diferencial entre el valor total y el costo total de desempeñar las actividades de valor.

Actividades de Valor: Son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos (Porter M. E., 2005):

- **Actividades Primarias:** Las actividades primarias en la **cadena de valor** son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas (logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicios post-venta)
- **Actividades de Apoyo:** En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

Estas actividades no funcionan como compartimentos estancos y no son independientes, se relacionan con otras actividades y hasta con actividades de otras organizaciones, creando así, un sistema de valor.

2.4.2 Sistema de valor

Siguiendo con lo mencionado anteriormente, en la figura n° 2 se puede observar que las actividades no son independientes entre sí, y hasta interactúan con cadenas de valor de otras empresas, como la de proveedores y la de clientes, es decir, los inputs de una actividad pueden ser los outputs de otra, entonces también, pueden tener puntos de contacto las distintas cadenas de valor de las empresas, ya que los outputs de la actividad de una empresa son los inputs de una actividad de otra.



Figura N° 2: Cadena de valor
Fuente: (Porter M., 1985)

También, se puede observar en la figura n° 2 que la ventaja competitiva no tan solo se puede obtener de una actividad concreta, sino también de las interrelaciones entre actividades, como bien se puede observar en la imagen al tomar contacto entre distintas cadenas de valor. Las formas de generar ventajas competitivas en la cadena de valor son por medio de la optimización y la coordinación. Cuando se hace referencia a optimización tiene que ver con mejorar una actividad que influye en la mejora de otra actividad de la cadena de valor. En cuanto a la coordinación, cuanto mayor sea el grado de coordinación entre dos actividades, mejora la competitividad de ambas.

Las interrelaciones de actividades entre las cadenas de valor de diferentes empresas se pueden nombrar como eslabones. Éstos pueden ser horizontales o verticales; en el caso de los horizontales son actividades entre la cadena de valor de la misma empresa; en tanto que los verticales se verifican entre las cadenas de valor de diferentes empresas proveedoras o clientes.

Los eslabones horizontales se pueden optimizar o coordinar entre actividades para obtener una ventaja competitiva; la optimización se logra mejorando una actividad para que otra también mejore y coordinar es que funcionen mejor dos actividades. En eslabones verticales, generan ventaja competitiva cuando logran beneficios mutuos entre empresas, proveedores o clientes donde el sistema de información es de vital importancia.

Entonces, al optimizar la cadena de valor de una empresa, se puede mejorar la cadena de valor de otra empresa. A través de una mejor coordinación entre dos empresas, esto puede significar obtener ventajas para las dos y pueden hacer que las cadenas de valor sean más eficientes.

Un mayor nivel de desagregación de la cadena puede lograr la mejora competitiva en la cadena, al identificar las fuentes de ventajas competitivas mejorando algunos eslabones. Es por esto que observar la cadena de valor en el clúster es fundamental para su desarrollo, de modo tal de optimizar sus procesos, reducir costos y aumentar la eficiencia de todos los miembros del clúster.

No tan solo es importante en un clúster comprender la cadena de valor, también es de suma importancia entender cuál es el ambiente en el que las empresas desarrollan sus actividades.

2.5 Ambiente

En la creación de un clúster, para el análisis y desarrollo de la actividad económica, es fundamental conocer el ambiente en el cual está inserto.

Según Richard I. Daft el entorno de la organización se define como “todos los elementos que están fuera de las fronteras de la organización y tienen el potencial para afectarla en todo o en parte” (Daft, 2011). En este sentido sostiene que para entender el entorno de una organización se necesita analizar y comprender su dominio dentro de los sectores externos donde está inserta. El dominio de una organización es el campo que elige

para actuar, y es éste el que define el nicho de la organización y los factores externos con los que interactuará para alcanzar sus metas.

El entorno comprende varios sectores: es posible identificar diez sectores para toda organización: industrial, materias primas, recursos humanos, recursos financieros, mercado, tecnología, condiciones económicas, gobierno, sociocultural e internacional. En la figura 3 se exponen los sectores y el dominio de una organización hipotética.

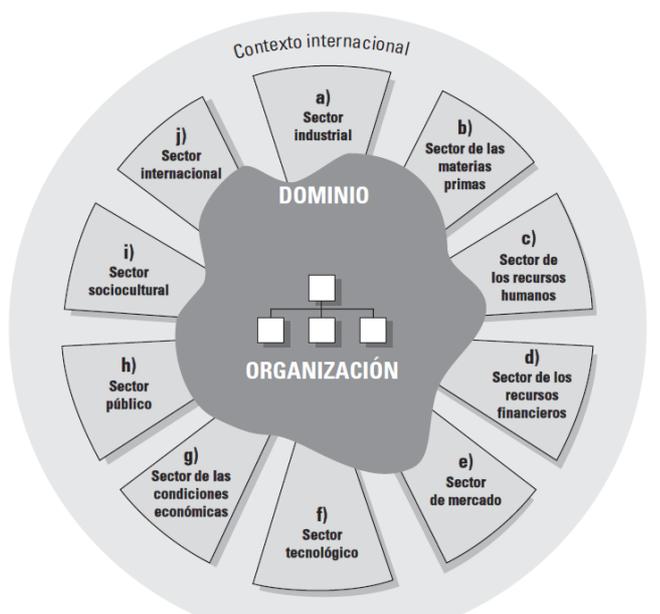


Figura N° 3: El entorno de una Organización
Fuente: (Daft, 2011)

- | | |
|---|---|
| a) Competidores, tamaño y competitividad de la industria, industrias relacionadas | g) Recesión, tasa de desempleo, tasa de inflación, tasa de inversión, estado de la economía, crecimiento |
| b) Proveedores, fabricantes, bienes raíces, servicios | h) Ciudad, estado, leyes y normas federales, impuestos, servicios, tribunales, sistemas políticos |
| c) Mercado laboral, agencias de empleo, universidades, centros de capacitación, empleados de otras empresas, sindicatos | i) Edad, valores, creencias, educación, religión, ética laboral, movimientos de consumidores y ecologistas |
| d) Mercados bursátiles, bancos, ahorros y préstamos, inversionistas privados | j) Competencia y adquisición de empresas del extranjero, entrada en mercados foráneos, aranceles, regulaciones, tipos de cambio |
| e) Clientes, consumidores, usuarios potenciales de productos y servicios | |
| f) Técnicas de producción, ciencias, computadoras, tecnología de información, comercio electrónico | |

Tal como se ha comentado, es de suma importancia tener en cuenta cuáles son los sectores con los que las organizaciones interactúan y tienen un impacto directo (ambiente específico) e indirecto (ambiente general) en las actividades y en el logro de sus objetivos. En un clúster es posible encontrar diferentes sectores; sector industrial, sector de materias primas, internacional, sociocultural, gubernamental, condiciones económicas, tecnológico, el mercado y sector humano.

En términos de intervención o de diseño de políticas de actuación, resulta obligado pensar conjuntamente la 'construcción social del territorio' junto con el fomento de los proyectos de integración productiva. Dicho de otra forma, en el enfoque de los proyectos de integración productiva las políticas no pueden ser exclusivamente empresariales ya que los ámbitos de intervención son sistemas de producción que tienen sus raíces evolutivas en nexos socio-culturales e institucionales de los territorios o lugares donde se sitúan. (Bellandi, 2006)

Hasta el momento se ha visto que, para una mayor comprensión de un clúster, es necesario entender su actividad, la cadena de valor y el ambiente en el que se encuentra inserto, ahora se necesita comprender en qué nivel de clusterización se encuentra.

2.6 Niveles de clúster

Para comprender la situación actual de un clúster y poder desarrollar actividades en él, es necesario identificar en qué etapa de clusterización o bien ciclo de vida se encuentra, ya que esto permite tener una noción más clara y una aproximación real al funcionamiento del mismo. Como se puede observar, en la figura nº 4 se encuentran las etapas por las cuales un clúster tiende a transcurrir.

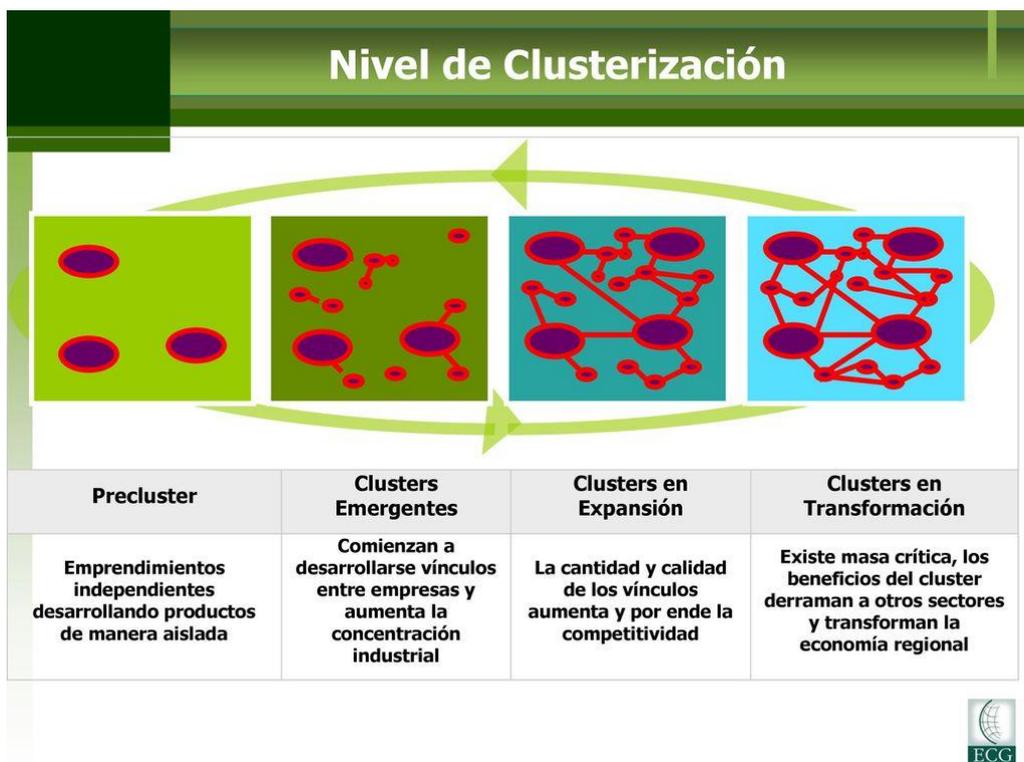


Figura N° 4: Nivel de Clusterización
Fuente: Economic Competitiveness Group

Para explicitar cada etapa del ciclo de vida de un clúster, se toma como referencia al experto en la temática Leonel Guerra Casanova, quien en la nota sobre “El Ciclo de Vida de un Clúster” que forma parte de un trabajo con el nombre de “Clúster Económico y el Proceso de Clusterización”, identifica las siguientes fases en la vida de un clúster (Casanova, 2010):

- Pre-clusterización o etapa de gestación: Es la primera etapa del proceso de clusterización, en ella se puede observar que existen empresas e industrias independientes e iniciativas desvinculadas unas con otras, sin contacto de trabajo entre ellas, pero que están involucradas en el desempeño de una actividad económica común en una región determinada. Están relacionadas por tener ventajas naturales, algunas dificultades comunes, alguna oportunidad de negocio, o bien, por la demanda regional de algún producto y/o servicio específico en común. En lo que respecta a la producción, distribución y comercialización de los productos, se realizan de manera aislada.

- Clúster emergente o etapa de emergencia: En esta etapa se comienza a desarrollar algunos pocos vínculos entre empresas del mismo o de diferentes niveles de la cadena de valor. También se comienza a aumentar la concentración de empresas, industrias e instituciones especializadas entorno a la actividad económica. Si la iniciativa del clúster en la etapa de gestación se conduce exitosamente, el clúster puede emerger y prosperar. Esta etapa, es crucial para definir el éxito en la continuidad del clúster. Si bien en la presente etapa existen pocos actores, si es exitosa la iniciativa, empieza a ser atractiva y comienzan a asociarse nuevos actores y surgen acciones de forma conjunta. No todos los clúster tienden a prosperar y algunos tienen a desaparecer, la clave principal está en el éxito de los negocios que emprendan conjuntamente y en la competitividad de la infraestructura económica disponible.

- Clúster en expansión o etapa de expansión: En esta etapa la cantidad y calidad de los vínculos aumenta entre las empresas y actores de esta actividad económica, aumenta la asociatividad entre ellos y por ende la competitividad de los mismos. Comienza a visibilizarse una masa crítica de actores reunidos para generar ventaja competitiva y existe presencia de más actores que representan a distintos eslabones de la cadena de valor. En esta etapa se ve que poseen una tendencia a la colaboración, enfocados especialmente en el desarrollo y fortalecimiento de una infraestructura económica competitiva. Aumentan los vínculos con las universidades y centros de investigación y desarrollo tecnológico, con instituciones bancarias y financieras y entidades de gobierno.

- Clúster en transformación o etapa de maduración: esta etapa se caracteriza por que dominan las estrategias de consolidación del clúster, estas estrategias se generan a través de vínculos con redes colaborativas de empresas, industrias e instituciones para impulsar la innovación. Es típico de esta etapa que el clúster empiece a establecer un nuevo ciclo de vida basado en la incorporación de nuevas tecnologías y la generación de nuevos productos innovadores, de lo cual, si las empresas no tienden a innovar el clúster comenzará a declinar y eventualmente a desaparecer. Ésta existencia de la masa crítica y una red de vínculos entre los miembros del clúster, hace que los beneficios del clúster se derramen a otros sectores y transformen la economía regional.

Formar parte de un proceso de clusterización, independientemente en que etapa de éste se encuentre, trae beneficios para muchas organizaciones.

2.7 Beneficios

El enfoque *clúster* trae diversos beneficios a varios niveles de la cadena productiva, y a la actividad productiva en general. Una evaluación realizada por el Fondo Multilateral de Inversiones, FOMIN, en torno a la aplicación del enfoque de *clúster* expone que esta forma asociativa estimula la creación de empresas al identificar necesidades no cubiertas y oportunidades emergentes, fomenta la innovación de productos ya sea derivados o una modificación del mismo, mejora los procesos y funciones productivas por la inercia de los avances y el trabajo conjunto hacia una mejora. (FOMIN, 2004)

Adicionalmente, el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) ha expuesto que estos tipos de modelos mejoran la competitividad de las pequeñas empresas, y que las aglomeraciones empresariales facilitan el acceso a nuevos mercados y contribuyen a la creación de fortalezas para las instituciones (BID, 2005).

Cabe destacar en este sentido que las empresas del clúster colaboran y compiten, esto hace por consecuencia la búsqueda de mejora en la ventaja competitiva de cada una y en su conjunto, favoreciendo la innovación y mejora el rendimiento global del clúster.

Según el sitio web Actualidad Empresa citando a Michael Porter en el siguiente artículo (Actualidad Empresa, 2014) expone que ***los clústeres tienen el potencial de afectar a la competencia de cinco maneras:***

1. Por el aumento de la productividad de las empresas del grupo.
2. Por impulsar la innovación.
3. Por estimular el establecimiento de nuevas empresas
4. Por reducir los comportamientos oportunistas
5. Por aumentar la presión de coordinación entre empresas

Diversas fuentes destacan los beneficios de participar en un clúster, y todas coinciden en algo muy importante; los beneficios que se generan impactan sobre todo el sector referido a esa actividad económica, y por efecto derrame hacia toda la cadena de valor, perfeccionando su funcionamiento y solucionando problemas o baches de coordinación.

Una vez analizado el marco conceptual, en el próximo apartado se comienza con el análisis de un caso particular de clúster: el de Frutos Secos.

3 CLUSTER DE FRUTOS SECOS

Los conceptos teóricos anteriores, son básicos para comenzar a observar, entender y a iniciar con un análisis de un ejemplo concreto de clúster.

3.1 Introducción

El Clúster de Frutos Secos Mendoza es una aglomeración geográfica de actores productivos e institucionales, privados y públicos, insertos o vinculados a la cadena de valor de frutos secos. La parte privada está compuesta por productores, viveristas, elaboradores, prestadores de servicios, otros proveedores de insumos vinculados a la actividad. La contraparte pública está constituida por instituciones públicas de alcance nacional, provincial y municipal relacionadas en forma directa al desarrollo de la actividad en la región. Los frutos secos referidos en este trabajo son: nogal, almendro, avellano, castaño y pistacho.

En el proceso de Desarrollo del Clúster de Frutos Secos de Mendoza, enmarcado en el Componente Iniciativa de Desarrollo de Clúster del Área de Competitividad del Programa de Servicios Agropecuarios Provinciales (PROSAP), dependiente del Ministerio de Agroindustria de la Nación, las Iniciativas de Desarrollo de Clúster, promueven procesos de acciones y esfuerzos coordinados, apoyando a los Clúster en la definición de un Plan de Mejora Competitiva (PMC) y en la implementación de acciones para llevarlo a cabo.

El PROSAP es cofinanciado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial (BIRF). El objetivo del programa fue *“Contribuir a incrementar la competitividad del sector agroalimentario, la generación del empleo y la reconstrucción del tejido productivo de*

las economías regionales” (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, Presidencia de la Nación, s.f.).

Se trata de iniciativas que involucran decisiones consensuadas y el esfuerzo común entre el sector privado y el sector público en sus diferentes niveles -instituciones técnicas, académicas, cámaras empresariales, cooperativas de productores entre otros- para el aprovechamiento de ventajas competitivas.

El sector de frutos secos se encuentra en un momento de intenso crecimiento en todo el mundo. Entre las especies de frutos secos cultivados en Mendoza, el de mayor superficie cultivada es el nogal, seguido del almendro, avellano, castaño y pistacho. Las dos especies de mayor importancia son el nogal, que Mendoza ocupa el segundo lugar después de Catamarca a nivel nacional, y el almendro el cual se encuentra cultivado principalmente en Mendoza dentro de Argentina. El resto de los frutos secos: pistacho, castaña y avellanos se encuentran implantados en menor proporción en nuestra provincia.

El cultivo de frutos secos ha adquirido gran importancia en la provincia de Mendoza desde que se iniciaron los primeros trabajos de reconversión y tecnificación de huertos. Esto ha llevado a valorarlo como generación de fuentes de trabajo, tanto en la actividad productiva primaria como en la industrialización de sus frutos. Estas iniciativas han sido generadas por el Instituto de Desarrollo Rural (IDR).

En un esfuerzo permanente por fortalecer la agricultura del país como actividad fundamental desde el punto de vista económico, social y ambientalmente sustentable, se han realizado trabajos desde lo institucional y lo privado para mejorar el crecimiento de este sector, cada vez más importante dentro de la fruticultura.

El desarrollo del cultivo de frutos secos, como empresa productiva, requiere del uso de tecnologías adecuadas de procesos e insumos, para asegurar el recupero de la inversión y la rentabilidad de la empresa en los tiempos proyectados.

3.2 Definición del sector

Mendoza es una provincia de la República de Argentina situada en la Región de Cuyo. Limita al norte con la provincia de San Juan, al este con la provincia de San Luis, al sur con La Pampa y Neuquén, y al oeste con Chile; este último límite sigue la cordillera de los Andes, se puede observar su localización en la figura n° 5. Su capital es la ciudad de Mendoza. Con una superficie de 148 827 km², es la séptima provincia más extensa del país, por lo que ocupa el 5,35% de la superficie total del mismo. (I.N.D.E.C., Enero de 2020)



Figura N° 5: Localización provincia de Mendoza
Fuente: argentinamapas.net

Caracterización geográfica de las regiones productivas

La agricultura en la provincia de Mendoza se desarrolla en su totalidad bajo condiciones de riego artificial, por lo cual se concentra en 4 regiones bajo riego, denominadas localmente “oasis productivos” Estos oasis son regados por 4 ríos cuya agua proviene de deshielo de la Cordillera de los Andes. El río Mendoza provee agua al oasis Norte y Este, el río Tunuyán, a parte del oasis Este y Valle de Uco, y los ríos Diamante y Atuel al oasis Sur. Se observa en la figura n° 6 la ubicación de los oasis mencionados.

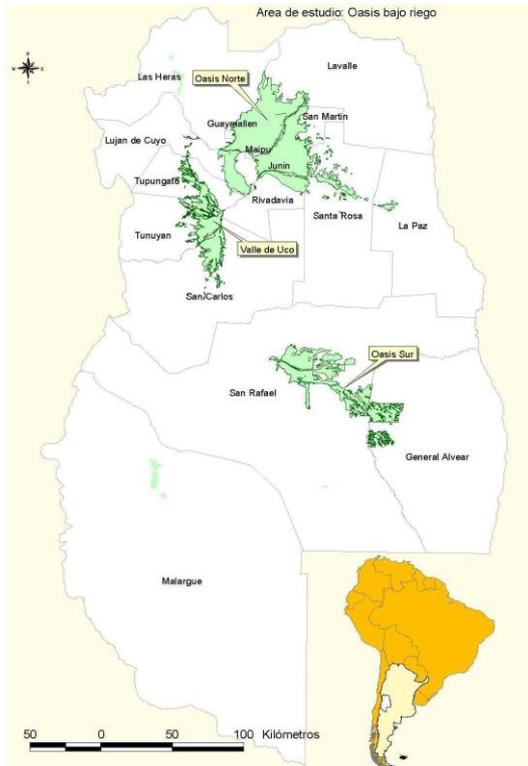
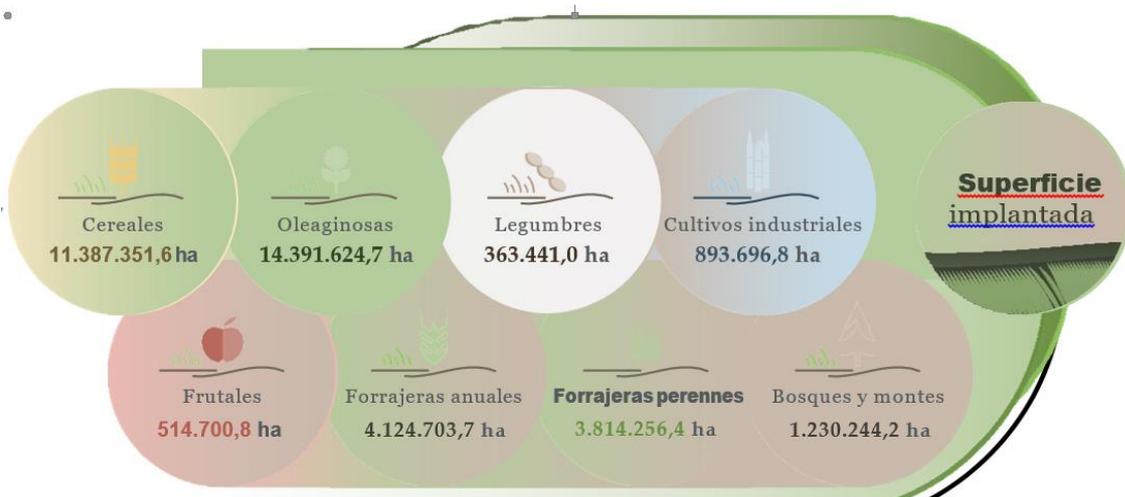


Figura N° 6: Ubicación de los oasis productivos
Fuente: PROSAP

Según el último censo al 30 de junio del 2018 (I.N.D.E.C., Enero de 2020) entre la superficie implantada, la cantidad de parcelas y las explotaciones agropecuarias (EAP) en todo el territorio argentino, se identificó 28.500 (EAP) que poseen plantaciones de frutales, abarcando una superficie implantada de 514.700,8 hectáreas en 39.812 parcelas. A continuación, en la figura n°7, se puede observar las hectáreas implantadas de frutales versus las distintas plantaciones en la superficie del suelo argentino:



Focalizando en los frutales implantados, se puede decir que al 30 de junio del 2018 según el censo (I.N.D.E.C., Enero de 2020). A continuación, se expresa en la figura n°8 el orden porcentual en hectáreas implantadas en argentina de los distintos frutales.

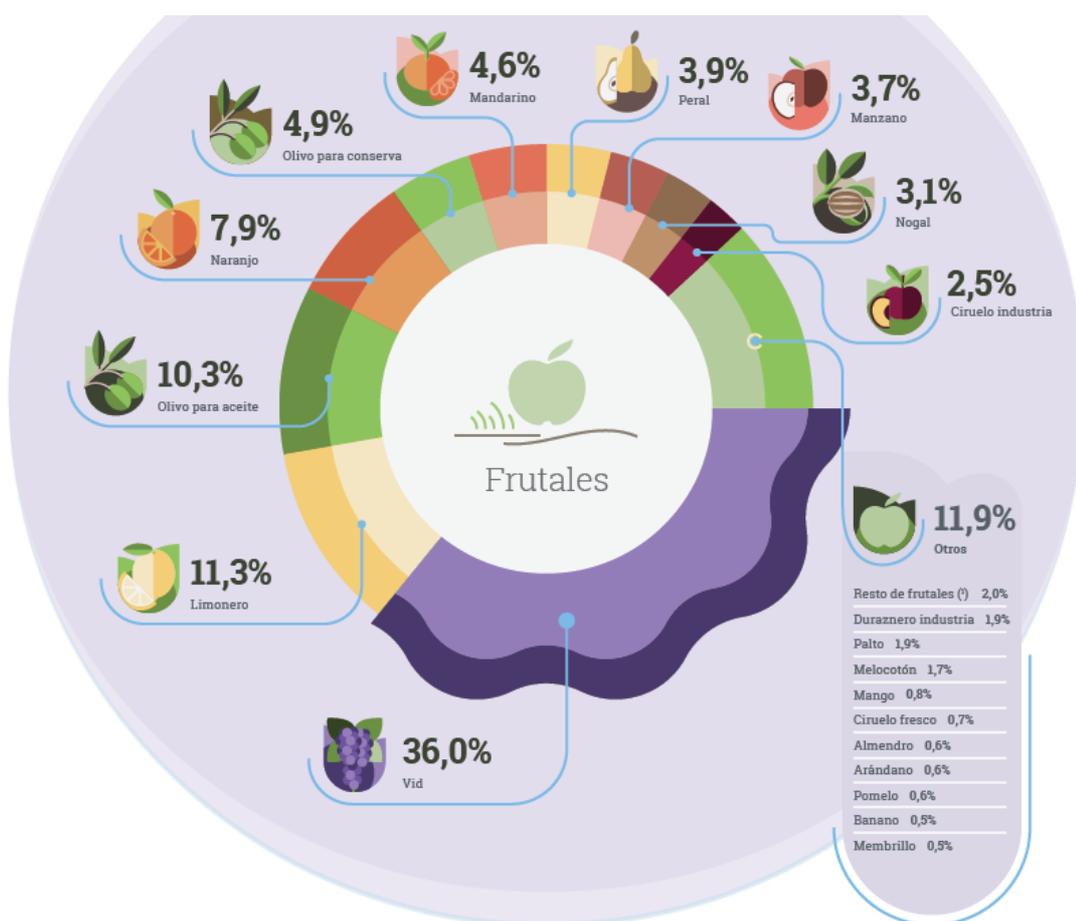


Figura N° 8: Frutales. Superficie implantada. Total del país. Al 30 de junio de 2018

Fuente: INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2018. Resultados preliminares.

***Restos de frutales Incluye:**

pecán, cerezo, damasco, pistacho, tuna, papayo, pelón, avellano, kiwi, cassis, frambuesa, higuera, guindo, lima , ananá, corinto grosella, mora, grosella, castaño, palmera datilera, quinoto y chirimoyo.

El principal cultivo frutal es la vid, con un total de 185.250,9 hectáreas de superficie implantada en 14.156 EAP con 19.392 parcelas. En el caso de la vid, la provincia de Mendoza registró 133.453 hectáreas de superficie implantada en 9.019 EAP con 12.459 parcelas; le sigue la provincia de San Juan, con 2.181 EAP en 3.238 parcelas y una superficie implantada de 35.414,8 hectáreas.

En términos de superficie, el limonero es el segundo frutal en importancia, ocupando 58.328,1 hectáreas en 1.088 EAP, que lo implantaron en 1.625 parcelas. En cultivo de limonero, la provincia que ocupó mayor superficie fue Tucumán, con un total de 49.816,0 hectáreas en 223 EAP. En la provincia de Corrientes se encuentra la mayor cantidad de EAP dedicadas a este cultivo, identificándose 294 explotaciones.

En términos de cantidad de EAP, el segundo frutal en importancia es el nogal, el cual ocupó 3.821 EAP, con una superficie implantada de 15.778,8 hectáreas en 4.871 parcelas. En el caso del nogal, la provincia con mayor cantidad de explotaciones fue Catamarca, que registró 2.057 EAP con 2.653 parcelas, y una superficie implantada de 4.086,4 hectáreas. La provincia con mayor superficie implantada de este cultivo fue Mendoza, con 5.611,7 hectáreas.

3.3 Evolución de la superficie frutícola en Mendoza

Según datos obtenidos del censo ((IDR), 2010). La superficie total implantada con frutales en Mendoza en el año 2010 fue de 75.568,2 ha, sin tener en cuenta el cultivo de la vid, que hasta el año 2009 presentaba alrededor de 160.000 ha (INV), haciendo un estimado total de 235.568,2 hectáreas implantadas en Mendoza.

Las principales especies frutales implantadas correspondían a los grupos de frutales de carozo, pepita y secos. En general cada una de ellas mantiene la participación histórica presentada en relevamientos anteriores con tendencias generales a crecimiento de frutales destinados a industria, secos y disminución de los destinados a fresco. La siguiente figura n° 9 muestra la participación de cada tipo de frutal, en el total de superficie frutícola implantada de la provincia de Mendoza.

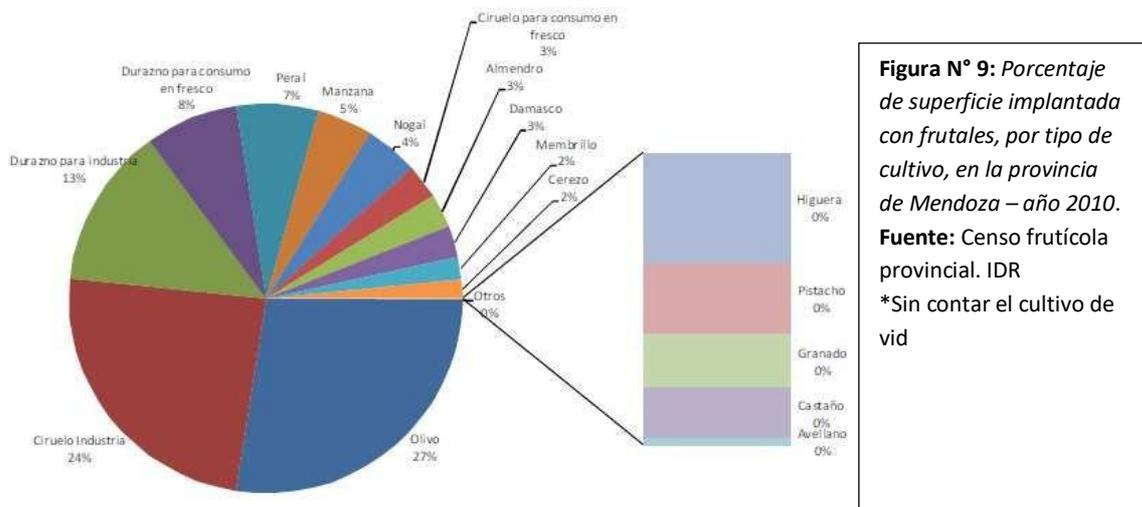


Figura N° 9: Porcentaje de superficie implantada con frutales, por tipo de cultivo, en la provincia de Mendoza – año 2010.
Fuente: Censo frutícola provincial. IDR
 *Sin contar el cultivo de vid

Según el último censo (I.N.D.E.C., Enero de 2020) La superficie total implantada con frutales en Mendoza al año 2018 fue de **193.349,70 hectáreas**. De las cuales, las principales especies frutales implantadas corresponden a la vid, ciruela industria y olivo para aceite. La tabla n°1 muestra la cantidad de hectáreas implantadas por cada fruto de la provincia de Mendoza:

Superficie implantada por frutales 2018 en Mendoza	
HECTÁREAS	FRUTO
133.453,00	Vid
12.957,70	Ciruelo industria
12.088,30	Olivo para aceite
9.711,30	Duraznero industria
5.611,70	Nogal
3.896,30	Olivo para conserva
3.529,10	Melocotón
2.501,30	Almendro
2.385,50	Ciruelo Fresco
2.156,40	Pera

1.492,70	Membrillo
1.363,90	Manzano
1.190,70	Damasco
784,3	Cereza
105,8	Pelón
77,8	Pistacho
18	Hectáreas De Higuera
13	Castaño
10	Frambuesa
1,1	Pecán
1	Avellano
0,5	Palmera Datilera
0,1	Guindo
0,1	Grosella
0,1	Mora
193.349,70	TOTAL

Tabla N° 1: Superficie implantada por frutales al 2018 en Mendoza (en hectáreas)

Fuente: Elaboración propia en base a (I.N.D.E.C., Enero de 2020)

En comparación con el último dato estadístico, del cual se contaba con la última medición hacia el 2010, se puede observar algunas variaciones que responden a la evolución socio-productiva de Mendoza.

Los principales cultivos de la provincia se siguen manteniendo con algunas variaciones a tener en cuenta, el total de la superficie implantada en el 2010 llegaba a 235.568,2 versus la superficie implantada hacia el 2018 la cual es 193.349,7ha disminuido unas 42218.5 hectáreas en la superficie de Mendoza. Esto responde a la poca rentabilidad de algunos frutales y la

elección de sus dueños a convertirlos en proyectos inmobiliarios, situación que muestra un enorme avance en la provincia. Gran parte de las hectáreas que fueron radicadas eran de Vid.

Por otra parte de la experiencia y testimonio tomada por algunos referentes del sector, la cual se obtuvo de entrevistas en profundidad, como es la de Ing. Manuel Viera referente de durazno industria y Frutos Secos en Mendoza, Eduardo Ramet del Ministerio de Agroindustria y Tecnología - coordinador de PROSAP, sostienen que gran parte de plantaciones de vid, durazno, manzana se han re cultivado con otros frutales más rentables, como lo son los Frutos Secos.

Estos últimos resultados, de los cuales se viene exponiendo por el INDEC en el censo nacional (I.N.D.E.C., Enero de 2020), se encuentran expresados a continuación en la figura n° 10, en términos porcentuales para un mejor entendimiento visual de la situación actual en proporción con otros frutos en la provincia de Mendoza.

HECTÁREAS IMPLANTADAS EN MENDOZA AL 2018

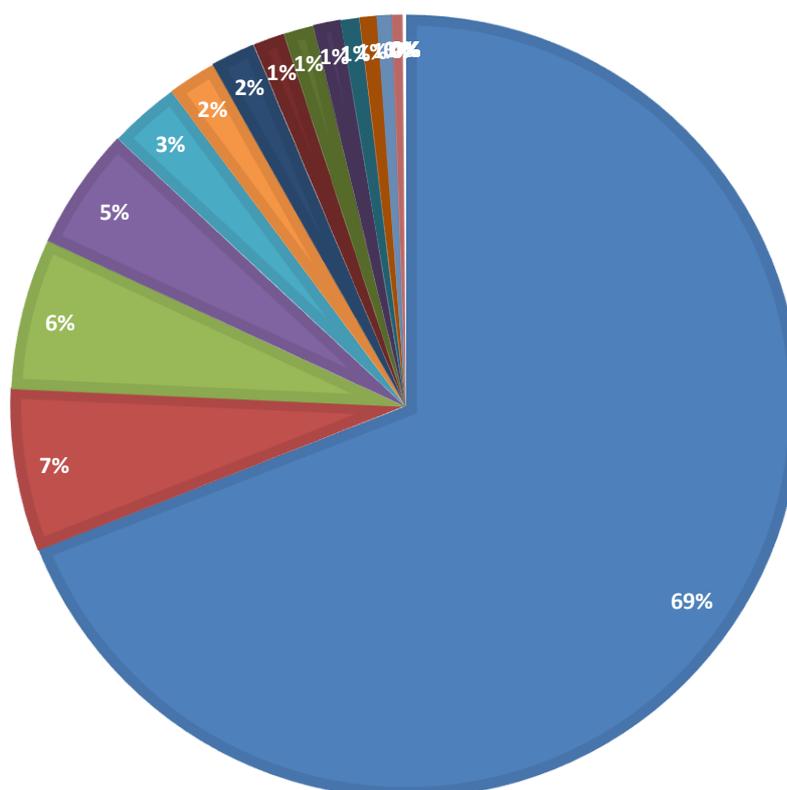


Figura N° 10: Porcentaje de superficie implantada con frutales en hectáreas, por tipo de cultivo, en la provincia de Mendoza – año 2018.

Fuente: Elaboración propia en basa a (I.N.D.E.C., Enero de 2020)

Es por lo dicho anteriormente, que si bien la producción de uva y durazno industria, ciruela y olivo siguen siendo los productos más plantados en la superficie, existe en este momento un nuevo competidor que son los relacionados a los frutos secos. Colocándose en el quinto lugar de los cultivos frutícolas más importantes para la provincia con 8205.9 hectáreas implantadas, y con rentabilidades elevadas. No tan solo la rentabilidad es una atracción, sino también, que bajo ciertos cuidados poseen la capacidad de ser almacenados y conservados por

más tiempo. La superficie implantada de nogal y almendra han aumentado notablemente, convirtiéndose en unas de las provincias referentes en la importancia de estos cultivos a nivel nacional.

Observando específicamente los datos de frutos secos, la Provincia de Mendoza es la principal productora en Argentina. Es de gran importancia en la provincia, ya que es un rubro que va en crecimiento y cada vez más se están haciendo actividades que apuntan al fortalecimiento y crecimiento del sector.

A continuación se desglosará la información de la Tabla N° 2 por cada uno de los frutos secos, en especial el nogal y almendro.

Superficie implantada de frutos secos al 2018 en Mendoza	
HECTAREAS	FRUTOS
5.611,70	Nogal
2.501,30	Almendro
77,8	Pistacho
13	Castaño
1,1	Pecán
1	Avellano
8.205,90	TOTAL

Tabla N° 2: Superficie implantada de Frutos Secos, al 2018 en Mendoza (en hectáreas)

Fuente: Elaboración propia en base a (I.N.D.E.C., Enero de 2020)

3.3.1 Nogal

Existen varias hipótesis sobre el origen del nogal: la mayoría de éstas afirma que es originario de Asia. Este fruto es un cultivo que se destaca en producción en los países del hemisferio norte, como China y Estados Unidos, mientras que en el hemisferio sur el principal

productor es Chile. En Argentina fue introducida por los españoles que cultivaban la nuez portuguesa, la cual fue la base la nuez criolla originaria de nuestro país. El nogal es un árbol que puede alcanzar hasta 30 metros de altura, de hoja caduca y copa redondeada y es muy vigoroso. De sus frutos, la fracción comestible es la semilla, la cual es rica en nutrientes (grasas y proteínas) ya que contiene ácidos grasos insaturados (omega 3 y omega 6), vitamina E, vitaminas de grupo B, minerales y oligoelementos como fósforo, magnesio, cobre, cinc y hierro, también es rica en fibra. El comercio doméstico e internacional se realiza en base a productos con y sin cáscara, y se consumen en forma directa o en diferentes preparaciones. También permiten obtener aceite, y con el extracto del fruto entero se producen colorantes.

El cultivo del nogal en la provincia de Mendoza en el 2010, respecto del resto de los frutales, representa solo el 4 % de la superficie implantada, ocupando así el séptimo lugar, después de otros frutales de mayor participación.

En el último censo (I.N.D.E.C., Enero de 2020), el nogal respecto del resto de los frutales representa un 4,24% de la superficie con 5611.7 hectáreas. Si bien el porcentaje en números se ha mantenido, ahora ocupa el quinto lugar con mayor participación a pocas hectáreas del cuarto lugar correspondiente al durazno industria.

A pesar de esta posición, el nogal es uno de los cultivos de importancia de la provincia, debido a su crecimiento acelerado en los últimos años, posicionándose como la provincia con mayor superficie implantada de nogal del país, en segundo lugar se encuentra Catamarca con 4086.4 ha.

3.3.1.1 Superficie

El cultivo de frutos secos de mayor participación es la nuez de nogal, su evolución fue de la siguiente manera; hacia el 2010 con un 84% del total de superficie implantada de frutos secos en la Provincia de Mendoza correspondían al Nogal, en el último censo el resultado del nogal con respecto al resto de frutos secos en la provincia fue de un 68,39% al 2018. Se nota una disminución porcentual respecto a total de frutos secos, de igual manera, esto no indica una disminución de hectáreas implantadas. Hacia el año 2010 (Censo Frutícola Provincial – IDR) se relevaron un total de 3.339,4 ha, versus el 2018 se encontraron 8.205,9 ha esto implica un aumento de 4.866,5 ha nuevas de nogal en Mendoza, esto corresponde un aumento de un

crecimiento del 146%. Según los datos del sector productivo ha seguido creciendo, tanto en manos de grandes empresas como de medianos y pequeños productores.

Tradicionalmente cultivado en el Valle de Uco, zona de producción de altura de la provincia con una larga trayectoria. Sin embargo, los últimos años se ha dispersado por el resto de los oasis, empezando por el Sur, Valle de Uco y en menor medida el Este, situación que puede apreciarse en la Figura N° 11.

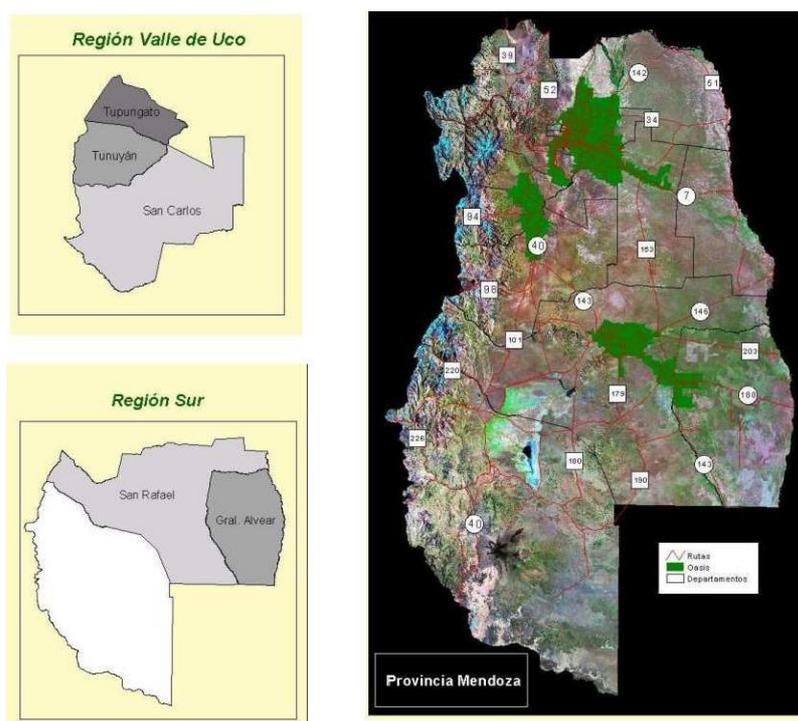


Figura N° 11: Localización geográfica de las principales regiones de producción de nogal, en la provincia de Mendoza, Año 2010.

Fuente: IDR

Como se observa, los frutos se concentran en el Oasis Norte y Este, con plantaciones principalmente de almendro y en menor cantidad de nogales. El oasis Valle de Uco, principal productor de nueces de nogal, además de castaño y avellano, estos últimos con escasa superficie; y el oasis Sur es el segundo productor de nueces del clúster.

El Valle de Uco está compuesto por 3 departamentos: Tupungato, Tunuyán y San Carlos, donde se encuentran implantadas el 84% de la superficie de nogales. Tupungato lidera en superficie y es el principal departamento productor de nueces de Mendoza. En segundo

lugar se encuentra el Oasis Sur. La variedad más cultivada de nuez de nogal es Chandler con el 75% de superficie implantada.

3.3.1.2 Evolución de la superficie.

La figura n° 12 evidencia la evolución de la superficie con nogal a través de diversos censos realizados tanto a nivel nacional como a nivel provincial.

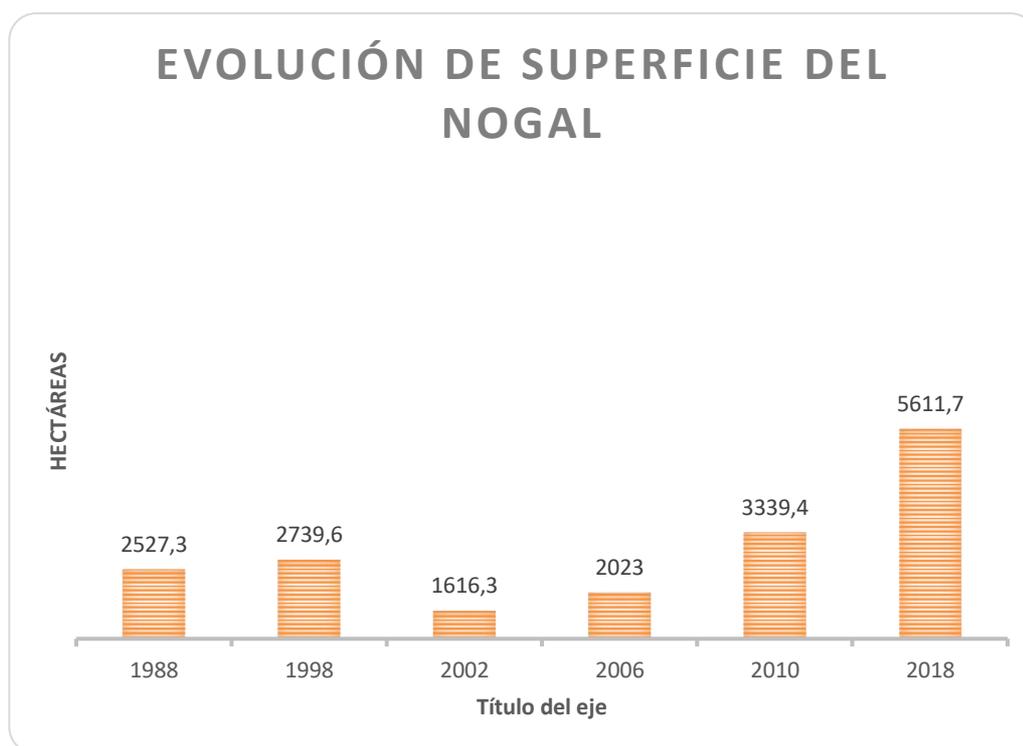


Figura N° 12: Evolución de la Superficie del Nogal en Mendoza

Fuente: Elaboración propia en base a (I.N.D.E.C., Enero de 2020) y ((IDR), 2010)

Al examinar los registros intercensales se puede mencionar que entre 1988 y 1998, la superficie implantada con nogal registró un leve incremento de 212,3 ha en la superficie total implantada de este fruto hasta ese momento.

A partir de ese último año, transcurre un extenso período de 10 años de fuerte decrecimiento para este frutal donde la superficie descendió un 41 %, alcanzando solo a 1616,3 ha en 2002. Esto se puede explicar en función de las leyes del mercado internacional, cuando Argentina recibe importantes inversiones extranjeras que son orientadas a la compra de

terreno e implantación de viñedos de especies de alta calidad, proceso por el cual las plantaciones de frutales y viñedos sin importancia para la exportación son reemplazados por las nuevas especies que demanda el mercado exterior y entre ello, llegan las nuevas implantaciones de nogal de variedades solicitadas internacionalmente.

Luego de esta crisis de los '90, comienza a verse una lenta pero firme recuperación logrando tener 2023,0 has en 2006. Dicha tendencia se ve reforzada en el 2010 cuando la implantación se acrecienta un 39 %, es decir, 1.316,4 hectáreas más llegando a 3339.4 hectáreas, en el último censo nacional 2018 se ve un claro incremento de un 145%, llegando a 5611.7 hectáreas de nogal.

3.3.1.3 Panorama Varietal

En la figura n°; 13 se puede observar la distribución de variedades de nueces por superficie.

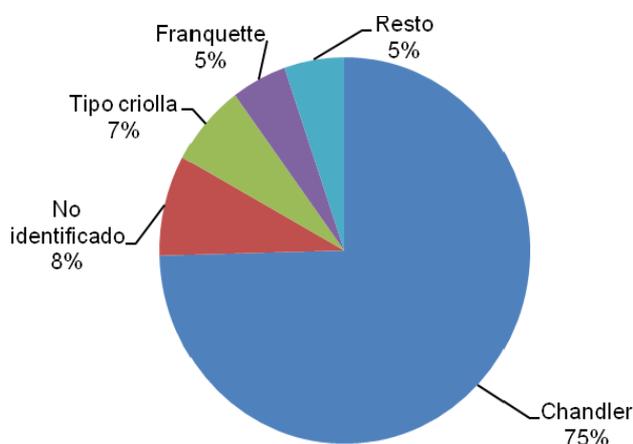


Figura N° 13:
Distribución de variedades por superficie.
Fuente: IDR

Según la variedad de nueces implantadas existe una importante concentración de la superficie en una sola variedad, la correspondiente a Chandler que representa un 75 %.

3.3.2 Almendra

El cultivo del almendro en la Provincia representa en conjunto con otros frutales, un ejemplo de la tradición heredada de los colonos asentados en las diferentes regiones, que de

acuerdo a las características geográficas de clima desértico, con temperaturas bien definidas fueron implantando especies rústicas, con menor requerimiento de agua que otras especies frutales y poco expuestas a la acción de plagas, como el almendro.

El fruto del almendro se utiliza cada vez más para confituras con chocolate, elaboración de turrones, pastas de almendras naturales, granolas, helados; para la obtención de aceites tanto para la alimentación como para cosmetología. A su vez, otras alternativas de transformación son el fileteado y molido actualmente muy utilizadas.

3.3.2.1 Superficie

La superficie de almendra es de gran importancia a nivel nacional ya que Mendoza es la principal productora de almendra, cultivo que después de pasar algunos años perdiendo superficie, ha empezado a crecer con gran impulso y con la llegada de nuevas variedades. En total se relevaron 2.138 ha (Censo Frutícola 2010 – IDR) y 2501.3 ha (I.N.D.E.C., Enero de 2020) y al igual que el nogal, la superficie implantada viene creciendo en los posteriores años.

La zona tradicional de cultivo es el oasis Norte con un 45% de superficie del total implantado de la provincia, principalmente en el departamento de Maipú. Al igual que el nogal, se encuentra en un momento de dispersión, ocupando otras zonas del oasis Norte, y el oasis Este con un 29% de superficie está en segundo lugar.

La superficie implantada con almendro (correspondientes a las propiedades frutícolas censadas con almendros) representa el 41,7 % del total de la superficie apta para cultivo, la vid representa el 7,3 % de la superficie, otros frutales el 15,3 %, otros cultivos 0,4 % al igual que las hortalizas. El resto corresponde a tierra apta para cultivar pero inculca.

Por departamento se observa que los principales productores de almendra son San Martín, Lavalle y Maipú, representando el 45 %, 35 % y el 16 % de la provincia respectivamente.

En Maipú, de las propiedades relevadas con almendro, el 35,7 % de la superficie cultivada corresponde a esta especie, y el 40,2 % a otros frutales. En San Martín está representado el 67,8 % mientras que en Lavalle alcanza el 44,1 %.

3.3.2.2 Evolución de la Superficie

En la siguiente figura n°: 14 se observan los registros de la evolución de la superficie con almendro a través de diversos censos realizados tanto a nivel nacional como, a nivel provincial. Según los datos intercensales se puede observar que entre 1988 y 1992, la superficie implantada con almendro experimentó un notable aumento de 454,1 ha en la superficie total llegando a 1901.3 ha. A partir de este último año se inicia un período de abrupto descenso de la superficie llegando a tener solo 690,1 ha. Uno de los aspectos que pueden haber influido fue la incorporación en los años '80 de un paquete tecnológico desarrollado en Estados Unidos, de muy buena productividad pero inapropiado para el clima mendocino. Esto indujo a que las nuevas implantaciones fracasaran por el problema de las heladas. Luego comenzó a crecer notoriamente hasta alcanzar 2138.5 ha en 2010, en el último censo nacional alcanza una superficie plantada al 2018 con 2501.3 ha.

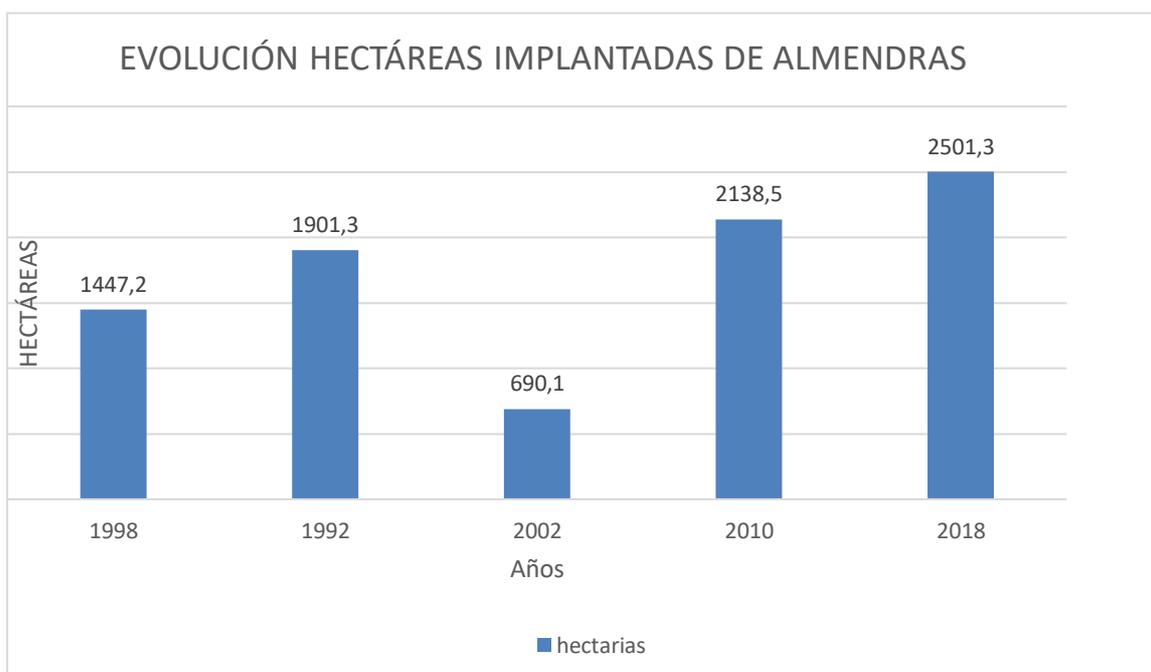


Figura N° 14: *Evolución de la Superficie de almendros en Mendoza*
Fuente: Elaboración propia en base a ((IDR), 2010) y (I.N.D.E.C., Enero de 2020)

3.3.2.3 Características de la variedad predominante.

La variedad Guara tiene como características la floración tardía y en algunos casos la autofecundación. Este ha sido uno de los ejes del sector en los últimos años, dando lugar a muchas variedades de interesante comportamiento como Masbovera, Francolí, Glorieta, Guara, Moncayo, Felisa entre otras. Conforme la experiencia de trabajo en España, puntualmente en Lérida y Zaragoza, Guara es una variedad adecuada para clima frío, frente a su comportamiento ante las heladas.

Sin embargo, un aspecto pendiente para futuras investigaciones es analizar otras variedades que se adapten a las condiciones climáticas de Mendoza.

En la figura N° 15 puede observarse la distribución de la superficie de almendro por cada variedad.

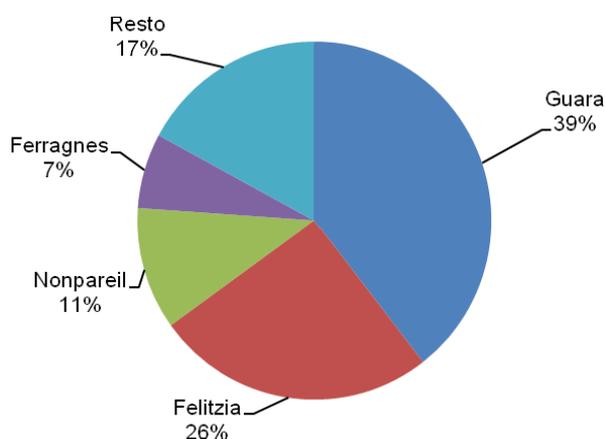


Figura N° 15:
Distribución de la superficie por Variedad
Fuente: IDR

Tal como puede observarse, la variedad Guara es la más difundida a nivel provincial, seguida de Felitzia y Nonpareil, representando más del 75 % de la superficie implantada de almendro.

3.3.3 Otros frutos secos

Otras especies de frutos que se encuentran en Mendoza son el castaño, avellano, pecán y pistacho sumando en total una superficie de 92.9has se pudo ver en la tabla n° 2 las variedades en hectáreas, estos respectivos datos fueron tomados según el último censo nacional (I.N.D.E.C., Enero de 2020) con un crecimiento del 121.72% respecto del anterior censo en el 2010 el cual identificó 41.9has.

3.4 Antecedentes del clúster.

El sector de frutos secos mendocinos registra algunos eventos y actividades previas a presentar la Iniciativa del Clúster por la UCAR (Unión para el Cambio Rural).

Como se comentó anteriormente, la Iniciativa de Clúster de Frutos Secos surge a partir de las actividades realizadas desde la UCAR destinadas a promover esta línea de proyectos en las provincias del país. En Mendoza este sector fue uno de los priorizados, ya que era una de las provincias con mayor potencial de desarrollo en esa actividad económica, y a partir de allí comenzaron a desarrollarse las acciones requeridas para la formulación. En este marco, se resaltan los siguientes eventos:

- ✓ Identificación y priorización de clúster y microrregiones- UCAR Buenos Aires 2014.
- ✓ Priorización del Clúster de Frutos Secos en la Provincia de Mendoza, 2014.
- ✓ Lanzamiento de Iniciativas de Mejoras Competitivas de Frutos: FORO I – diciembre de 2014: El evento se realizó en el Hotel Turismo Tupungato, el día 03 de Diciembre. Asistieron un total de 79 participantes. Los objetivos fueron: Consensuar el territorio del Clúster. Caracterizar la actividad e nivel nacional e internacional. Roles y funciones para la formulación del PMC. Generar compromiso entre los actores locales con la Iniciativa
- ✓ Mesa Nacional de Frutos Secos–PEA, Marzo 2015.
- ✓ Jornadas de IDC, UCAR. Buenos Aires marzo de 2015.
- ✓ Talleres regionales: Se realizaron 4 talleres, uno por oasis donde se identificaron las necesidades del sector de frutos secos.
 - Zona Norte: 5 de mayo de 2015 – Lugar: Museo del Vino, Maipú.
 - Zona Este: 12 de mayo de 2015 – Lugar: EEA INTA Junín.
 - Zona Sur: 28 de mayo de 2015 – Lugar: Cámara de Comercio, San Rafael.
 - Zona Valle de Uco: 4 de junio de 2015 – Lugar: EEA INTA La Consulta.
- ✓ FORO II: El jueves 20 de agosto de 2015 se llevó a cabo el Segundo foro del Clúster de Frutos Secos de Mendoza en la ciudad de Tupungato, Provincia de Mendoza.

Este encuentro tuvo como objetivo presentar el diagnóstico de mercado, producción y comercialización de la actividad de frutos secos de dicha provincia considerando el contexto internacional, nacional y regional. Asimismo, se realizaron exposiciones por parte de expertos nacionales y chilenos en aspectos técnicos así como otros relacionados a mercados.

- ✓ TALLERES- FORO III: Se realizó a través de talleres específicos en dos oasis diferentes cuyos cultivos predominantes fueron nueces y almendras. Primer taller en el departamento de Tupungato el día Jueves 29 de octubre 2015, segundo taller el día 3 de Noviembre de 2015 en el departamento de Maipú.
- ✓ El primer taller se realizó en el Departamento de Tupungato el día Jueves 29 de Octubre 2015. En el mismo se desarrolló un Taller de Manejo Integrado de Plagas, posterior el Taller del Clúster. Asistieron aproximadamente 100 personas donde predominó la participación de productores de nuez.
- ✓ El segundo taller se concretó el día 3 de Noviembre de 2015 en el departamento de Maipú puntualmente en el Centro Integrador Comunitario (CIC) Fray Luis Beltrán. Participaron productores de almendra.

El objetivo para ambos talleres fue consensuar la Visión, Misión, Objetivos estratégicos y Líneas de acción para ser base en la definición de proyectos a ejecutarse en el marco de Plan de Mejora competitiva de Frutos secos.

- ✓ Reuniones con el equipo técnico. Las mismas se realizaron cada 15 días todos los meses desde que se lanzó la Iniciativa, previo a los foros los encuentros interdisciplinarios fueron más frecuentes.
- ✓ Reuniones con Equipo Impulsor. Se realizaron previo a cada foro y taller para validar la información que se brindó en cada evento.

3.5 Presentación y análisis del clúster

La siguiente definición del Clúster de Frutos Secos de Mendoza se obtiene del Plan de Mejora Competitiva (PROSAP - UCAR - Ministerio de Agroindustria, 2016). Se sostiene que: “El Clúster de la Frutos Secos Mendoza es una aglomeración geográfica de actores productivos e institucionales, privados y públicos, insertos o vinculados a la cadena de valor de frutos secos. La parte privada la componen productores, viveristas, elaboradores, prestadores de servicios, otros proveedores de insumos vinculados a la actividad. La

contraparte pública está compuesta por instituciones públicas de alcance nacional, provincial y municipal relacionadas en forma directa al desarrollo de la actividad en la región”.

3.5.1 Actores del clúster

Los actores del Clúster, como se puede observar en la figura n° 16, está conformado por todos los participantes de la cadena productiva de frutos secos de la Provincia de Mendoza: productores, viveristas, injertadores, secaderos, comercializadores, proveedores de insumos agrícolas, proveedores de maquinarias y servicios de la producción de nuez, almendra, pistacho, castaña y avellana.

También participan instituciones de apoyo como el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Fundación Instituto de Desarrollo Rural, Universidad Nacional de Cuyo, Universidad Tecnológica Nacional sede Mendoza, Fundación ProMendoza, Instituto de Sanidad y Calidad Agropecuaria Mendoza, a nivel provincial y UCAR provincial.

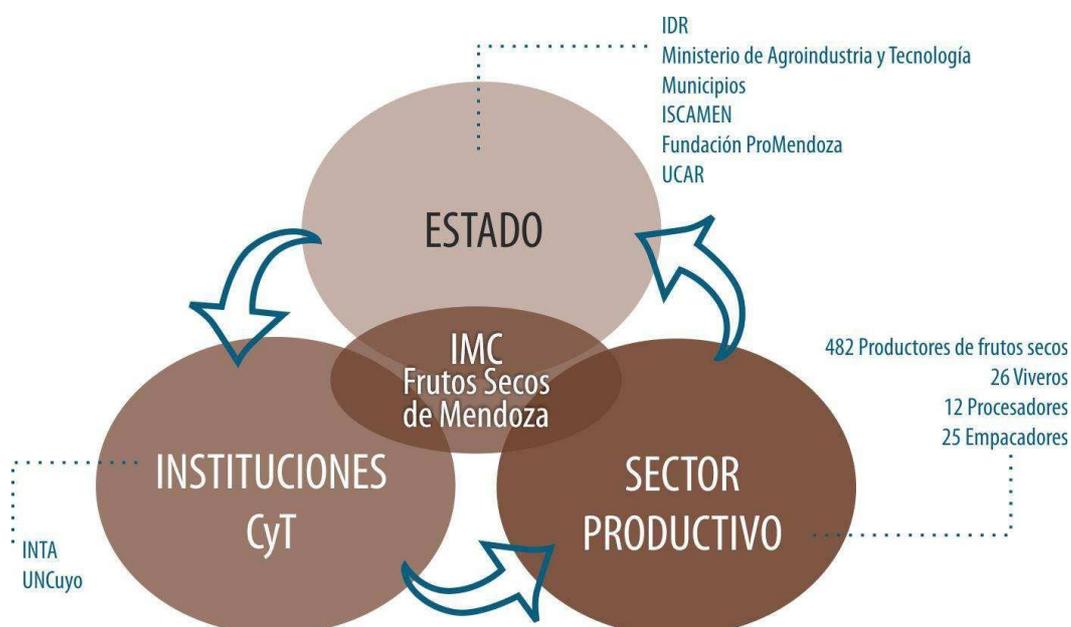


Figura N° 16: Actores intervinientes en el Clúster de Frutos secos de Mendoza
Fuente: UCAR

La formulación participativa que se tuvo en la ejecución del Plan de Mejora Competitiva se realiza mediante el siguiente esquema de roles y forma de trabajo (ver figura n° 17) el cual a continuación se explica en detalle:



Figura N° 17: Esquema de trabajo del Clúster.

Fuente: UCAR

El Clúster se caracteriza por organizarse en un equipo técnico - coordinador con la participación institucional de la provincia de Mendoza y el equipo impulsor representado por el sector público- privado.

3.5.1.1 Equipo técnico y de coordinación:

Está compuesto por un grupo reducido de especialistas que trabajó activamente en la investigación, producción, análisis y preparación de la información durante el desarrollo de la iniciativa.

Las principales instituciones de apoyo de la actividad de frutos secos la integran el Equipo Técnico de la iniciativa del Clúster, el cual está conformado por distintos productores de nogal y almendra, comercializadores, instituciones públicas y un asesor. El Equipo Técnico desarrolló el análisis estratégico del clúster con el objetivo de caracterizar el contexto competitivo en el que se desenvuelve actualmente el negocio.

El análisis estratégico, un insumo importante para la elaboración del Plan de Mejora Competitiva (PMC), contribuye a la identificación de oportunidades de mercado y de capacidades del sector para alcanzarlas y de ese modo identificar una estrategia que articule diversas líneas de acción, con la finalidad de elevar la capacidad competitiva del conglomerado productivo.

Representado por actores claves de la producción, la agroindustria, los gobiernos locales y las instituciones de ciencia y técnicas. Tal como fue indicado, su función es validar los avances del Equipo Técnico, realizar aportes, sugerencias y recomendaciones. A partir de las reuniones del Clúster se conformó el siguiente grupo:

Grupo impulsor de la iniciativa del clúster de Frutos Secos Mendoza		
APELLIDO Y NOMBRE	ACTIVIDAD	LUGAR
Esteban Zapata	Productor nogal	San Rafael
Hugo Gottardini	Productor nogal	Tupungato
Victoria Vazquez	Productor nogal	Tupungato
Adriana Meli	Productor nogal y almendra	Tupungato
Virginia Miranda	Productor nogal	Tupungato
Pablo Valverde	Productor nogal	Luján de Cuyo
Dario Bragagnolo	Productor nogal	Tupungato
Adrián Corazza	Productor nogal	San Carlos
Arturo Soriano	Productor nogal	San Carlos
Andrés Gutierrez	Productor nogal	Tupungato
Cecilia RaFasquino	Productor almendra	Colonia Jara, Maipú
Diego Tagmanone	Productor nogal	Alto Verde - San Martín
Gabriela Santana	Productor y Comercialización	Tunuyán
Emiliano Martin	Productor almendra	Tunuyán
Rocio Lanthier	Productor almendra	Maipú
Mauricio Momforte	Productor-comercilizador	Rivadavia
Grosso Agustin	Productor de almendra	Guaymallén
Carlos Maravelli	Procesamiento	Maipú
Jorge León	Asesor/ viverista	Tupungato

Federico Argumedo	Productor exportador	Tupungato
Miguelo José Luis	Productor nogal-Asesor	San Rafael
Cesar Arland	Asesor	Valle de Uco
Mariano Rosell	Productor nogal	Valle de Uco
Juan Asensio	productor de nogal	San Rafael
Belén Bobadilla	Productora nogal/ viverista	Tunuyán
INSTITUCIONES		
Antonio Weibel	INTA	Junín
Claudio Giardina	INTA, Rama Caída	San Rafael
Lidia Podestá	UNCuyo	Luján de Cuyo
Nori Rivalora	PRO MZA	Mendoza
Gerardo Arribas	PRO MZA	Mendoza
Arturo Sardá	ISCAMEN	Mendoza
Alberto Gomez	ISCAMEN	Mendoza
Carlos Mallea	UTN- FRM	Mendoza
Roque Dánna	UNCuyo	Mendoza

Tabla N° 3: Grupo impulsor de la iniciativa del clúster de Frutos Secos Mendoza
Fuente: (PROSAP - UCAR - Ministerio de Agroindustria, 2016)

El presente término ya fue analizado con anterioridad, para entender la relación entre empresas, instituciones y organizaciones intervinientes en la actividad de los frutos secos. Recordando el concepto de cadena de valor, Porter se refiere a este término como un conjunto de actividades desagregadas, realizadas por una empresa, las cuales crean valor para sus clientes y generan costos. El análisis y comprensión de la cadena nos permite identificar fuentes de ventaja competitiva, para las empresas como para el sector en general.

Entonces el análisis de la Cadena de Valor deja claro dónde se pueden encontrar las fuentes de valor y la pérdida o dificultades en la organización o en el sector. En la Figura n° 18 se encuentran desagregadas las actividades del sector de Frutos Secos y a continuación se analiza cada actividad.

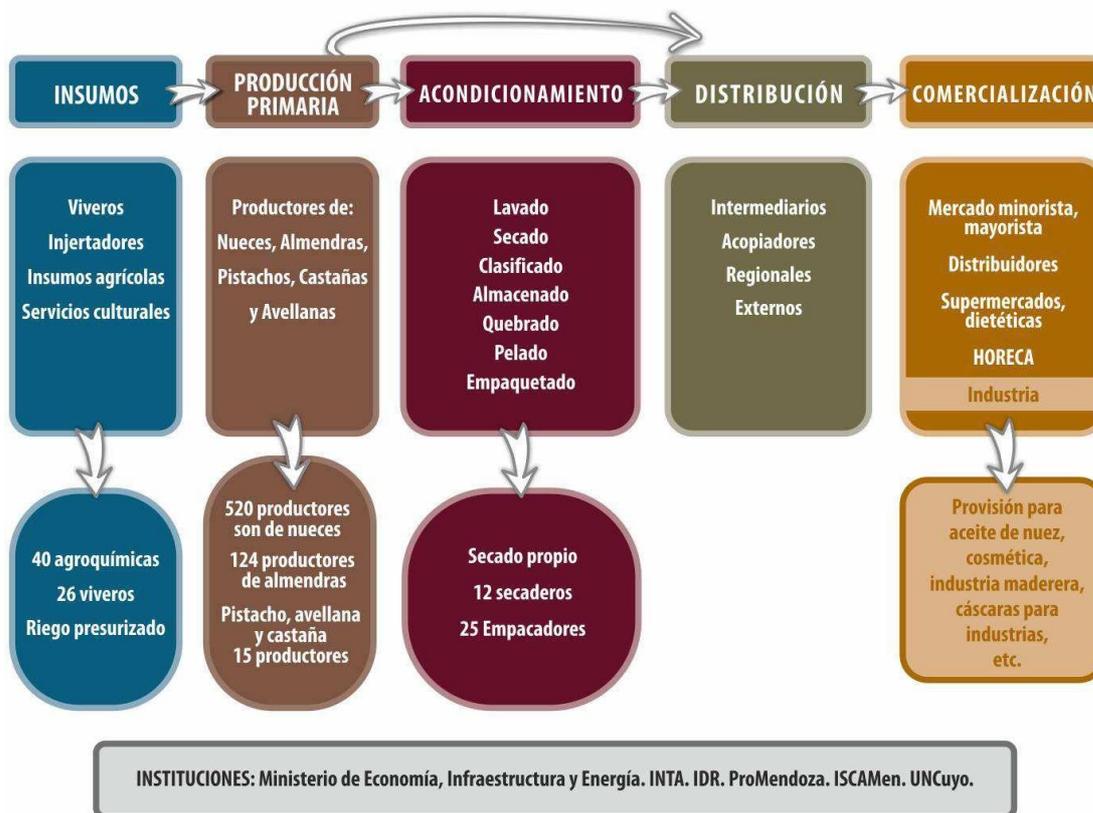


Figura N° 18: Cadena de valor de frutos secos.
Fuente: UCAR

3.5.1.2 Insumos

Dentro de la desagregación de las actividades, encontramos los insumos como primera actividad en la cadena de valor de los frutos secos, en la cual se encuentran; viveros, injertadores, insumos agrícolas y servicios culturales. A continuación se explica cada uno de ellos:

Vivero: Es una instalación dedicada exclusivamente a la producción de plantas de nogal (*Juglans regia*) en el caso de frutos secos, tanto para pie de injertos como plantas injertadas, como producto final de calidad genética, sanitaria y física garantizadas. En Mendoza se encuentran registrados 26 Viveros.

Agroquímicas: Lugar donde se venden insumos para realizar labores culturales del monte: fertilizantes, insumos para combatir enfermedades y plagas que afectan mismo, herramientas, etc.

Riego presurizado: empresas que ofrecen el servicio de instalación de equipos de riego intrafinca.

3.5.1.3 Producción Primaria

Productores de frutos secos de Mendoza: Según datos del Censo Frutícola Provincial 2010, se registran 523 productores de nogal, 124 productores de almendros, 10 productores de pistachos, 4 productores de castaños y 1 productor de avellanos.

3.5.1.4 Acondicionamiento y Distribución

Dentro de la cadena de procesamiento poscosecha existen varios pasos antes de la comercialización. La materia prima puede ser lavada, secada, clasificada, almacenada, quebrada, pelada empaquetada y por último distribuida. Algunos productores hacen todo el proceso o pueden también vender en cualquier momento de los pasos anteriores según les convenga y según la capacidad instalada que posean.

Con respecto a los productores que llevan a cabo los procesos ellos mismos, y se encuentran diversas capacidades instaladas, desde maquinas tecnificadas y sofisticadas a maquinaria artesanal con ciertas técnicas, las cuales han sido aprendidas y perfeccionadas de generación en generación. La provincia de Mendoza cuenta con 15 empresas que prestan servicio de acondicionamiento y empaque.

3.5.1.5 Comercialización

La comercialización de los frutos secos se desarrolla en dos planos, por un lado el mercado interno nacional y por otro el externo internacional.

Mercado interno: el mercado nacional son los que se encuentran dentro de la frontera de nuestro país, en el cual puede distinguirse el mayorista (con y sin cáscara) distribuidor y supermercados, también minorista con o sin cáscara (supermercados, gastronomía, regionales, dietéticas, verdulerías y elaboradores artesanales.

Mercado externo: lo que respecta al mercado internacional fuera de las fronteras de nuestro país, se encuentra la exportación directa e indirecta, por diferentes canales que se desarrollara con profundidad más adelante.

Entonces, una vez definido el sector de Frutos Secos y su caracterización, la localización geográfica de los oasis que contienen las plantaciones de estos frutos, expresadas y analizadas la evolución histórica y la relevancia para la provincia. Luego de analizar en profundidad datos estadísticos del clúster de Frutos Secos Mendoza, se procede a analizar la situación competitiva, de los frutos secos, tanto a nivel nacional como provincial

4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN COMPETITIVA

4.1 Descripción global de la actividad.

La demanda por frutos secos y deshidratados lleva más de 20 años aumentando en forma constante en el mundo. Estos frutos, si bien son calóricos, cada vez hay más estudios que demuestran que poseen importantes cualidades nutritivas que benefician la salud. Los frutos secos reducen los problemas cardiovasculares, el colesterol, ayudan a perder peso, fortalecen el sistema óseo y previenen el deterioro cognitivo. En este sentido se encuentran virtudes para enfermedades del corazón, diabetes, Alzheimer y cáncer. Por esto

mismo, pasaron a representar un componente importante en dietas con preponderancia en Europa y Estados Unidos.

4.2 Análisis del sector externo

En esta sección se realiza una síntesis de la situación del mercado a nivel internacional, de frutos secos en general y luego analizando específicamente los dos frutos secos de relevancia (nuez y almendra) en su producción, consumo, exportaciones e importaciones mundiales y a nivel nacional.

4.2.1 Producción Mundial.

Los líderes de la industria de frutos secos pronostican volúmenes prometedores en la producción, lo que continúa la tendencia de crecimiento sostenido de los años posteriores. Durante las mesas redondas realizadas en el Congreso XXXVII Congreso Internacional de Frutos Secos del 21 al 23 de mayo de 2018 realizado por el Consejo Internacional de Frutos Secos (International Nut and Dried Fruit Council, INC) (INC, s.f.) se obtuvieron los siguientes resultados:

En el respectivo Congreso pronosticó que la producción mundial de frutos secos en 2018/2019 llegará a 4,5 millones de toneladas (sin cáscara, excepto por los pistachos), lo que representa un aumento del 5% con respecto a la temporada anterior y del 27% con respecto al promedio de los 10 años anteriores. Este cálculo es consistente con la tendencia positiva observada durante la década pasada.

La producción de almendras sin cáscara sigue creciendo y se estima que la cosecha de 2018/19 llegará a 1,3 millones de toneladas. Por su parte, se espera que la cosecha de anacardos supere las 800.000 toneladas, lo que representa un aumento del 5%. Los pronósticos para las nueces de Brasil, los pistachos, las nueces de Macadamia y las nueces pecan indican que estos frutos verán los mayores incrementos. Se estimó una producción de nueces de Brasil, que se prevé alcanzará unas 29.000 t.

Para la cosecha mundial de pistacho para el 2019 se pronostica un aumento del 31%, en particular debido a una gran cosecha en los EE. UU. y una cosecha récord esperada en Turquía. En general las cosechas de nueces de Macadamia y nueces pecan de 2018 se incrementarían un 12% y un 10%, respectivamente, y debido a las mayores superficies plantadas en los principales países productores, se pronostica un crecimiento continuado de la oferta de nueces de Macadamia en los próximos años. Mientras tanto, se estima que la oferta de avellanas será similar a la de la temporada anterior. Según cálculos tempranos, las cosechas de nueces y piñones se mantendrán dentro de los niveles promedios de los últimos años. Se espera que la producción mundial de maní en 2018/19 alcance los 38,7 millones de toneladas (con cáscara), lo que representa un aumento del 3% con respecto al promedio de los últimos 10 años.

En cuanto a la producción mundial de frutos secos a nivel mundial se pronostica que llegará a casi 3,2 millones de toneladas en 2018/19, un aumento del 6% con respecto a la temporada anterior y 23% con respecto al promedio de los últimos 10 años. Mientras que la producción mundial de frutos secos en 2019/20 se pronostica en *alrededor de 3,283,000 TM*, un crecimiento del 5% en comparación con 2018/19. Los mayores incrementos se esperan para las fechas de la mesa (hasta un 9% a 1,226,000 TM), ciruelas pasas (hasta un 9% a 215,800 TM) e higos secos (hasta un 17% a 158,500 TM). (INC, s.f.)

4.2.2 Producción Mundial de nuez

Los principales productores a nivel mundial son China y Estados Unidos, que concentran el 71% de la producción global. El tercer productor a nivel mundial se encuentra en Sudamérica, y se trata de Chile. En el resto del mundo, otros productores relevantes son Ucrania, Irán y Francia. Argentina ocupa el séptimo puesto, con el 1,5% de la producción global.

Principales productores mundiales en volumen (año 2018):

- China (40%),
- EEUU (31%),
- Chile (8%),
- Ucrania (5%),
- Irán (5%),

- Francia (2%),
- Argentina (1,5%).

Fuente: (INC, s.f.) En base a International Nut and Dried Fruit Council (INC).

Los principales exportadores mundiales en valores monetarios (año 2018) son:

- EEUU (57%),
- Chile (20,8%),
- Ucrania (9,5%),
- Moldavia (3,3%),
- Alemania (2,9%),
- Bélgica (1,2%),
- Argentina (1,1%).
- Subtotal 95,7%.

Fuente: (INC, s.f.) en base a International Nut and Dried Fruit Council (INC).

Datos del consumo de la nuez a nivel mundial:

El consumo de nuez de nogal está asociado a los países europeos, mientras que en Asia se destaca China, cuyo consumo se estima en 280 grs/hab/año. Los principales países consumidores son; Israel con 600 gr/hab/año, Irán con 520 gr/hab/año, EEUU con 500 gr/hab/año y Holanda con 480 gr/hab/año. En Argentina el consumo per cápita es de 300 grs por año (considerando la producción, la comercialización internacional y la cantidad de habitantes en 2018).

4.2.3 Producción mundial de almendra

La almendra es el fruto seco de mayor producción a nivel mundial, alcanzando en 2018 una producción estimada de 1.258.000 toneladas, lo que representa un incremento del 2% en relación a la temporada anterior. El principal productor del mundo es EEUU, y posee una elevada participación que alcanza el 79,5% del total producido (1.000.790 toneladas). El segundo más importante en producción mundial es Australia que representan el 6,4% (80.374

ton) y tercero España, que representa el 4,9% (61.160 ton), esta distribución de la producción ha sido relativamente estable en los últimos 5 años. Se destaca que la cosecha española se ha incrementado significativamente aumentando un 15% pasando de 53.000 toneladas en 2017 a las 61.160 toneladas mencionadas anteriormente. En Argentina se producen actualmente alrededor de 2.480 toneladas, por lo que su participación entre los jugadores mundiales es marginal.

Los principales exportadores mundiales:

Considerando almendra con y sin cáscara, nuevamente encontramos a EEUU en primer lugar, seguido por España y Australia. Entonces, podemos encontrar que, los principales productores mundiales en volumen (año 2018):

- EEUU (79,5%),
- Australia (6,4%)
- España (4,9%)
- Subtotal 90,8%.

En cuanto a los principales demandantes a nivel global:

India, España y Alemania se posicionan como los mayores importadores mundiales.

- India (61,6%) del total de la almendra con cáscara mundial,
- España (15,8%) almendra sin cáscara
- Alemania (14,1%) almendra sin cáscara

Fuentes: (INC, s.f.) Consejo Internacional de Frutos Secos (INC por sus siglas en ingles), (Consejo Federal de Frutos Secos, 2016/2017) Relevamiento Nacional de Frutos Secos (RNFS) y (Labs, s.f.) COMTRADE

Principales exportadores mundiales en volumen: (año 2018):

- EEUU (67,1%),
- España (8,7%),
- Australia (5,7%)
- China (4,9%)

- Subtotal 86,3%.

Fuente: (Labs, s.f.) COMTRADE

Principales importadores mundiales en volumen (año 2018):

- India (17,0%),
- España (11,8%),
- Alemania (10,5%)
- China (7,9%).

Fuente: (Labs, s.f.) COMTRADE

Lo que respecta al consumo mundial por habitante:

El mayor consumo de almendras (pelada) per cápita se registra en los Emiratos Árabes Unidos, ya que en 2017 el mismo fue de 4,14 kg. Otros grandes consumidores de este fruto seco son España, con 1,77 kg per cápita, Tunes con 1,35 kg, Holanda con 1,27 kg y Australia y EEUU con consumos cercanos al 1,1 kg por habitante. Esto evidencia que los principales productores del mundo también se posicionan como consumidores sobresalientes. Fuente: Consejo Internacional de Frutos Secos (INC) (Consejo Federal de Frutos Secos, 2016/2017)

4.3 Análisis del sector Interno Nacional.

4.3.1 Nuez de Nogal a nivel nacional

La producción de nueces se distribuye en varias zonas del país, ya que abarca parte de las regiones de Cuyo, el NOA y de la región Patagónica. De acuerdo al Relevamiento Nacional de Frutos Secos, realizado en el marco del proyecto “Generación de información en el sector de frutos secos” del Consejo de Frutos Secos, la superficie implantada alcanza las 14.090 hectáreas aproximadamente, que producen alrededor de 18.413 toneladas.

Las principales provincias productoras son:

- 1) Mendoza (5.242 ha. y 9.980 toneladas),
- 2) Catamarca (4.020 ha. y 2.617 toneladas),
- 3) Rio Negro (1.217 ha. y 2.165 toneladas),
- 4) La Rioja (2.700 ha. y 2.131 toneladas),

- 5) San Juan (592 ha. y 1.228 toneladas)
- 6) Neuquén (265 ha. y 290 toneladas).

En el mismo documento se estima en cantidad de establecimientos productores alrededor de 3.781 la. Se exportan más de 3.000 toneladas por año en promedio, el 80 % de la producción, se destina al consumo interno.

Provincias productoras (en volumen de producción)

- 1) Mendoza 54,2%
- 2) Catamarca 14,2%
- 3) Rio Negro 11,8%
- 4) La Rioja 11,6 %
- 5) San Juan 6,7%
- 6) Neuquén 1,6%

La superficie total estimada (2018) llega a 14.090 hectáreas, lo que respecta a la producción (2018) 18.413 toneladas de nuez de nogal con cascara.

Fuente: (Consejo Federal de Frutos Secos, 2016/2017)

4.3.2 Almendra

En el mercado nacional de Producción Primaria, según datos del Relevamiento Nacional de Frutos Secos (RNFS) del año 2017, en Argentina actualmente se producen aproximadamente 2.480 toneladas de almendras, en 2.734 hectáreas implantadas. La principal provincia productora es Mendoza con 2.298 toneladas, lo que implica que el 92,7% de la producción nacional se encuentra dicha provincia, siendo Rio Negro, San Juan y Neuquén las otras provincias productoras con el 5,6%, el 1,7% y el 0,3% respectivamente. Se estima que la cantidad de establecimientos productores a nivel nacional llegan a 203, de los cuales 116 se encuentran en Mendoza, mientras que Rio Negro cuenta con 32 establecimientos, San Juan con 21 y Neuquén con 14, el resto se reparte entre las otras provincias productoras. De acuerdo al RNFS, se estimó que en 8 años prácticamente se duplicó la superficie de frutos secos (nuez de nogal, nuez pecan, almendra, avellana y pistacho) en el país, pasando de 12.321 ha en 2008 a 23.143,81 ha en 2016.

- Superficie total estimada (2018) 2.734 hectáreas y la producción (2018) 2.480 toneladas de almendras

Fuente: Datos Relevamiento Nacional de Frutos Secos. (Consejo Federal de Frutos Secos, 2016/2017)

Las provincias productoras (en volumen de producción):

- 1) Mendoza 92,7%
- 2) Rio Negro 5,6%
- 3) San Juan 1,7%
- 4) Neuquén 0,3%

4.4 Análisis en la actualidad

4.4.1 Actualidad Nuez

En la base de datos obtenidos por (INC, s.f.) se puede apreciar un incremento de las exportaciones del año 2018 se debe en parte al aumento de la compra de nueces por parte de Italia el principal destino exportador de nueces de argentina, pasando de 1.668 a 2.166 toneladas, por lo cual se incrementó un 29,9%. A esto se debe sumar el incremento de la oferta a nivel mundial de los frutos secos en general, ya que su consumo se asocia con el cuidado de la salud.

Con respecto al consumo interno, como se nombró anteriormente, históricamente la nuez es el fruto seco de mayor consumo en Argentina, alcanzando un consumo aparente de 300 gramos per cápita. Los principales consumidores de nuez del mundo son Israel (600 gr), Irán (520 gr), EEUU (500 gr) y Holanda (480 gr).

Se observan importantes inversiones a nivel provincial en Mendoza por algunos productores, con intenciones de aumentar la exportación. Como ejemplo se puede nombrar al Grupo Metropól que invirtió U\$S 2.1 millones en una nueva planta de secado de nueces para su finca del Valle de Uco, en Mendoza, la cual entrará en funcionamiento para la actual cosecha de nogales. La inversión fue destinada a la compra de maquinarias proveniente del estado de

California, Estados Unidos, que permitirá una capacidad industrial para procesar hasta 3 millones de kilos de nueces con cáscara por temporada. (Diario, 2020)

4.4.2 Almendra

Así como para el caso de la nuez se están realizando importantes inversiones para el desarrollo de una mayor y mejor producción de los frutos, con la almendra sucede algo similar. Estos últimos años se ha invertido cada vez más en maquinarias. Como ejemplo, cabe citar el caso de la Aceitera General Deheza (AGD) la cual en el 2018 inauguró una planta procesadora de almendras Finca Santa Mónica, en el desierto de Lavalle, en la provincia de Mendoza, con una inversión de 230 millones de pesos (160 millones en la producción agrícola y 70 millones en la fábrica), la planta está preparada para hacer limpieza, pelado, descascarado, selección electrónica, tamañado, envasado y almacenamiento de almendras.

Desde AGD se apuesta a Mendoza como productor de alimentos de calidad para exportar que darán a la Argentina y a la marca mayor presencia en los mercados internacionales sustituyendo las importaciones de almendras. Con la producción e industrialización de almendros en Mendoza, la compañía se autoabastece pero además procesa para terceros. Los procesos de la planta son de última generación, lo que garantiza una alta eficiencia y el cuidado del medio ambiente.

En la construcción del complejo trabajaron 200 personas, tiene 50 permanentes y 65 eventuales se desempeñarán en el proceso. Los 265.000 almendros producidos e injertados en Mendoza por viveros locales en las 800 hectáreas de plantación. Cada parcela tiene entre 7 y 8 hectáreas con riego por goteo, de alta eficiencia en el uso del agua y su consecuente cuidado del medio ambiente; 11 ventiladores antiheladas protegen 80 hectáreas de la finca lo que permiten que no haya producción cero. Además, se instalaron 22 ventiladores antiheladas que se completarán antes de agosto para ampliar la cantidad de hectáreas protegidas. La cosecha tiene tres etapas mecanizadas de alta tecnología, vibrado de los árboles (para desprendimiento

de las almendras), barrido (para hilerar los frutos) y cosecha (recolección). La capacidad operativa de la planta es de 8.000 kilos por hora de descascarado.

Fuente: (La Nación, 2017)

4.5 Caracterización de los canales de comercialización.

La comercialización de la nuez en Argentina estaba basada en el mercado local a finales de los 80 donde se importaban nueces de Chile para poder abastecer el mercado interno. Luego de un proceso de conversión de cultivos hacia fines de los años 90, se modernizó al sector con nuevas plantaciones y variedades adoptando estándares internacionales de calidad y procesos, por lo que empezó a desarrollarse el mercado de exportaciones y paralelamente a abastecer el mercado interno.

Hoy los principales canales de comercialización para la nuez son: lo que respecta al mercado internacional se encuentran exportación directa e indirecta. Por otra parte, en el mercado nacional encontramos; mayorista (nuez con y sin cáscara) distribuidor y supermercados, también minorista sin cáscara (supermercados, gastronomía, regionales, dietéticas, verdulerías y elaboradores artesanales) y minoristas con cáscara (supermercados, regionales, verdulerías y dietéticas)

El 65% los productores que pueden acopiar la producción comercializan:

- Exportación 50%
- Supermercado 20%
- Mayorista 20%
- Partideros 8%
- Dietéticas 2%

Ya se introdujo el sector de frutos secos a nivel mundial y nacional, analizado específicamente el clúster de Frutos Secos Mendoza a lo largo del punto 3, luego en la

situación competitiva a nivel nacional y global de los frutos secos y específicamente los dos frutos más importantes, la nuez y la almendra. Se pudo observar la importancia de los países productores, tanto en las exportaciones como en las importaciones y datos estadísticos a lo largo del punto 4. Se puede tomar dimensión de la importancia del tema, se procede a indagar e intentar tener una aproximación real del funcionamiento, las dificultades y oportunidades del Clúster de Frutos Secos Mendoza.

5 FUNCIONAMIENTO, DIFICULTADES Y OPORTUNIDADES DEL CLUSTER DE FRUTO SECO MENDOZA

Como ya se expresó anteriormente al hacer referencia al marco teórico en el cual se detalló los niveles y evolución de un clúster. En lo que respecta al análisis del clúster de Fruto Seco Mendoza, se pudo identificar en una segunda etapa, es decir, es un clúster emergente. Del análisis llevado a cabo, se ha verificado que se están desarrollando vínculos entre empresas y hay más concentración industrial en la zona. Sin embargo, no llega a ser un clúster en expansión, debido a que estos vínculos que se generan aún no están funcionando adecuadamente y no hay vínculos entre algunos empresarios o instituciones, por diferentes motivos; la falta de vínculos, falta de colaboración y trabajo en red, como acciones que involucren a la mayoría de los actores y otro motivo muy importante es la diferencia de intereses.

Todavía siguen habiendo productores, proveedores, distribuidores que trabajan independientemente sin lograr un funcionamiento con los demás, por lo que se torna dificultoso generar sinergia positiva.

El individualismo y los distintos intereses de los actores intervinientes, sumado a la falta de internalización, involucramiento o desconocimiento de los objetivos generales por lo que se impulsó el clúster. En base a la información obtenida por el coordinador del clúster, en reuniones entre productores y el equipo de trabajo del área de Innovación Productiva - Vinculación de la Universidad Nacional de Cuyo, se pudo tener una aproximación a la problemática planteada por miembros del clúster.

La dificultad encontrada y expresada por los productores fue que el estado, con intenciones de exportar frutos secos, llevó a cabo una serie de políticas, líneas de financiamiento e inversiones dirigidas a los grandes productores; es decir, aquellos que poseen elevados números de hectáreas y volúmenes de producción, aquellos que poseían instalaciones y espaldas financiera para lograr estandarizar el producto de forma que sea apto para la exportación.

Para comprender más este tema, el proceso de estandarización de la nuez para exportar necesita una serie de requerimientos que no todos los productores pueden alcanzar, dadas sus condiciones particulares.

El proceso de industrialización de la nuez consta de varios momentos que son cruciales para que el producto esté en buenas condiciones para exportar, entre ellos se pueden mencionar los siguientes etapas (Ministerio de Agricultura, s.f.):

- Cosecha: el momento de extraer la nuez de la planta muy importante, se puede hacer a mano o evitar el contacto prolongado del fruto con el suelo
- Descortezado: en este paso se separan las capas exteriores del fruto.
- Secado: se hace para reducir el contenido de humedad del fruto llegando hasta un 12-15%. Generalmente las nueces son secadas con cáscara, y después descascaradas, que puede realizarse en forma artificial, mediante silos equipados con ventiladores y calefactores, o en forma natural exponiéndolas al sol; sin embargo, para lograr optimizar el peso de las nueces es necesario el equipo adecuado.
- Tamañado o Calibrado: su objetivo es conseguir lotes homogéneos de nueces, para lo cual se pueden emplear calibradoras de cilindro giratorio, maquinaria que no todos los productores poseen.
- Blanqueado: luego del secado, es posible someter las nueces a un blanqueamiento superficial, mediante un baño en una solución de hipoclorito de sodio, lo que les otorga un color más homogéneo, libre de manchas negras.

- Almacenamiento: la nuez seca puede conservarse en silos durante 5-6 meses, para lo cual es fundamental asegurar un rango de temperaturas de entre 7 Cº y 10 Cº. El contenido de humedad es de máxima importancia, ya que influye en la calidad organoléptica, en el color de la piel y en la óptima conservación. Si no se cuenta con estos silos donde regulen la temperatura puede perder peso la nuez con poca humedad. Es decir, al perder humedad la nuez pierde peso y esto es directamente proporcional a perder dinero, ya que se este producto vende por kilo. La pérdida de dinero por este motivo es aún mayor en los productores con más kilos de producción tuvieron. O por otra parte con mayor humedad de la adecuada puede afectar el fruto con algunas bacterias u hongos dañando el fruto, provocando que no esté en condiciones de exportar o tengan que bajar el precio de venta por que el producto no está en su perfección.

- Pelado: puede realizarse en forma manual o mecánica. Pelarlas a mano impide que el producto presente las “lastimaduras” propias del pelado con máquinas. El procedimiento mecánico resulta más económico, aunque el producto suele quedar con pequeñas magulladuras que disminuyen su valor comercial, lo que provoca que en ese caso su destino casi exclusivo sea la industria.

- Envasado: la nuez puede venderse a granel o envasada. El fraccionamiento se realiza en bolsas de 25 ó 50 Kg. o en envases más pequeños, de 5 Kg., 1 Kg., 500 gramos, etc.

Para cada uno de estos procesos, que son cruciales para que el producto esté en condiciones de ser exportado, se necesitan diferentes tecnologías, entre las que se pueden nombrar: para una cosecha mecanizada: vibrador de tronco, sopladora – hileradora, cosechadora y estáticamente una levantadora manual de nueces con dedos de plástico. Así también se apreciaron las tecnologías de postcosecha, entre los que pueden identificar la tamañadora de nueces, la quebradora de cáscara, la cinta transportadora de clasificación, la máquina pulverizadora de turbina, la mesa de selección de nueces limpias, silos con sensores de humedad, entre otros. (Ministerio de Agricultura, s.f.)

Volviendo a las dificultades encontradas y como anteriormente se nombra, algunas acciones desde la organización estatal implementadas en ese entonces, de cierto modo, apuntaban a quienes poseían las instalaciones apropiadas para ello. Esto excluyó a gran parte

de los pequeños productores y no incluyendo a los otros eslabones de la cadena de valor, tales como los viveristas, proveedores de insumos y distribuidores.

Esto trajo como consecuencia el malestar de gran parte de los actores del clúster, ya que sintiéndose excluidos de todas las políticas impulsadas, llevó a que algunos actores, tales como; pequeños del clúster (productores, viveristas, distribuidores y comercializadores) que no alcanzaban la automatización suficiente, ni tampoco grandes volúmenes de producción y mucho menos la estandarización de su producción o no estaban incluidos en las acciones llevadas a cabo en los comienzos de la iniciativa, motivados por crecer y querer participar más de las decisiones de grandes escales, se animaron a conformar una asociación.

Los actores que decidieron conformar la asociación recibieron el acompañamiento en cuanto a sus necesidades por parte de la Universidad Nacional de Cuyo, ya que ésta se encontraba involucrada con el lanzamiento del clúster. Se llevaron a cabo diferentes reuniones con los productores y personal de la UNCuyo, aportando algunos caminos y alternativas para afrontar las necesidades y oportunidades.

El equipo técnico de la universidad entiende que en la conformación de un clúster o de cualquier otro movimiento asociativo, desde que se inician las primeras acciones y a medida que se va desarrollando y creciendo. Es clave que los actores tengan una visión colectiva y que los objetivos que se planteen contribuyan al logro de esta misión, de tal manera que les permita promover acciones comunes, generar redes y establecer relaciones verticales y horizontales para abordar el mercado competitivo, así de esa forma, tener ventaja competitiva en toda la cadena de valor y un crecimiento tanto grupal como individual. (Actualidad, 2014)

Por lo dicho anteriormente, uno de los objetivos del equipo de Vinculación era acompañar a los miembros en el proceso de generación y fortalecimiento de una identidad colectiva, que permita a su vez, sentar bases claras y primordiales para la conformación y crecimiento de la Asociación como equipo de trabajo. El trabajo realizado fue dirigido a fomentar la identidad, el desarrollo organizacional, y el primer acercamiento a plantear objetivos estratégicos de forma conjunta entre los diferentes actores de la asociación.

Básicamente, en la intervención se planteó realizar talleres de capacitación con acompañamiento metodológico que permitiera llevar a cabo un proceso para lograr acuerdos

comunes y formación de las bases de estos modelos asociativos. De esta situación y de esta intervención es importante rescatar una reflexión: “ante una necesidad, “fracaso”, problemática, un ambiente hostil pueden surgir grandes movimientos. La clave está en saber entender la situación, entenderse a sí mismo de una forma individual y colectiva, entenderse inserto en un entorno, para así decidir y tomar decisiones asertivas al respecto.”

Con respecto a este modelo asociativo dentro del clúster, y la intervención de la universidad acompañando en la creación de la asociación propuestas por los miembros, se profundizará en el siguiente apartado.

6 MODELO ASOCIATIVO EN EL CLUSTER

6.1 Asociativismo

A nivel mundial, se encuentran varias fuentes que identifican y analizan los modelos asociativos en los clúster. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en el documento “*Sistema Productivos Locales: políticas públicas y desarrollo económico*” pone en manifiesto que la asociatividad es primordial objeto de interés en las micro, pequeñas y medianas empresas que deciden crecer con colaboración y objetivos comunes. (Programa Naciones Unidas para el Desarrollo, 2010)

Tomando la experiencia del BID a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), que cuenta con una línea de proyectos de integración productiva y en ese esfuerzo ha optado por el enfoque de *clúster*, se ha logrado la consolidación de 71 *clúster* en 16 países lo cual ha requerido una inversión que asciende a US\$ 44.1. El FOMIN, a partir de la experiencia obtenida en proyectos de integración productiva, concluye que los procesos asociativos con enfoque de *clúster* generan en las empresas un crecimiento en las ventas, un aumento significativo en la tasa de empleo, incremento en la productividad y en el volumen de exportaciones. (CEEP, 2009). Como los dos ejemplos anteriores, existe abundante evidencia de los beneficios que trae para las organizaciones la participación de procesos asociativos.

Como forma de organización, el asociativismo da respuesta a algunas dificultades, necesidades, crisis, problemas comunes a las organizaciones. Es por esto que es considerado como un mecanismo de cooperación entre pequeños y medianos productores muy eficaz a la hora de superar estas dificultades.

En este modelo asociativo cada participante mantiene su independencia jurídica y autonomía económica y gerencial. Cada miembro decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros miembros para el logro objetivos comunes. (Económica, s.f.)

Este asociativismo produce sinergia positiva, fenómeno por el cual actúan de forma conjunta diversos actores y factores: iguales, complementarios, de diversas influencias, opiniones distintas, esfuerzos desde distintos lugares, obteniendo como resultado un efecto distinto del que hubiera hecho el trabajo y el esfuerzo individualmente dado por la causalidad.

Otra ventaja del modelo asociativo es que fomenta el aprendizaje colectivo, que facilita a las organizaciones el establecimiento de acuerdos de colaboración, fomenta la construcción de una visión compartida, fomenta la creación de valor, posibilita de manera privilegiada acceder a recursos naturales y a la contratación de capital humano calificado.

En el asociativismo empresarial, las organizaciones que forman parte, unen voluntades, iniciativas y recursos alrededor de objetivos comunes, con el propósito de ser más eficientes y competitivas en el mercado. Como resultado de la implementación de procesos de asociatividad en países de Europa, Asia y América Latina, se ha concluido que las organizaciones que participan en este tipo de procesos obtienen una amplia gama de beneficios. (CEEP, 2009)

La asociatividad facilita el surgimiento de economías de escala debido a que cada organización que se hace parte del proceso, se beneficia de los avances de los mismos a través del mejoramiento de la cadena productiva, que se ha expuesto y analizado anteriormente.

Uno de los mayores beneficios es el desarrollo de **conocimiento compartido** por los miembros, que gracias a los avances en las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC) han facilitado la rápida transmisión de datos e información,

generando y compartiendo conocimiento colectivo sobre las actividades del negocio. (Catalunya, 2011)

El desarrollo de las TIC complementada con las dimensiones social, institucional, organizacional y decisiones estatales del modelo asociativo, es crucial en los procesos de aprendizaje en los diferentes territorios. Ante las crecientes exigencias competitivas y las crisis económicas de la región, deben abordar endógenamente el desarrollo; esto es, desde sus diferentes estructuras socioeconómicas e institucionales, la introducción de innovaciones en la base productiva y la colaboración del tejido empresarial. (Catalunya, 2011)

Es decir que, en el desarrollo económico basada en el conocimiento compartido de los asociados, el éxito competitivo viene determinado por la calidad del valor agregado de conocimiento incorporado a los productos y procesos productivos, así como en las redes de empresas, agentes y territorios. De este modo, la clásica división sectorial de la economía tiende a desdibujarse o a perder sentido analítico ya que lo importante es el grado de incorporación de valor agregado de conocimiento compartido en las diferentes actividades económicas del sector.

La búsqueda oportuna de alianzas estratégicas entre actores locales, públicos y privados, a favor del desarrollo local y el empleo, aprovechando los recursos locales, es una cuestión crucial. Pero no tan solo es hacer alianzas comunes, también es necesario y requiere la creación de una institucionalidad, aportar un perfil técnico, o coordinador que, respaldada por un foro territorial representativo, se encargue de implementar las decisiones consensuadas por los actores locales.

Esta necesidad de asociarse entre pequeños y medianos productores, de avanzar hacia la ampliación de la planificación estratégica y participativa desde la organización, hace más eficiente la cadena productiva y la red de empresas a la totalidad.

El enfoque desde los pequeños productores posee la finalidad de lograr todos los objetivos y ventajas antes nombradas, y se le agrega la búsqueda de fomentar la toma de decisiones participativas por parte de los actores locales en todo lo relativo a las políticas de desarrollo, buscando la implicación de dichos actores e instituciones territoriales, con la

actividad económica general de la región. De este modo se busca generar representatividad en el sector o ante las decisiones públicas que los involucra. (CEEP, 2009)

6.2 Intervención de la UNCuyo dirigida a la Asociación:

La conformación de estos modelos asociativos no es fácil de impulsar. Una de las intervenciones realizadas por la UNCuyo en el 2017, dirigida al clúster de Frutos Secos Mendoza, apuntó a dar respuesta a las preocupaciones y necesidades de pequeños productores, quienes buscaban en un modelo asociativo solucionar sus dificultades. Este conjunto de pequeños productores y otros actores de la cadena de valor de la actividad económica, hoy es la "Asociación de Frutos Secos Mendoza".

Fruto de varias reuniones, el análisis de las preocupaciones de los productores y la situación de ese momento donde recién se comenzaba a definir y a armar la asociación, tenían que crear todo dando los primeros pasos. El equipo técnico pudo identificar dos grupos de necesidades:

- Por un lado las relacionadas a lo estructural; constitución legal de una personería jurídica, se encontró la preocupación ante la falta de financiamiento y por sobre todo la escasa organización interna de los mimos.
- Por otro lado, se observó un grupo de necesidades relacionadas a la falta de identidad de la organización; la falta de involucramiento de los miembros en las actividades requeridas, la poca claridad acerca de los roles e intereses, derechos y responsabilidades y por sobre todo falta de un horizonte compartido.

Respecto a las preocupaciones identificadas y los temas de importancia que se consideraron apropiado tratar, se procedió a una intervención técnica desde la UNCuyo. Por un lado atendiendo a las necesidades de una identidad organizacional y en forma paralela acompañar a los miembros a conformarse legalmente como asociación.

Es importante explicitar que en este último grupo de necesidades participé de modo directo, ya que la intervención fue planificada, organizada y ejecutada por mí junto con la Lic. Socióloga Natalia Gusman; el primer grupo de necesidades fue llevado a cabo por ingenieros, contadores y abogados pertenecientes a este grupo asociativo y en el cual la universidad también acompañó ese proceso. La presente intervención se aprobó como un proyecto del área de Innovación Productiva, de la Secretaría de Extensión y Vinculación UNCuyo, bajo el nombre:

“Proyecto de Fortalecimiento Organizacional dirigido a la Asociación de Frutos Secos Mendoza”
2017 (anexo 1).

Como se nombró anteriormente, en la intervención que fui afectado, estuvo dirigida al segundo grupo de necesidades encontradas, en la cual se buscó fomentar e impulsar un proceso de generación, fortalecimiento de una identidad colectiva sentar bases claras y primordiales para la conformación y crecimiento de la asociación y lograr una visión, misión, objetivos y estimular el desarrollo de la cultura organizacional.

Así, se plantean talleres de capacitación con acompañamiento metodológico que permitan llevar a cabo el proceso de creación y formación de las bases de este modelo asociativo.

La intervención se realizó en formato de talleres participativos, los cuales constaban de tres momentos marcados, dinámicas metodológicas de diálogo e interacción, teoría de los temas y el trabajo conjunto de los miembros en la creación de los acuerdos, cada taller tenía una duración entre 4 a 6 horas;

- Las metodologías dinámicas para introducir en tema, permitieron fomentar las habilidades de contacto, de diálogo, trabajo en equipo y vínculo con los otros
- El soporte teórico iluminó concretamente que eran esos conceptos a encontrar y trabajar.
- El trabajo conjunto en acuerdos terminó de sentar las bases claras y los acuerdos más importantes donde se apoyaría la asociación y por sobre todo los horizontes comunes.

Desde el equipo técnico se optó por esta forma de trabajo, la cual, en la preparación de cada taller con dos visiones complementarias; desde la visión más de gestión y económica, sumado a la visión de la sociología, tomando herramientas adquiridas en la disciplina de mediación y la predisposición de todos los miembros de la asociación, hizo que esta intervención tenga éxito, logrando entonces:

1. Se generó espacios de diálogo en los cuales los miembros de la asociación sinceraron intenciones, intereses individuales y grupales

2. Se realizó un análisis interno y externo de la situación actual de cada uno y de la asociación, aplicando diversos métodos aprendidos en la carrera de administración
3. Se logró obtener una visión, misión y objetivos del grupo asociativo
4. Se promovió la identificación de acciones estratégicas para lograr sus objetivos
5. Se plantearon y definieron derechos y responsabilidades

El resultado esperado con esta intervención fue lograr un documento base, que explicita la visión, misión y objetivos de la asociación, con líneas de acción a seguir y defina derechos y responsabilidades de cada miembro asociado.

A continuación se exponen los resultados de los tres talleres de trabajo con los productores. En el Anexo 1 puede consultarse con más detalle los resultados obtenidos.

- **Primer Taller:** los miembros especificaron y sinceraron intenciones, interés individual y grupal al participar de la asociación. Reconocieron la situación actual de la asociación a través de una herramienta de análisis situacional (F.O.D.A.) tanto de forma individual en cada negocio y de forma grupal visto desde la asociación. También se logró un mapeo característico de los miembros de la asociación.

- **Segundo taller:** reconocimiento y consenso de la visión, misión y objetivos del grupo asociativo.

- **Tercer taller:** se logró el consenso y reconocimiento de derechos y responsabilidades, a los cuales, deberían estar comprometidos y dispuestos a respetar. Se logró la identificación de acciones estratégicas que lleven a cumplimentar los objetivos propuestos en el taller anterior.

Tanto en la conformación de los clúster, en el asociativismo, como en la de cualquier otro modelo de desarrollo colectivo, para lograr los objetivos que se persiguen con éstos (la sinergia positiva, el aprendizaje colectivo y generar valor agregado). Existe un elemento clave para que esto funcione, el cual lo han abordado numerosos autores por la importancia y relevancia que posee, por lo cual define en gran medida el éxito o no de estos movimientos. El elemento al que se hace referencia es la **colaboración**, tema que a continuación se desarrolla.

7 COLABORACIÓN

El término “colaboración”, según el diccionario de la Real Academia Española (REA) es: “poner en común trabajo, medios o personas para alcanzar unos mismos objetivos o facilitar la realización de determinadas tareas”.

La cooperación empresarial es una forma de generación de sinergias positivas, partiendo de iniciativas de colaboración entre negocios para maximizar su competitividad y fomentar la innovación.

La naturaleza social del aprendizaje y la innovación a través de la colaboración, funcionan adecuadamente para los actores implicados de un clúster, y uno de los motivos es debido a su cercanía geográfica, lo cual permite una interacción frecuente entre ellos, haciendo más fácil, rápido y eficiente el intercambio de información. Así también, las empresas agrupadas territorialmente frecuentemente comparten una cultura e identidad territorial común que facilita el proceso de aprendizaje social. (Instituto de Ingeniería Rural, VENTAJAS COOPERATIVAS , 2013)

Es así como la colaboración confiere ventajas a las empresas que participan en estas redes territoriales, lo cual facilita su interacción, se nutren de conocimiento compartido, mejoran sus procesos productivos al colaborar con la cadena productiva, puede también generar la creación de instituciones territoriales, que ayudan a producir y reforzar las normas y convenciones que gobiernan el comportamiento de las empresas locales y la interacción entre ellas.

Dentro de estos clústeres ha de existir un nivel de cooperación entre empresas individuales y grupos de empresas, que se unen para construir alianzas empresariales, las cuales pueden ser (Catalunya, 2011):

- *Vertical*: cooperación que se produce con proveedores o clientes de la cadena de valor.

- *Horizontal*: cooperación que se produce entre competidores de la cadena de valor.
- *Institucional*: diferenciar varios grupos de carácter institucional: Centros de formación profesional, centros tecnológicos, universidades; Centros de mejoras de calidad (certificación, laboratorios para pruebas, control de calidad); Formación especializada; Difusión de tecnologías y técnicas de la gestión; y Acciones de marketing y análisis de mercado.

El gran objetivo de un clúster son los beneficios derivados de la voluntad de cooperación entre sus miembros; por ello es muy importante el tener muy claro el objetivo de ingresar en este tipo de modelo empresarial, es decir, determinar claramente el enfoque estratégico y visión. Siempre que se menosprecie este punto se pierde el rumbo evolutivo del clúster.

Si bien la colaboración es un término políticamente aceptable y benévolo, no es fácil lograrla, existe cierta reticencia al encuentro abierto con otra organización (más aún si son competidores), también se encuentran obstáculos y desafíos. (Catalunya, 2011)

7.1 Obstáculos en la cooperación

Los obstáculos más comunes de identificar son los que se dan en las principales áreas de cooperación (Catalunya, 2011):

-*Obstáculos a la cooperación entre empresas*: hace referencia a la interconexión y cooperación formal, ya sea en asociación o en otra forma de vincularse con otra organización, cada empresa evaluará los beneficios por su parte, y los costos y riesgos por la otra de dicha cooperación. Los beneficios a menudo serán a largo plazo e hipotéticos, mientras que los costos y riesgos son inmediatos. Para una empresa, uno de los riesgos más inmediato es la pérdida de sus secretos comerciales, como la tecnología o el conocimiento de mercados o técnicas aplicadas y clientes. Estos riesgos constituyen un motivo muy importante para que las empresas no participen en operaciones cooperativas con sus competidores directos o no lo haga con total predisposición a compartir conocimiento.

-Problemas de cooperación entre empresas e instituciones de apoyo: Para muchas instituciones de apoyo, como lo son los investigadores o las universidades, la satisfacción de los clientes o consumidores finales del sector privado no es el único objetivo, y a menudo ni siquiera el más importante para sus intereses, entonces pueden haber puja de intereses.

- Problemas de cooperación entre los sectores privado y público: Las estructuras de gobierno, las empresas y demás elementos de clústeres potenciales. Sobre todo en los países que tienen una larga tradición de una fuerte presencia de gobierno, o puja entre estos dos sectores, la iniciativa privada o pública para fortalecer los clústeres de algún sector económico y la competitividad sistémica puede verse con profundo recelo por el otro, si los intereses son distintos.

No existe una forma rápida y sencilla de solventar estos problemas. Lo que es claro, es que en todo clúster cualquiera de estos problemas puede surgir en cualquier momento. (Catalunya, 2011)

7.2 Desafíos de la colaboración

Como se expresó anteriormente, si bien se destacan las ventajas derivadas de la colaboración, es necesario recalcar que no se encuentran libres de conflicto. En estas relaciones entre empresas, organizaciones, institucionales, estado y distintos actores de la cadena de valor, existen distintas formas de vincularse y dependiendo de éstas se podrá encontrar más o menos relaciones de colaboración entre ellas. (Austin, 2003)

En relación a las acciones conjuntas y la posibilidad de alcanzar procesos de eficiencia colectiva, los análisis y distintas experiencias revelan que las empresas pueden recurrir al asociativismo como medio de extender su capacidad de interacción y aprendizaje. Sin embargo, para que estos procesos logren los resultados esperados, requieren de un esfuerzo personal de los distintos actores del territorio y especialmente de empresarios. Este tipo de conducta, generalmente, no suele ser habitual. De esta manera, los empresarios más familiarizados con la competencia por sobre la cooperación y los intereses individualistas obstaculizan la creación de confianza y por consecuencia la dificultad de la colaboración entre organizaciones.

La falta de confianza y los intereses individualistas produce una inercia del medio social, cultural, local que puede considerarse negativa, y restringe la generación de colaboración e intercambio. Más aun, el empresariado argentino especialmente los productores del agro y PyMes, posee una marcada resistencia al contacto y relacionarse con actores con los cuales compiten en cuota de mercado y con el medio científico técnico.

Es de vital importancia la participación del estado, organización y gobierno local, ya que debe acompañar a las entidades empresariales y a todos los actores intervinientes y aliados estratégicos, de modo de generar una identidad territorial fortalecida por la confianza entre los actores, y ser puente para lograr la cooperación y el diálogo empresarial. Es por esto, que atendiendo a esta situación, desde la Universidad Nacional de Cuyo, como uno de los actores participantes del cluster, se logró ejecutar la intervención a la que anteriormente se hizo mención y que puede consultarse en el Anexo I para mayor detalle, respondiendo en mayor o menor medida a esa dificultad encontrada.

James E. Austin (2003) atiende este tema específicamente, donde expresa que la **colaboración** es uno de los elementos claves para el éxito de una estrategia empresarial con gran impacto alrededor de un concepto innovador como la responsabilidad social.

Austin, en su libro "El desafío de la colaboración", demuestra cómo las alianzas basadas en la colaboración permiten a una empresa comercial ser más rentable, mientras que la organización sin fines de lucro será capaz de ampliar su capacidad para cumplir su misión social. Según el autor, las alianzas exitosas entre organizaciones, basadas en los principios de colaboración, permiten a las organizaciones participantes pasar de la tradicional relación competitiva a una relación más integrativa. Adicionalmente, en su publicación ofrece una serie de orientaciones, ideas y herramientas útiles para que tanto empresas comerciales como sin fines de lucro puedan pensar sistemáticamente y lograr generar valor tanto para socios como para la comunidad. (Austin, 2003).

El profesor Austin desarrolló el siguiente proceso para guiar tanto a empresas comerciales como sin ánimo de lucro en la creación y desarrollo de alianzas, que está compuesto por 5 (cinco) etapas:

Primera etapa: Comprender la Colaboración Estratégica. Este elemento hace referencia a que los interesados en la alianza deben comprender que estas pueden atravesar por diferentes estados y que existen diversas formas de alianzas. Lo importante es identificar en qué etapa de la relación se encuentra y hacia dónde se quiere llevar. Se puede observar en la figura n° 18 (El continuo de la Colaboración) donde se especifica las etapas de la relación y los tipos de alianzas que se han construido o se pueden construir.

7.3 Continúo de colaboración

El profesor Austin desarrolla un continuo de colaboración empresaria, el cual es un proceso para guiar tanto a empresas comerciales o sin fines de lucro en la creación y desarrollo de alianzas. Para comprender la “Colaboración Estratégica”, los interesados en la alianza deben comprender que éstas pueden atravesar por diferentes estados y etapas. A continuación se anexa la figura N° 19 en el cual se expone el proceso del continuo de colaboración (Austin, 2003):

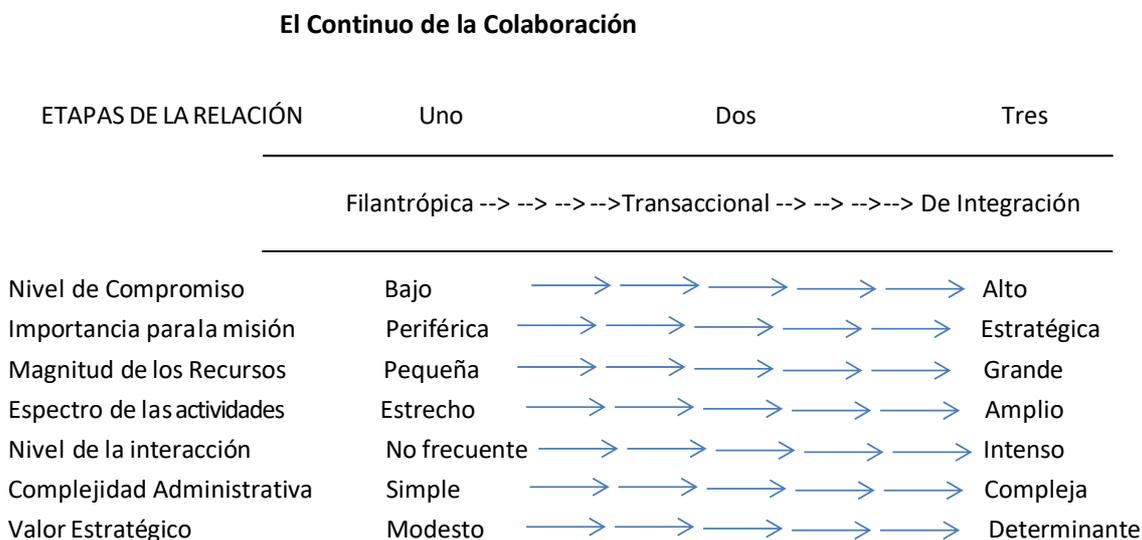


Figura N° 19: El Desafío de la Colaboración.
Fuente: James Austin

La etapa de filantropía los une en un vínculo muy inestable y poco frecuente, con bajo

compromiso de una organización para con la otra e interactúan en cuestiones simples, no se considera importante para la misión de ninguna de las dos organizaciones, los recursos utilizados para la interacción son escasos, un ejemplo de esto es dos organizaciones que se reúnen para recibir o agradecer un subsidio recibido por un tercero.

En la etapa transaccional se observa el intercambio de recursos mediante actividades específicas, si bien la colaboración empresarial en esta etapa puede estar centrada en el mero intercambio de recursos, apuntados más bien a solo actividades que les retribuyan económicamente, se comienzan a generar beneficios motivacionales para las partes, esto genera comenzar a tener más confianza. Por esta confianza, están en condiciones de compartir conocimientos y habilidades especializadas distintas, la relación entre los socios se amplía e identifica, crece el ajuste estratégico, comienza a crecer la complejidad de la alianza, se multiplican los beneficios mutuos, ya cada organización busca beneficios de valor para todas las partes, no tan solo para ellas mismas.

En la tercera etapa de integración; las misiones, la gente y las actividades comienzan a tener un mayor peso colectivo y a experimentar la integración organizacional. Aumenta la magnitud y la forma de intercambio de recursos y las actividades en conjunto se amplían cada vez más. Se intensifican las interrelaciones personales en esta etapa, al punto que las culturas de las organizaciones se comienzan a contagiar una de otra. No es fácil esta última fase y pocas alianzas llegan a este punto.

En el caso específico de la “Asociación de Frutos Secos”, en el continuo de colaboración, se puede decir que se encuentra en la segunda fase de transacción. Ya que los miembros motivados por las metas comunes, están cada vez más compartiendo conocimientos y recursos y ya poseen varias actividades conjuntas, las relaciones interpersonales se van intensificando como así la confianza entre ellos.

Segunda Etapa: Establecer la Conexión. Consiste en encontrar el socio apropiado o potencial para la alianza y tener un conocimiento recíproco de la otra parte, comprometer a la alta dirección y descubrir adicionalmente puntos de conexión que interesen a ambas partes.

Tercera etapa: Asegurar el Ajuste Estratégico. En este elemento ambas organizaciones deben

ajustar su enfoque estratégico a la luz de la misión, estrategias y valores pues cuanto más fuerte sea esta alineación más fuerte será la alianza

Cuarta etapa: Generar Valor. Este elemento se refiere a que las alianzas deben generar un valor medible y cuantificable, que irá creciendo en la medida en que la alianza obtenga una madurez y se consolide; pero al mismo tiempo esta generación de valor debe ser equilibrada para ambas partes y con el tiempo también debe renovarse, para mantenerse vigente y asegurar una sostenibilidad

Quinta etapa: La administración del Vínculo. Al cumplir con los 4 pasos anteriores es factible que se logre tener una alianza, sin embargo la efectividad de ésta depende de la forma como se administre y se logra mantener de la forma como se institucionalice y se difunda sus participación y responsabilidad de gestión a lo largo y ancho de ambas compañías.

Es posible observar entonces cómo la colaboración es el elemento fundamental para un buen funcionamiento de la asociatividad y de los clúster. También se puede entender como en el marco teórico 2.1. en la definición de clúster, para Porter es un elemento sumamente importante y lo tiene tan en cuenta que lo explicita en su definición misma de clúster.

Continuando con este concepto de colaboración, esta nueva forma de actuar de las organizaciones pasando de la competitividad a la colaboración, estas nuevas formas de vincularse y hacer acciones conjuntas, no es más que **innovar** en las formas que hacemos las cosas, cumplimos nuestros objetivos y nos relacionamos con el ambiente en el que se está inserto (2.5.). De hecho como se explicitó en el marco teórico en el 2.7. que la innovación es un resultado, una consecuencia del impulso de los clústeres.

8 INNOVACIÓN:

El otro elemento que surge a la definición de clúster, en tanto un conjunto de instituciones de carácter territorial, tanto públicas como privadas, que producen efectos sistémicos que estimulan a las empresas locales a adoptar normas, expectativas, valores, actitudes y prácticas comunes, se puede agregar que la construcción del mismo contribuye a un proceso de **innovación**, del cual conforman un “sistema territorial”, una cultura de la innovación que es reforzada por los procesos de aprendizaje social antes señalados. (Programa Naciones Unidas para el Desarrollo, 2010)

La capacidad de aprendizaje territorial depende de varios factores. En el estudio de PNUD de estos temas se llegó a la conclusión que más importantes que la construcción de un entorno institucional adecuado para estimular el aprendizaje privado y social entre trabajadores/as, empresas, redes, grupos de empresas y organismos públicos en dicho ámbito territorial, es fundamental facilitar espacios de diálogo, aprendizaje compartido, y por sobre todo generar confianza en los vínculos intersectoriales, ya que todo esto permite innovar. (Programa Naciones Unidas para el Desarrollo, 2010)

La capacidad territorial o regional para aprender (*“learning regions”*) hace foco fundamentalmente en las contribuciones que se realizan a través del capital social y la confianza en el apoyo de redes de relaciones entre empresas y el proceso de aprendizaje interactivo. De este modo, para que las **innovaciones** tengan éxito, es crucial el contexto social y cultural tanto de la infraestructura de investigación como de la red de relaciones entre estado, empresas y actores territoriales. Entonces, se puede construir un entorno territorial favorable al proceso de innovación de la región si se desarrolla una adecuada capacidad para impulsar las relaciones de cooperación en los diferentes territorios.

El hecho de ver al cluster como un desarrollo territorial de innovación, resalta la importancia y relevancia de los aspectos institucionales, sociales, políticos y culturales que están presentes en las actividades económicas. (Programa Naciones Unidas para el Desarrollo, 2010)

8.1 Innovación asociativa:

El planteamiento de los proyectos de integración productiva del FOMIN (Fondo Multinacional de Inversiones) destaca el carácter innovador de las acciones conjuntas de las redes empresariales en los clústeres, lo cual es un rasgo característico y destacado de su propia concepción y enfoque.

En este sentido, y en el análisis de (Alburquerque, 2006), son actuaciones innovadoras las destinadas a nuevas formas de valorización de los recursos locales, las basadas en la valorización de recursos endógenos no utilizados o infrautilizados, las que aprovechan oportunidades de dinamismo exógeno existentes, las dirigidas a la creación de nuevos productos, nuevos métodos productivos u organizativos, apertura de nuevos mercados, nuevos tipos de organizaciones, etc.

Entre las acciones innovadoras dentro de los clúster, cabe citar (Alburquerque, 2006):

- El apoyo a las pequeñas y medianas empresas como parte sustantiva del tejido productivo local.
- La construcción de la oferta territorial de servicios de desarrollo empresarial según las necesidades de los sistemas productivos locales y, en especial, del colectivo de pequeñas y medianas empresas.
- El establecimiento de vínculos entre agentes y sector
- Un nuevo planteamiento respecto a los recursos territoriales.
- Nuevas actitudes y prácticas participativas de los actores territoriales.
- La instauración de nuevas formas de organización financiera y de gestión de políticas públicas.
- La elaboración de sistemas territoriales de información empresarial.
- La identificación de mercados de trabajo locales.
- La valorización del medio ambiente y el patrimonio cultural como activos fundamentales del desarrollo local.

La innovación consiste, pues, siguiendo al autor, en (Alburquerque, 2006):

- 1- dar un nuevo impulso a técnicas, conocimientos, recursos y estructuras, y reconsiderar el papel que deben desempeñar los agentes;
- 2- un proceso colectivo basado en un grupo promotor de planteamientos y proyectos, capaz de impulsar medidas de aprendizaje en el territorio;
- 3- la capacidad de asumir el riesgo de la experimentación y el cambio, así como la promoción de la cultura emprendedora local;
- 4- la capacidad de proporcionar respuestas adaptadas a las necesidades de los territorios y a la evaluación del contexto.

8.2 Características de la innovación

En dimensión práctica de desarrollo de innovación, los proyectos de integración productiva en los clústeres, el asociativismo, al igual que otras buenas prácticas internacionales, están dando lugar a diferentes tipos de innovaciones, tratando de ofrecer respuestas endógenas a las debilidades y problemas locales, buscando soluciones a temas que no encuentran una respuesta institucional adecuada. Es clave que a las políticas tradicionales se los puedan incluir los intereses de agentes locales y de la población, fomentando inversiones inmateriales (animación, capacitación, movilización, espacios de diálogo, participación de la población local) que permiten a la vez reforzar los sectores social, cultural y medioambiental. (Alburquerque, 2006)

Como bien se nombró anteriormente, la innovación también es un proceso que posee una dimensión social y colectiva. Por ello es necesario facilitar la experimentación a escala territorial, impulsar procesos de aprendizaje mediante acciones de formación, desarrollo, y transformar las mentalidades y las prácticas habituales.

Un “sistema de innovación” consta de un conjunto de elementos y relaciones que interactúan en la producción, difusión y desarrollo de un nuevo conocimiento económicamente útil. Es una red interactiva compuesta por:

- Empresas de distintos tamaños integradas en un “cluster” (agrupamiento sectorial de empresas);

- Relaciones entre dichas empresas dentro del “cluster”;
- Instituciones de educación superior e investigación vinculadas al sector productivo;
- Laboratorios de I+D (públicos, privados o mixtos) y Agencias de transferencia de tecnología;
- Cámaras y Asociaciones Empresariales;
- Centros de Formación de Recursos Humanos;
- Departamentos y agencias gubernamentales.

Tal como se apreció en párrafos anteriores, la innovación busca la optimización de la capacidad de los recursos territoriales o regionales locales, necesita de una infraestructura de investigación, fomenta el aprendizaje social, necesita un buen funcionamiento en red de relaciones entre los diferentes actores intervinientes en la actividad (estado, empresas y actores territoriales), haciendo foco fundamentalmente en las contribuciones que se realizan a través del capital social-cultural, el aprendizaje conjunto, la confianza en el apoyo de redes de relaciones entre empresas y el proceso de aprendizaje interactivo.

Entonces, se puede concluir que aparece un nuevo término fuerte en el avance hacia el entendimiento de la definición, el funcionamiento de los clúster y de los modelos asociativos. Así, se puede concluir que para construir un entorno territorial favorable al proceso de clusterización, asociativismo, colaboración e innovación de una región, también se necesita la capacidad de trabajar en **red**, para impulsar las relaciones de cooperación y las acciones necesarias a llevar a cabo entre los diferentes actores: estado, empresas, organizaciones, comunidad y actores territoriales.

9 RED

El concepto de red, y en particular el estudio de redes productivas, deriva en una multiplicidad de conceptos (clúster, complejo, asociación, sistema, acuerdo de cooperación) que muchas veces se utilizan como sinónimos.

Los conceptos utilizados pueden tener diferentes alcances y objetivos, pero todos remiten a, por lo menos, un mínimo funcionamiento conjunto de los diferentes actores productivos. Se hace referencia a: acuerdos de cooperación, red productiva, red de proveedores, red de conocimientos y de innovación, distritos industriales, complejos productivos, clúster, sistemas productivos locales, arreglos productivos locales, consorcios de exportación, entre los conceptos más destacados en el estudio de redes y sistemas. Conceptos todos que se vinculan desde su origen a la teoría económica de la innovación. (Programa Naciones Unidas para el Desarrollo, 2010)

La colaboración a través de estructuras organizativas en red es más usual cuando las empresas están localizadas cerca unas de otras, aunque esto no es un condicionante y en la actualidad las redes de empresas a distancia ya es algo corriente gracias a las tecnologías.

Las redes se pueden dar entre empresas de una cadena de suministro, entre empresas asociadas u otras instituciones. Las empresas trabajan en red por múltiples razones, según las necesidades involucradas en cuanto a sus actividades y objetivos. Algunas empresas las pueden utilizar para reducir la incertidumbre, aprender unas de otras y asimilar las mejores prácticas, reducir los costos de transacción, distribución y logística, conseguir mejoras en negociaciones con terceros y acordar, incorporar conocimientos, reconocer, mejorar estándares y procesos. (Programa Naciones Unidas para el Desarrollo, 2010)

Las redes tanto inter-empresariales y socio-institucionales en un área geográfica, es llamado también territorio inteligente, que se caracteriza por la existencia de dinámicas de interacción. Estas redes suponen la existencia de un espacio complejo y articulado, en el que existe una elevada densidad de vínculos, tanto entre la mayor parte de las empresas implantadas como entre éstas y su entorno social e institucional. En este contexto, estas redes se ven transformadas en redes de innovación, donde las interacciones formales e informales de los agentes e instituciones enraizadas en el ambiente local y lo que es más, en estos territorios inteligentes dan lugar a la comunicación, la cooperación y la coordinación entre los actores.

(Instituto de Ingeniería Rural, "Ventajas cooperativas" fortalezas del asociativismo entre micropymes, 2012)

Se puede decir que las redes organizadas constituyen un sistema y, cuando se direccionan institucionalmente hacia un objetivo, son herramientas de desarrollo de suma

importancia. Las redes productivas (de innovación) pueden ser formales y/o informales. Estas redes tecno-económicas son formalizadas por acuerdos que suscriben empresas no relacionadas y pueden tener mayor o menor poder para imponer sus estrategias y sus capacidades. Son el elemento clave de la acumulación conjunta de conocimientos. Las relaciones pueden caracterizarse por asimetrías de poder al interior de la red, que dependen del sector o rama industrial.

9.1 Red en el Clúster de Frutos Secos Mendoza

“En cuanto al clúster de Fruto Seco Mendoza no se puede apreciar el trabajo en red en todos los miembros, sino de modo sectorizado: esta situación no permite su buen funcionamiento”, expresa el Ingeniero Manuel Viera, en la entrevista realizada y quien es impulsor de la asociación de Frutos Secos Mendoza y referente local de esta actividad.

Entre estas distinciones que se hace, se encuentra la “Asociación de Fruto seco Mendoza” la cual posee un funcionamiento de trabajo en red, se destaca la capacidad de apertura para con los miembros de la misma, compartiendo conocimientos propios al colectivo, coordinando con otras organizaciones para obtener beneficios compartidos, logrando la industrialización de sus técnicas, buscando financiamiento, realizando ventas comerciales conjuntas. Esto se ve reflejado en los avances organizacionales, económicos y oportunidades de la misma, como también la representatividad ante el estado y los privados que se ha incrementado notoriamente.

Unido a lo anterior, sobre la representatividad hacia el Estado, cabe destacar que para la mejora de la eficiencia de la red productiva y la competitividad de cada sistema económico local, le corresponde en gran medida promover principalmente estos movimientos a los responsables públicos locales y provinciales (el estado) aunque no es excluyente. A fin de lograr la vinculación en red de los mismos de actores locales, tanto públicos como privados municipalidades, gobiernos provinciales, entidades de capacitación y formación profesional, universidades, asociaciones y cámaras empresariales, sindicatos, organizaciones cívicas, entre otros. (Programa Naciones Unidas para el Desarrollo, 2010)

10 ROL DEL ESTADO Y LA UNCUYO EN LA CONFORMACIÓN DE MODELOS DE DESARROLLO ECONÓMICO

La implementación de procesos de asociatividad se ha convertido en un tema de interés prioritario para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). En el marco del proyecto *“Políticas para el mejoramiento de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a través del fortalecimiento de redes empresariales”* ((CEPAL), 2006), se plantea que los procesos de asociatividad fomentan la competitividad de las organizaciones mediante el desarrollo de mecanismos de **colaboración** y cooperación con otras firmas. Dicho documento señala que a través de procesos de asociatividad las organizaciones más pequeñas mejoran sus volúmenes de producción, incorporan tecnologías más productivas, aumentan su capacidad de negociación con proveedores y clientes y aceleran sus procesos de aprendizaje organizacional a través del conocimiento compartido.

Como se puede apreciar, en el clúster, el sistema de colaboración, innovación, asociativismo, con capacidad de trabajo en red, no intervienen exclusivamente los criterios de rentabilidad y del sector privado. Existen diversos actores que además de éstos, poseen otros intereses, contribuyen a la generación de innovaciones y buscan la obtención de beneficios. En esta línea, es posible mencionar el rol de las universidades, instituciones gubernamentales o las entidades públicas o privadas sin fines de lucro.

10.1 ROL DEL ESTADO

10.1.1 Conformación de los clústeres y el Papel del Estado

En términos de intervención del Estado en el diseño de políticas de actuación, resulta obligado pensar conjuntamente en una construcción social del territorio, junto con el fomento de los proyectos de integración productiva que concuerden con el mismo. Dicho de otra forma, en el enfoque de los proyectos de integración productiva, las políticas no pueden ser exclusivamente empresariales ya que los ámbitos de intervención son sistemas de producción que tienen su motor y sus raíces evolutivas en nexos sociales, culturales e institucionales de los territorios o lugares donde se sitúan.

Esto quiere decir que se requieren políticas de desarrollo territorial, con objetivos que abarquen al capital humano, el capital social e institucional, el capital natural y patrimonio cultural, y el capital económico y financiero local. Estas políticas deben tratar de impulsar o abrir espacios de encuentro entre los diferentes actores -públicos y privados- territoriales, a fin de promover un aprendizaje colectivo, alentar relaciones de confianza, e impulsar la cohesión social no sólo por motivos éticos sino también por consideraciones de eficiencia económica para la empresa. (Albuquerque, 2006)

Según el sitio web (Ebizar, 2016), el Estado desempeña un papel fundamental como actor en la conformación de los clústeres. No sólo se encarga de salvaguardar el marco jurídico institucional sobre el que funcionan los clústeres dentro de los mecanismos del libre mercado, sino también participa directamente en la dotación de infraestructura regional y su acción o inacción a nivel de políticas públicas que puede constreñir o alentar la inversión en la actividad económica.

Según las distintas miradas políticas entre la abolición del Estado y la centralización estatal, se puede abrir paso a un escenario más realista lejos de los extremos. Es decir que el “capitalismo” y el “Estado” pueden convivir sin excluirse o confrontarse. El Estado, los agentes económicos y el mercado deberían tener sus atribuciones propias para a su vez poder coexistir y trabajar conjuntamente, como por ejemplo especificando los límites de desempeño y eficiencia sobre las funciones que a cada uno corresponde efectivamente. De esta forma buscar la óptima eficiencia de una actividad económica en un territorio. Así, por ejemplo, cuando el Estado busca monopolizar los mecanismos distributivos del mercado local –salvo excepciones puntuales-, un Estado tan grande muchas veces termina siendo ineficiente, de igual forma, los agentes económicos no pueden suplir las funciones redistributivas o garantizar la observancia de las normas o salvaguardar la el bien común, de las cuales el Estado es garante. Las universidades, escuelas e infraestructura, instituciones son todas funciones a través de las cuales el Estado coadyuva sin constreñir la iniciativa privada.

10.1.2 Papel del gobierno en la conformación de los clústeres

En primer lugar es necesario ahondar en los procesos de crecimiento que se han dado en las economías industrializadas a nivel mundial, procesos asignados por una intervención

Estatal bajo un profundo y arraigado proteccionismo propio de la estrategia de libre mercado. Así, en países como Inglaterra, Estados Unidos, Alemania y Japón –aunque hoy en día den apertura sus mercados-, fueron proteccionistas en algún momento de su historia en el que utilizaron dicha estrategia para generar clústeres y fortalecer sus ventajas competitivas en sectores productivos y en bienes menos diferenciados que los que producen hoy.

Ciertamente, el clúster tiende a la descentralización, no obstante, las políticas proteccionistas no son ni buenas ni malas como suele condenárseles de forma dogmática y categórica en favor del *laissez faire*, por el contrario, pueden ser eficaces o no, según la forma y por sobre todo los intereses con que se apliquen por los hacedores de política económica. Entonces, la conformación de los clústeres puede darse en una región bajo el auspicio de medidas proteccionistas nacionales, si se logra eludir la conformación de firmas parasitarias, intereses de un pequeño grupo y poco competitivas a nivel internacional, esto es así puesto que el proteccionismo supone barreras de entrada de bienes transables importados al mercado local.

No existe una receta en específico y cada economía es una particularidad, cada una cuenta con una conformación social, cultural y económica propia, de cuya dinámica emergen las fuerzas sobre las que se cimienta el diamante de Porter. (Ebízor, 2016)

10.1.3 Políticas públicas y sistemas productivos locales en Argentina

Según el Instituto de Ingeniería Rural (2012), existen visiones que sostienen que los sistemas productivos locales, según algunas experiencias pueden surgir frente a situaciones de crisis, necesidades o urgencia, planteando la posibilidad de que las políticas públicas operen como elemento disparador para solucionarlos. En este sentido, se puede afirmar que si bien son importantes las reacciones estatales ante las crisis, se requiere de acciones específicamente orientadas al desarrollo de este tipo de sistema productivo localizado en respuesta a los productores de cada zona. Es en este punto en el que el elaborador de la política a seguir adquiere protagonismo a partir de su habilidad para mediar entre los agentes privados y la sociedad, debiendo interactuar con los empresarios para conocer de cerca sus necesidades y problemas reales. Estas políticas deben tener una lógica “de abajo hacia arriba” (*bottom-up*); es decir, favorecer la generación de condiciones para pequeños productores y el surgimiento de las Pymes, para luego orientarse hacia la consolidación del clúster y su inserción

internacional. (Instituto de Ingeniería Rural, "Ventajas cooperativas" fortalezas del asociativismo entre micropymes, 2012)

A su vez, cabe advertir que si bien la base socio-económica territorial del clúster o sistema productivo local ha funcionado como un factor de integración versátil, en la actualidad se plantea la necesidad de otros integradores sistémicos, tales como: los que aseguran el acceso a redes inteligentes de la comunicación interactiva, de la logística integrada, de la certificación de calidad, de las garantías sobre la propiedad de la innovación, de los servicios y de la capacitación avanzada. En este mismo sentido es que las políticas de desarrollo han evolucionado desde un enfoque redistributivo hacia otras que persiguen un crecimiento generativo, promoviendo las iniciativas locales, mejorando la eficiencia de los sistemas productivos localizados y poniendo en valor los recursos existentes en cada territorio. (INTA)

En nuestro país se han visto distintas herramientas que se orientan a fomentar el desarrollo de sistemas productivos localizados o clústeres, siempre haciendo foco en el territorio y en la necesidad de fortalecer los lazos de confianza de los actores involucrados de modo tal de alcanzar una mayor eficiencia colectiva. Uno de los elementos vitales de estos programas se basa en el financiamiento de un "coordinador" del cluster. El rol de esta persona es actuar como agente intermedio y facilitador, entre las distintas empresas. Es fundamental que las diferentes acciones llevadas adelante por este coordinador se vinculen con generar, reforzar y reproducir los lazos de confianza entre las personas de diferentes grupos sociales y culturales para promover el desarrollo.

Sin embargo, en la práctica es de suma importancia aislar los intereses particulares de las acciones y decisiones a tomar por el grupo impulsor, ya que esto, dificulta la implementación y funcionamiento adecuado de los clústeres. (INTA)

10.1.4 Desafíos pendientes

Existen desafíos desde el Estado para el desarrollo de grupos asociativos y para el mejoramiento del funcionamiento de los ya impulsados. Es por esto que es de suma importancia:

- Fortalecer el vínculo entre las políticas públicas orientadas a pequeños productores, a microPYMES y PYMES y la política industrial activa.

- Diseñar herramientas adaptadas a las especificidades y necesidades de los diferentes tipos de grupos asociativos o los distintos tipos de actores en un clúster.
- Desarrollar nuevos mercados tanto interno como externo
- Fortalecer la posición en los empresarios y emprendedores actuales.
- Fortalecer el vínculo entre las empresas para que comiencen a funcionar como Red
- Fomentar la Inversión
- Fortalecer la cadena productiva
- Crear productos y canales diferenciales con un nivel alto de valor agregado
- Que las distintas instituciones públicas se encuentran trabajando coordinadamente para el logro de objetivos

Para dar respuesta a estos desafíos que tiene el estado a la hora de impulsar o participar en los clústeres, impulsar las diferentes formas asociativas o trabajar en red con su matriz productiva para el logro de sus objetivos, es necesario llevar a cabo una metodología que dé una respuesta adecuada para lograr un aprovechamiento máximo de ventajas competitivas, y que las políticas pensadas tengan un verdadero impacto y resultado a la hora de ejecutarlas.

10.2 Metodología utilizada por el estado argentino para el desarrollo de clúster

Estas iniciativas de clúster involucran decisiones consensuadas y esfuerzo común entre el sector privado y el sector público, diferentes niveles instituciones, técnicas, académicas, cámaras empresariales, cooperativas de productores entre otros, etc. Como se nombró anteriormente, es clave llevar a cabo una metodología adecuada para lograr un aprovechamiento máximo de ventajas competitivas.

Teniendo en cuenta el clúster de Frutos Secos Mendoza, el Estado Nacional y Provincial, a través del Ministerio de Agroindustria de la Nación, implementa programas, como las Iniciativas de Desarrollo de Clúster del Área de Competitividad del Programa de Servicios Agropecuarios Provinciales (PROSAP) el cual tiene como objetivo *“Contribuir a incrementar la competitividad del sector agroalimentario, la generación del empleo y la reconstrucción del tejido productivo de las economías regionales”*. Lo que intentan con estos programas es

promover procesos de acciones y esfuerzos coordinados, apoyando a los Clústeres en la definición de un Plan de Mejora Competitiva (PMC) y en la implementación de acciones para llevarlo a cabo. Para fortalecer la agricultura del país, una actividad de gran importancia económica, social y ambientalmente sustentable, se realizó trabajos desde lo institucional y lo privado para mejorar el crecimiento de este sector, cada vez más importante dentro de la fruticultura.

A continuación se presenta la metodología utilizada por el estado para dar impulso a la iniciativa del clúster de Frutos Secos Mendoza

10.2.1 Intervención metodológica

A continuación se presenta una descripción de las fases y etapas metodológicas utilizada en las iniciativas de desarrollo de Clúster en Argentina. Esta metodología de trabajo, se ha utilizado y es utilizado en el Clúster Ganadero, Clúster de Frutos Secos Mendoza, Clúster de Ciruela (el cual se está impulsando). La información fue obtenida por los informes generales de los planes de mejora competitiva de los primeros dos clúster anteriormente nombrados, y el plan de acción del Clúster de Ciruela.

Como se ve en la figura n° 20, la iniciativa de desarrollo se divide en dos fases:



Figura N° 20: Fases de la iniciativa de desarrollo del clúster
Fuente: (PROSAP - UCAR - Ministerio de Agroindustria, 2016)

a) Fase I: Desarrollo del Plan de Mejora de la Competitividad (PMC).

En esta primera fase, el PMC es un plan estratégico, el cual es consensuado en un proceso participativo. El involucramiento de todos los actores participantes en la formulación del PMC, valida y lo transforma en un marco de referencia para la acción empresarial e

institucional del sector, Este involucramiento también permite obtener un mayor compromiso a largo plazo con el PMC y los objetivos para con esa actividad económica. Cabe destacar que este plan es un proceso de aprendizaje colectivo, es por esto que el proceso que se lleve a cabo es muy importante, tan o más que el producto final.

Para la ejecución del PMC cada uno de los actores aporta los siguientes recursos:

- El Estado Nacional y Provincial, a través de sus programas y sus instituciones aportan la metodología, la asistencia técnica y el financiamiento.
- Instituciones públicas y privadas: gerenciamiento y apoyo al proceso de formulación de planes.
- Empresas: participación activa en el proceso de formulación de PMC.

Como producto final de esta Fase se encuentran los proyectos a desarrollar y conformación del marco institucional.

b) Fase 2: Implementación de acciones definidas en la fase anterior. Ejecución de Proyectos y fortalecimiento de institucionalidad del Clúster.

En esta etapa los proyectos formulados en el PMC son priorizados por el sector, y financiados por el programa en forma directa y co-financiados por aportes privados, nacionales, provinciales y/o municipales para la ejecución de los mismos.

La ejecución de los proyectos requiere la conformación de una Asociación Ad-hoc integrada por las instituciones vinculadas al sector y participantes de la elaboración del PMC. Este organismo firmará un convenio con el programa o con las instituciones estatales impulsoras a los efectos de la ejecución de los proyectos consensuados en el marco del PMC.

Para la ejecución de los proyectos definidos en el PMC cada uno de los actores aporta los siguientes recursos:

- Estado: financiamiento de los proyectos definidos en el PMC y las acciones necesarias para la implementación y seguimiento del mismo.

- Instituciones públicas y privadas: gerenciamiento del proceso implementación del PMC y la coordinación con el resto del entorno institucional de apoyo.
- Empresas: co-financiación y co-ejecución de acciones.

10.2.2 Etapas de formulación del PMC.

En la siguiente figura n° 21, se puede observar cada uno de los objetivos por cada etapa con las que cuenta el plan de mejora competitiva:



Figura N° 21: Objetivos por cada etapa del Plan de Mejora Competitiva
Fuente: (PROSAP - UCAR - Ministerio de Agroindustria, 2016)

Resulta conveniente explicitar cuáles son los objetivos que se persiguen en cada una de las etapas involucradas en la formulación del Plan de Mejora Competitiva:

- Etapa I Lanzamiento: El objetivo de esta etapa es lograr el compromiso de los actores del clúster, se procede a consensuar el esquema organizativo y el plan de trabajo para la elaboración del PMC.
- Etapa II: El objetivo de esta etapa es obtener una visión compartida del contexto y la situación competitiva en la que opera el clúster, e identificar las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas a las que se enfrenta.
- Etapa III: El objetivo de esta etapa es construir una visión plantear los objetivos estratégicos del clúster e identificar las principales líneas de acción para alcanzar los escenarios deseados.
- Etapa IV: En esta etapa se formula el PMC consensuado por los actores del clúster e identificar las Ideas-Proyectos de Apoyo a la Competitividad.

Como se puede observar, en cada una de estas etapas es de vital importancia la participación activa de todos los interesados y actores participantes, ya que se están decidiendo las bases y objetivos del clúster.

10.2.3 Esquema de trabajo

Para que el Plan de Mejora Competitiva sea una formulación participativa se tienen en cuenta distintos roles y formas de trabajo, como podemos observar en el esquema de la figura n° 22:



Figura N° 22: Esquema de Trabajo

Fuente: (PROSAP - UCAR - Ministerio de Agroindustria, 2016)

El Clúster se caracteriza por tener un equipo técnico que organiza, también un coordinador con la participación institucional de la provincia y el equipo impulsor representado por el sector público- privado de los miembros interesados.

a. Equipo técnico y de coordinación: Compuesto por un grupo reducido de especialistas interdisciplinarios que trabajan activamente en la investigación, producción, análisis y preparación de la información durante el desarrollo de la iniciativa.

b. Facilitadores metodológicos: Son consultores internos incluidos en el programa, que facilitan las herramientas metodológicas para apoyar el proceso. Cooperan con el equipo técnico-coordinador y el grupo impulsor.

c. Grupo Impulsor: Representado por actores claves de la cadena de valor de la actividad, tanto la producción, la agroindustria, los gobiernos locales y las instituciones de ciencia y técnicas. Tal como fue indicado, su función es validar los avances del Equipo Técnico, realizar aportes, sugerencias y recomendaciones.

Tanto el equipo técnico, el coordinador y el equipo impulsor, deberían tener procesos aceptados de cooperación y construcción colectiva tanto de las planificaciones de objetivos como en las acciones que se lleven a cabo para lograrlos.

El equipo técnico y el grupo impulsor son los que más tienen que tener la capacidad de trabajar en forma conjunta, aislar los intereses particulares para generar un sistema de participación colaborativa, con capacidad de trabajo en red y tener una apertura de contribuir a un bien colectivo, donde esta capacidad de apertura se tenga en cuenta para que las decisiones involucren los intereses de todos los actores de la cadena de valor de la actividad.

Para lograr estos resultados es clave la capacidad de dialogar, de tener una buena comunicación, metodologías para llegar a acuerdos, compartir conocimientos propios al colectivo y coordinando con otras organizaciones para obtener beneficios compartidos.

11 CONCLUSIÓN

En el recorrido de la presente investigación se pudo observar cómo fue incursionando el tema del clúster por distintos temas de suma importantes y totalmente relacionados, que fueron emergiendo al ir profundizando he indagando en el tema en cuestión.

En este indagar por el tema, se pudo observar y afirmar que un clúster no es tan solo mera concentración geográfica de empresas, instituciones y organizaciones interconectadas, es mucho más que eso.

En los clústeres, los actores, al estar implicados en una misma actividad económica, tienen contacto e involucramiento con toda la cadena de valor de esta actividad. Entonces están involucrados a lo largo y a lo ancho, con todos los actores que intervienen de una forma directa o indirecta en la actividad. Aquí es posible identificar: proveedores de insumos, distribuidores, productores, fabricantes, comercializadores, clientes, competidores, organizaciones con y sin fines de lucro, universidades, instituciones tanto del sector público como privado.

Entender la cadena de valor es clave para identificar fuentes de ventaja competitiva, teniendo en cuenta que el valor agregado que se genere en una empresa la coloca en una posición relativa superior en términos competitivos a otra, y en términos colaborativos superior a su propio estado anterior. Se identificó que las formas de generar ventajas competitivas en la cadena de valor son por optimización y coordinación. En cuanto mayor sea el grado de coordinación entre dos actividades, mejora la competitividad de ambas. Entonces se puede decir que; mientras mayor coordinación entre dos empresas que comparten actividades de la cadena de valor, mayor ventaja competitiva se genera para ambas empresas.

Estas distintas organizaciones y empresas, las cuales se encuentran envueltas ante una actividad económica, el hecho de pertenecer al rubro y teniendo elementos en común, comienzan a tener la necesidad de vincularse con el otro para mejorar lo que se está haciendo, afrontar una dificultad, pasar una crisis, compartir una problemática común o luchar por más beneficios para el sector. Es ahí cuando se entiende el asociativismo, al observar cómo frente a dificultades comunes, problemáticas y crisis, las organizaciones tienen a asociarse para afrontarlos, y no es otra cosa que intentar mejorar su competitividad y valor agregado.

Dadas las características del asociativismo, se fomenta la creación de valor, posibilita de manera privilegiada acceder a recursos naturales y a la contratación de capital humano calificado. Permite el surgimiento de economías escala, fomenta la toma de decisiones participativas por parte de los actores locales en todo lo relativo a las políticas de desarrollo, fomenta el conocimiento compartido por los miembros, fomenta la construcción de una visión compartida y por ende el aprendizaje colectivo, que facilita a las organizaciones el establecimiento de acuerdos de colaboración.

Tanto en la conformación de los clúster, en el asociativismo y en cualquier movimiento participativo, para lograr el éxito de los objetivos y los resultados esperados, es clave el grado de colaboración que se mantiene entre los distintos actores.

Para esto es clave dejar atrás la mirada competitiva entre actores y transformarla a una mirada colaborativa. La colaboración que permite la interacción frecuente entre empresas, el trabajo conjunto, alinear intereses, trabajar en red con otras instituciones no lucrativas que aportan al perfeccionamiento de la actividad, mejorar los procesos productivos de toda la cadena de valor. Es fundamental dejar atrás la duda y la desconfianza, el recelo de reservar conocimiento, dejar de lado la puja política entre el sector privado y público, ya que el objetivo es conjunto. Entendiendo que el beneficio de trabajar a la par con otros, es mucho mayor y se pueden lograr enormes resultados, que de una forma solitaria no podría.

Se puede descubrir, que al continuar con este concepto de colaboración, esta nueva forma de actuar de las organizaciones pueden pasar de la competitividad a la colaboración, estas nuevas formas de vincularse y hacer acciones conjuntas, no es más que innovar en las formas que hacemos las cosas, cumplimos nuestros objetivos y nos relacionamos con el ambiente en el que se está inserto, La innovación es un resultado, una consecuencia del impulso de los clústeres.

Esta capacidad de promover la innovación y el aprendizaje entre los miembros del clúster es un factor importantísimo y crucial para generar ventajas competitivas. En este sentido son actuaciones innovadoras las destinadas a nuevas formas de valorización de los recursos locales, recursos endógenos no utilizados o infrautilizados, aprovechan oportunidades de dinamismo exógeno, creación de nuevos productos, nuevos métodos productivos u

organizativos, apertura de nuevos mercados, nuevos tipos de organizaciones, entre otros aspectos.

En este tema se destacó que la innovación, busca la optimización de la capacidad de los recursos territoriales o regionales locales, necesita de una infraestructura de investigación, fomenta el aprendizaje social, necesita un buen funcionamiento en red de relaciones entre los diferentes actores intervinientes en la actividad estado, empresas y actores territoriales.

Emerge el término de “red” en el avance hacia el entendimiento de lo que implica el funcionamiento de los clúster y de los modelos asociativos. Entonces, para construir un entorno favorable al proceso de clusterización, asociativismo, colaboración e innovación de una región, también se necesita la capacidad de trabajar en red, para impulsar las relaciones de cooperación y las acciones necesarias a llevar a cabo entre los diferentes actores; estado, empresas, organizaciones, comunidad y actores territoriales.

Para la mejora de la eficiencia de la red productiva y la competitividad de cada sistema económico local, le corresponde en gran medida promover principalmente estos movimientos a los responsables públicos locales y provinciales (el Estado) aunque no es excluyente. A fin de lograr la vinculación en red de los mismos actores locales, tanto públicos como privados municipalidades, gobiernos provinciales, entidades de capacitación y formación profesional, universidades, asociaciones y cámaras empresariales, sindicatos, organizaciones cívicas, entre otros.

Entonces, es posible concluir que para la conformación y desarrollo de un clúster, no tan solo es necesaria la parte empresarial privada, una nueva visión colaborativa, sino también decisiones políticas de desarrollo territorial, con alcance al capital humano, capital social e institucional.

Las políticas públicas tienen que operar como elemento disparador para solucionar problemas y crisis. El Estado debe participar directamente en la dotación de infraestructura regional y su acción o inacción a nivel de políticas públicas que puede constreñir o alentar la inversión en la actividad económica. Esto quiere decir que se requieren políticas de desarrollo territorial, con objetivos que abarquen al capital humano, el capital social e institucional, el

capital natural y patrimonio cultural, y el capital económico y financiero local de una forma integral.

Cerrando con el trabajo de investigación, y a modo reflexivo, se puede decir que más importantes que la construcción de un entorno institucional adecuado para estimular el aprendizaje privado y social entre trabajadores/as, empresas, redes, grupos de empresas y organismos públicos en dicho ámbito territorial, en cualquiera de estos tipos de modelos económicos; es fundamental Impulsar o abrir espacios de encuentro y diálogo entre los diferentes actores -públicos y privados- territoriales, a fin de promover un aprendizaje colectivo, alentar relaciones de confianza, e impulsar la cohesión social no sólo por motivos éticos sino también por consideraciones de eficiencia económica para un desarrollo de cualquier actividad.

Pasar del enfoque competitivo a un enfoque colaborativo, no es tan difícil, hay que aprender a poner en sintonía el foco con el que se observan las cosas y las acciones. Es necesario dejar de lado el peso en el objetivo económico, la ambición constante del dinero y el poder. Por el contrario, enfocarse en la persona, en el ser, ya que el dinero y el poder no es más que otro tipo de energía en la búsqueda de la felicidad y plenitud de las personas, es cuestión de aprender a canalizar esas energías. Cabe destacar que el objetivo detrás de cada modelo económico, organización o empresa, intereses social o políticos, no hay más que personas con miedos y sueños, buscando una buena vida.

Bibliografía

(IDR), I. d. (2010). *Censo Fruticola Provincial* .

Actualidad Empresa. (11 de marzo de 2014). *Actualidad Empresa*. Obtenido de CLÚSTER: DEFINICIÓN, OBJETIVO, BENEFICIOS Y DESARROLLO: <http://actualidadempresa.com/cluster-definicion-objetivo-beneficios-y-desarrollo/>

Actualidad, E. (11 de marzo de 2014). *Empresa Actualidad*. Obtenido de CLÚSTER: DEFINICIÓN, OBJETIVO, BENEFICIOS Y DESARROLLO: <http://actualidadempresa.com/cluster-definicion-objetivo-beneficios-y-desarrollo/>

Alburquerque, F. (2006). *Cluster Territorio y Desarrollo Empresarial: Diferentes Modelos de Organización Productiva*. San José, Costa Rica: FOMIN/BID Cuarto Taller de la Red de Proyectos de Integración Productiva.

Austin, J. (2003). *El desafío de la colaboración*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.

Bellandi. (2006). El distrito industrial y la economía industrial. *Economía Industrial*, 43-57.

BID, C. P. (2005). *Mejora de la competitividad en racimos y cadenas productivas en América Latina* . Washington DC .

CEEP, C. d. (2009). *Procesos de asociatividad empresarial: Aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional. Documento de investigación n° 44*. Rosario: Facultad de Administración - Universidad de Rosario.

Consejo Federal de Frutos Secos, M. d. (2016/2017). *Relevamiento Nacional de Frutos Secos (RNFS)*.

Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Cengage Learning.

Diario, S. R. (11 de 04 de 2020). *diariosanrafael.com.ar*. Obtenido de <https://diariosanrafael.com.ar/invirtieron-us-2-millones-para-la-exportacion-de-nueces-desde-mendoza-247066/>

- Ebizor. (23 de diciembre de 2016). *Ebizor PA*. Obtenido de <http://www.ebizor.com/conformacion-de-los-clusters-papel-del-estado/>
- Económica, Z. (s.f.). Obtenido de <https://www.zonaeconomica.com/asociativismo>
- FOMIN, M. D. (2004). Guía Práctica para la puesta en marcha de proyectos de fomento de cluster.
- I.N.D.E.C., I. N. (Enero de 2020). *Censo Nacional Agropecuario 2018. Resultados preliminares. Agricultura*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Archivo Digital: descarga y online.
- INC, I. N. (s.f.). <https://www.nutfruit.org>.
- Instituto de Ingeniería Rural, I. (31 de diciembre de 2012). "*Ventajas cooperativas" fortalezas del asociativismo entre micropymes*. Obtenido de <https://inta.gob.ar/documentos/ventajas-cooperativas-fortalezas-del-asociativismo-entre-micropymes-boletin-13>
- La Nación, D. (9 de 5 de 2017). *Diario La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/con-una-inversion-de-230-millones-agd-inaugura-una-planta-procesadora-de-almendras-en-mendoza-nid2022060>
- Labs, O. B. (s.f.). <https://comtrade.un.org/>.
- Ministerio de Agricultura, g. y. (s.f.). *Alimentos Argentinos*. Obtenido de <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=358>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, Presidencia de la Nación. (s.f.). *PROSAP Programa de Servicios Agrícolas Provinciales*. Obtenido de www.prosap.gov.ar
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the New- Economics of Competition.
- Porter, M. y. (2011). "Creating Shared Value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth".
- Programa Naciones Unidas para el Desarrollo, P. (2010). *Sistemas productivos locales : políticas públicas y desarrollo económico*. Buenos Aires.
- PROSAP - UCAR - Ministerio de Agroindustria, P. d. (2016). *Plan de Mejora Competitiva*. Mendoza.

ANEXO I

***Proyecto de Fortalecimiento organizacional dirigido a la
Asociación de Frutos Secos Mendoza
2017***

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

***Área de Innovación Productiva
Secretaría de Extensión y vinculación***

2017

***Lic. Natalia Gusman
Juan Carlos Luna***

ÍNDICE:

Pág. 3- Propuesta y Justificación de trabajo.

Pág. 4- Objetivo General, Específico y Resultado esperado.

Pág. 5- Acciones a llevar a cabo del equipo técnico

Pág.6- Cronograma de trabajo

Pág. 7- Costos

Pág. 8- Resultado del Primer taller de fortalecimiento

Pág. 9- Mapeo organizativo

Pág. 10- Características de los asociados

Pág. 11- F.O.D.A. Individuales de cada socio

Pág. 13- F.O.D.A. de la Asociación

Pág.15- Gráfico del F.O.D.A. de la Asociación

Pág. 16- Resultado del Segundo taller de fortalecimiento

Pág. 17- Visión, Misión y objetivos de la Asociación

Pág. 18- Resultado del tercer taller de fortalecimiento

Pág. 19- Acuerdos establecidos por la Asociación

Pág. 24- Recomendaciones para comenzar a trabajar en el año 2018

Propuesta de trabajo:

Proponemos una intervención técnica a través de 3 talleres de capacitación junto a los miembros de la Asociación de productores de Frutos Secos. Dicha intervención tiene como objetivo acompañar a los miembros en el proceso de generación y fortalecimiento de una identidad colectiva. Que permita a su vez, sentar bases claras y primordiales para la conformación y crecimiento de la Asociación como grupo. En este sentido, se busca obtener la visión, misión y objetivos de la asociación y estimular el desarrollo de una cultura organizacional.

El trabajo requiere de un proceso, de no menos de 4 meses, respetando una serie concatenadas de etapas, en las cuales se tiene en cuenta la planificación, organización, ejecución, monitoreo-control de cada actividad y del proceso final de la intervención.

Justificación de la propuesta:

Debido a la situación actual del mercado de frutos secos y a las nuevas políticas de importación que afectan a su sector productivo, un grupo de productores mendocinos, decidió conformar una red de trabajo colaborativa con personalidad jurídica, buscando ser más competitivos en el mercado interno de manera individual y colectiva.

En las reuniones mensuales de los productores con el representante institucional de la UNCuyo (Ing. Manuel Viera), los participantes manifestaron diversas preocupaciones.

En base a las mismas, identificamos dos grupos de necesidades: por un lado; las de solución inmediata: relacionadas a la constitución legal de una personería jurídica, la falta de financiamiento y la escasa organización interna. Por otro lado, las asociadas a la identidad de la organización: la falta de involucramiento de los miembros en las actividades requeridas, la poca claridad acerca de roles e intereses, derechos y responsabilidades y de un horizonte compartido.

Respecto a las preocupaciones identificadas y los temas de importancia que se consideran apropiado tratar, se propone una intervención técnica desde la UNCuyo, atendiendo a las necesidades de una identidad organizacional. Así,

se plantean talleres de capacitación con acompañamiento metodológico que permitan llevar a cabo el proceso de creación y formación de las bases de este modelo asociativo.

Objetivo General:

Acompañar a los productores de frutos secos en el proceso de generación y fortalecimiento de una identidad colectiva. Que permita a su vez, sentar bases claras y primordiales para la conformación y crecimiento de la Asociación de productores de Frutos Secos de Mendoza.

Objetivos Específicos:

1. Generar un espacio de diálogo en el cual los propios miembros de la Asociación especifiquen y sinceren intenciones, intereses individuales y grupales.
2. Realizar un análisis interno y externo de la situación actual de la asociación.
3. Guiar a los productores en el reconocimiento de la visión, misión y objetivos del grupo asociativo.
4. Promover la identificación de acciones estratégicas que lleven a cumplimentar los objetivos propuestos.

5. Estimular el reconocimiento de derechos y responsabilidades, a los cuales, deben estar comprometidos y dispuestos a respetar.

Resultado esperado:

Con la propuesta de intervención buscamos lograr un documento base, que explice la visión, misión y objetivos de la asociación, con líneas de acción a seguir y defina derechos y responsabilidades de cada miembro asociado.

Acciones llevadas a cabo por el equipo técnico:

- Diagnóstico de la situación actual de los miembros de la asociación.
- Planificación del aporte concreto de la intervención del equipo técnico de acuerdo a las preocupaciones y necesidades del sector productivo de frutos secos.
- Organización de materiales necesarios para las dinámicas y metodologías grupales.
- Convocatoria a cada uno de los miembros de la asociación, a través de mailing, llamadas por teléfono y visitas personales.
- Ejecución de tres espacios de diálogo y aprendizaje compartido, en base a metodologías y dinámicas grupales, que guíen y faciliten el desarrollo y cumplimiento de los objetivos planteados.
- Sistematización de lo trabajado en cada encuentro y retroalimentación permanente entre los mismos productores y el equipo técnico.

- Redacción conjunta de documento base de la Asociación de productores de frutos secos.

Cronograma de trabajo:

Mes de ejecución	Actividad	Descripción
Setiembre	Diagnóstico y Planificación de la intervención técnica	Diagnóstico y Planificación teórica metodológica de todo el proceso de trabajo y de cada taller en particular.
Octubre	1° Encuentro taller “Repensando al Grupo Asociativo”	Guiar a los asociados en la identificación de la situación actual de la asociación, intereses individuales y grupales
Noviembre	2° Encuentro taller “Horizonte compartido”	Guiar en la definición de Visión, misión y objetivos de la asociación.
Diciembre	3° Encuentro taller “Caminos a seguir: derechos y obligaciones”.	Guiar a los asociados en el acuerdo de sus derechos, obligaciones y roles como integrantes.

Costos:

El costo total de la propuesta de trabajo es de \$40.000

Los mismos son gastados en:

-Honorarios en tiempo de planificación, organización, ejecución y control del Equipo técnico

-Materiales para las Dinámicas

- Insumos de librería; marcadores, afiches, cintas de papel, cartulina, hojas.

-Impresiones a color de informes de devolución hacia los asociados en cada taller

- Catering; galletas, facturas, café, yerba, té

- Viáticos en movilidad y traslado

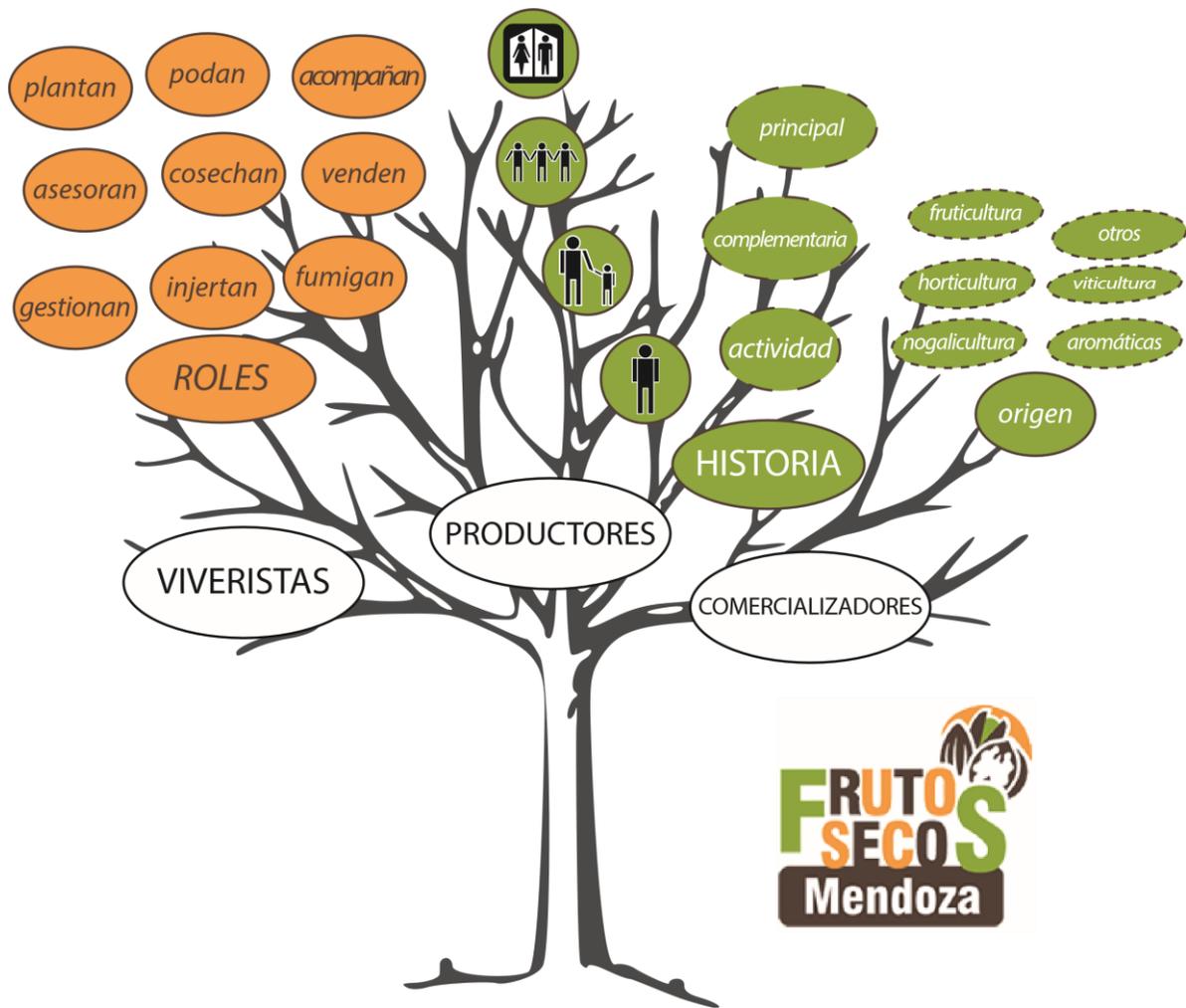
Resultado de cada taller

PRIMER TALLER DE FORTALECIMIENTO



Producto: los miembros Asociación especificaron y sinceraron intenciones, interés individuales y grupales”. Reconocieron la situación actual de la asociación a través de una herramienta de análisis situacional (F.O.D.A.) tanto de forma individual en cada negocio y de forma grupal visto desde la asociación. Lograr un mapeo característico de los miembros de la asociación.

MAPEO ORGANIZATIVO



Características de los asociados en base al MAPEO:

- **Existe una diversidad en la composición de la asociación, en la cual se encuentran cubiertas parte de la cadena productiva (producción, comercialización y proveedores de insumos como viveristas).**
- **La mayoría son productores de nueces.**
- **Algunos tienen historia larga de familias productoras nogaleras, otras se han insertado en el sector hace pocos años en búsqueda de aprendizajes, conocimiento y rentabilidad.**
- **Algunos socios tienen el negocio como actividad principal, y otros lo tienen como actividad complementaria.**
- **Inserción en la actividad: desde de la fundación de su negocio comenzaron con frutos secos, otros con el tiempo reconvirtieron o diversificaron su producción.**
- **Roles o tareas: algunos sólo participan en la comercialización de la producción, otros se encargan de la gestión de la finca, y otros cumplen múltiples roles (plantan, podan, fumigan, cosechan, secan, parten, empacan y venden), todos transfieren conocimiento a hijos y nietos. Existen capacidades diversas que se pueden complementar o asociar unas con otras.**
- **En sus trayectorias familiares los une una relación muy fuerte con la tierra, la descendencia continua en la actividad.**

F.O.D.A. individual

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1) Producto superior Exclusividad (transitoria) Proyecto familiar Diferenciación</p> <p>2) Trabaja en círculos de gente que nos sentimos cómodos Apoyo de mi familia Conocimiento de contratos y tramitaciones Mentes</p> <p>3) Contar con un tractor Contar con máquina Contar con un galpón (curar) contar con herramientas Recurso hídrico</p> <p>4) Mi lugar de tierra es óptimo para la nogalicultura El valor de la nuez es bueno, puedo progresar Tengo asesoramiento adecuado Acompañamiento de la familia</p> <p>5) Un proyecto que sigue creciendo Ser productor Soy parte de toda la cadena de mi proyecto</p> <p>6) Haber desarrollado todas las técnicas modernas Haber logrado alta calidad</p> <p>7) Lugar donde vivo Tiempo para dedicar a la actividad Respaldo del gobierno actual</p> <p>8) Finca proyectada a una buena producción Manejo de toda la cadena de producción</p> <p>9) Realizamos el proceso del producto y comercialización</p> <p>10) Conocimiento Emprendedor Zona</p>	<p>Suelo demasiado Húmedo No realizar pos cosecha propia Muy personalista- Individualismo Falta de promoción o publicidad del sector Altos costos de insumos (agroquímicos, combustibles y energía) Falta de infraestructura Robo de plantas y producción Altos Costos Bajos rendimientos por Plantas que se secan o porque las plantas son nuevas Falta de experiencia en el sector Falta de información y conocimiento de la actividad productiva Empresa familiar Desorganización del proyecto familiar Escasez de recurso humano Distancia de la finca -vivir fuera del predio Fallas en la comercialización Falta de herramientas Falta de Registro RNE y RNPA, RUT Falta de conocimiento del cultivo de frutos secos Escasa información sobre los beneficios de los frutos secos Nivel de tecnificación insuficiente Tiempo limitado para dedicarle a la actividad Falencias en la comercialización Complejidad en la provisión de insumos del extranjero Trayectoria corta en la actividad</p>

<p>Producto no perecedero, se puede comercializar en un lapso de tiempo mayor</p> <p>11) Monte en producción Recurso hídrico disponible y buena calidad Adaptación Agroclimática para la variedad Chandler Unidad económica (6 has, se pueden manejar bien de manera familiar, esto es un beneficio dentro del sector Haberse impuesto en el mercado por la calidad de su producción</p> <p>12) Propietario con un cultivo elegido (sarmiento) Ubicación geográfica y clima Soy participe de toda la cadena productiva, hasta la comercialización</p>	
---	--

F.O.D.A. DE LA ASOCIACIÓN

Para lograr un mejor trabajo participativo y tengan la posibilidad de hablar ciertos temas en debate, se dividen en dos subgrupos, cada subgrupo presenta lo trabajado y en plenario se llega a un consenso común.

Grupo 1

FORTALEZA

- 1) Unión
Suma de la producción de cada uno
- 2) Espíritu emprendedor
- 3) Zona geográfica
- 4) Integración hacia adelante (no solo en la producción, también en la comercialización)

OPORTUNIDAD

- 1) CAPACITACIONES
- 2) VENTA GRANEL
- 3) COMPARTIR RECURSOS (ejemplo: partidero comunitario)
- 4) Tener representatividad en el sector

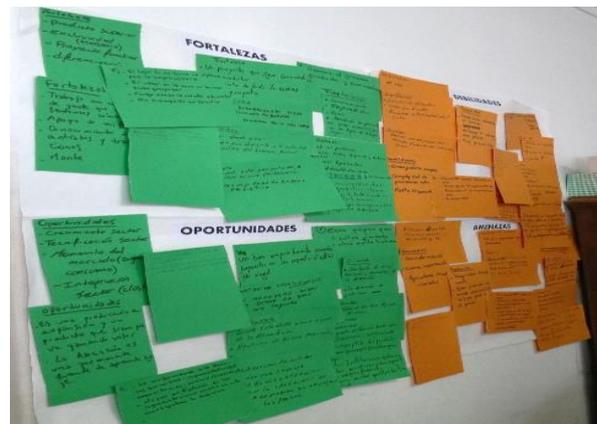
DEBILIDAD

- 1) Falta experiencia organizativa
Falta de autoestima
- 2) Falta de promoción en el sector

- 3) Falta de participación de otras partes de la cadena
- 4) Sistema De información deficitario

AMENAZA

- 1) Productores individualistas
- 2) Importación
- 3) Comercialización, de pocos compradores y malos intermediarios



Grupo 2

FORTALEZA

- Articulación y vinculación institucional
- Valor del producto
- Proceso de conformación de la asociación
- La calidad del producto que se genera en Mendoza
- Transferencias de conocimiento entre los participantes

OPORTUNIDAD

- Posicionamiento de la calidad del producto a nivel nacional y casi internacional
- La conformación de la asociación para lograr: estándares de calidad, comercialización, capacitaciones y marketing para el aumento del consumo

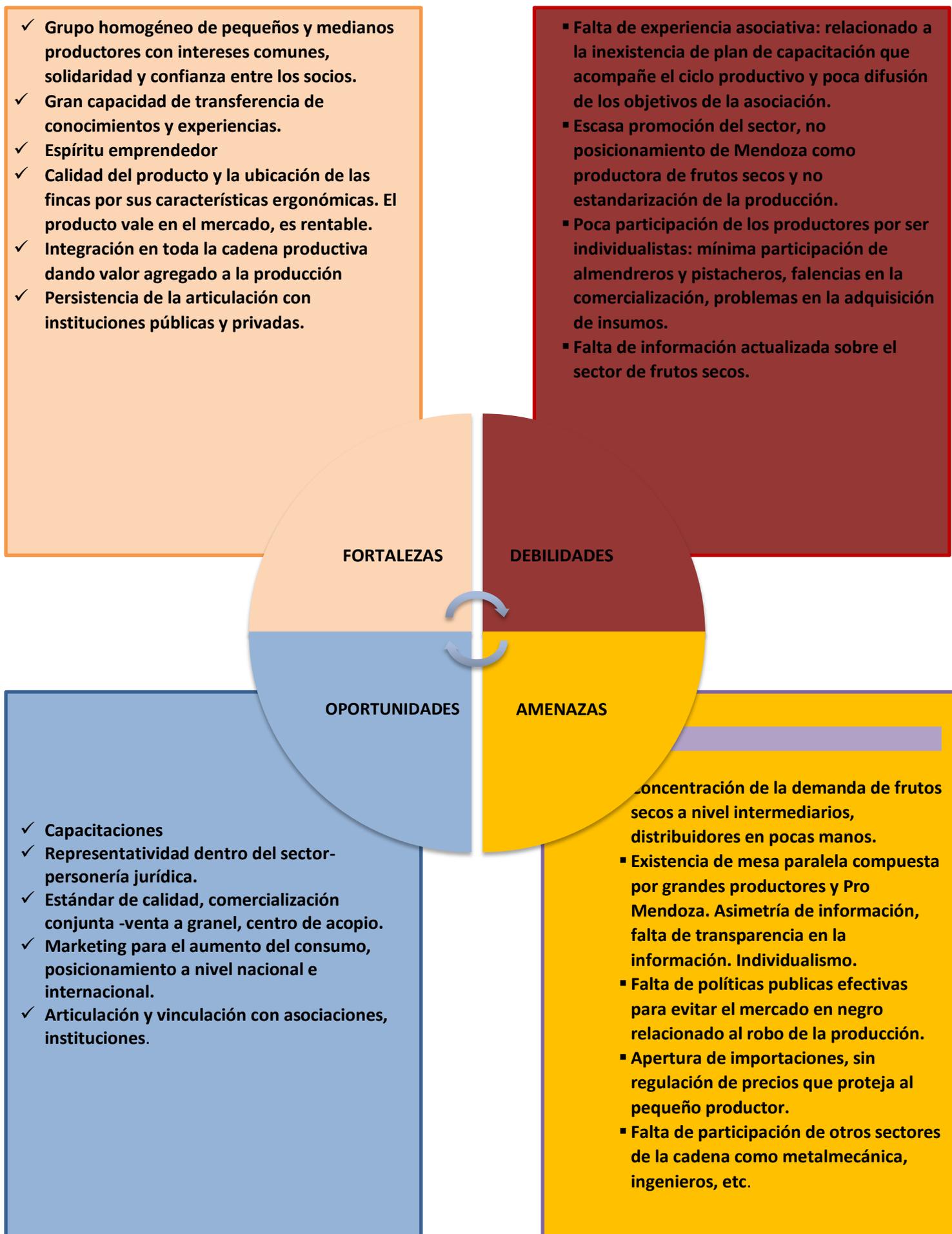
DEBILIDAD

- No concluir en términos legales a la asociación
- Poca participación de los productores por individualismo
- Falta de posicionamiento de la marca Mendoza
- Falta de estandarización de la producción
- Falta de difusión de la existencia, objetivos y actividades de la asociación
- Falencias en la comercialización en la venta o adquisición de productos e insumos
- Falta de un plan de capacitación
- Poca participación de almendreros

AMENAZA

- La creación de agrupación de los grandes
- Incremento de la inseguridad por falta de políticas

F.O.D.A. DE LA ASOCIACIÓN



SEGUNDO TALLER DE FORTALECIMIENTO



Producto: **Reconocimiento de la visión, misión y objetivos del grupo asociativo.**

De la misma forma que en el anterior taller, para lograr una mayor participación, se dividen en dos subgrupos, trabajan la dinámica y en base a ella y la teoría expuesta por los facilitadores, buscan su visión, misión y objetivos por separado. Luego en plenario buscan el consenso colectivo de todos los miembros.

El producto de este correspondiente taller quedo de la siguiente manera:

Visión:

Ser un grupo de socios consolidados y comprometidos con una producción y comercialización conjunta, permaneciendo en la vanguardia del sector en relación al mercado y en tecnologías.

Misión:

Generar representatividad dentro del sector de frutos secos a nivel local, nacional e internacional permitiendo rentabilidad y sustentabilidad de la actividad en el tiempo. Fortalecer toda la cadena de producción del sector de frutos secos (hornos, acopio, comercialización, insumos sector primario).

Objetivos:

- Acrecentar la representatividad del sector en la asociación
- Obtener calidad- estandarización
- Obtener un plan de capacitación
- Ser eficientes y tecnificados
- Generar un sistema de información y de datos actualizado y dinámico
- Buscar financiamientos externo acorde a la cadena productiva
- Vincular a la asociación con instituciones públicas y/o privadas.



TERCER TALLER DE FORTALECIMIENTO



Producto: **Reconocimiento de derechos y responsabilidades, a los cuales, deben estar comprometidos y dispuestos a respetar.**

Identificación de acciones estratégicas que lleven a cumplimentar los objetivos propuestos.

Divididos en subgrupos responden ciertas preguntas, antes planificadas para responder a cuestiones específicas de temas en discusión. Cada grupo tendrá estas **preguntas guiadas**, Cada grupo contó con la figura de un moderador que cumplirá el rol de registrar el producto de cada subgrupo. Luego en plenario exponen lo trabajado cada grupo, y se llega a un consenso común entre todos.

Dinámicas: “Pelotas andinas” con esta dinámica se fomenta en reflexión de:

- La importancia de la participación de todos los miembros de la asociación.
- Responsabilidades que cumplir, que son meramente para el logro de los objetivos.
- División de tareas y roles dentro de la asociación.
- Importancia de la comunicación y la circulación de la información.
- Reflexionar sobre que están dispuesto a dar ellos como socios y que les ofrecen sus colegas.

- Cómo afrontar diferentes dificultades, entre ellas el ingreso de nuevos socios
- Reflexionar sobre cuál es la forma de tener representatividad, y quienes representarán a la asociación en los diferentes ámbitos

ACUERDOS ESTABLECIDOS POR LOS MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN

1. ¿Qué responsabilidades tengo que asumir como MIEMBRO para lograr los objetivos?

Como miembro de la asociación para el logro de los objetivos necesitamos que cada uno tenga: respeto, compromiso, lealtad y brindarnos hacia la asociación. Cumplir normas y llevar a cabo metas internas consensuadas y que no sea una sola persona responsable, trabajo en equipo, cumplir los roles de la asociación, juego asociado.

Participar de la asociación cumpliendo con una cuota mínima.

No excluir por la falta de pago para no perder representatividad. Sanciones: No acceder a cargos no tener voto no participar de capacitaciones, acceso diferencial a compras conjuntas.

Establecer periodo de deuda.

Para acceder a cargos antigüedad

Respetar las obligaciones planteadas en el estatuto de constitución

Tener un registro de asistencia

b. ¿La participación en reuniones van a ser obligatorias o no?

Si no se puede asistir por algún inconveniente, de igual manera se tiene que contar con la opinión o el aporte sobre el tema sobre el miembro faltante.

Las decisiones que se tomaran se realizaran mediante y por los presentes en la reunión.

Y divulgar la información tratada en reunión a los miembros que faltaron.

Establecer cantidad de reuniones para asumir ciertos cargos en la asociación: la mitad más uno el 60 %.

c. ¿la asistencia a las capacitaciones es obligatoria?

Si.

Para el logro de un objetivo tener capacitaciones por igual a todos.

Las capacitaciones deben ser reuniones, no pondríamos un mínimo de asistencia, establecer las prioritarias en nuestra asociación y adaptarnos.

Capacitaciones abiertas

Establecer quienes son los que facilitarán las capacitaciones.

En una primera etapa podemos usar los contactos instituciones y organizaciones conocidas para que faciliten las capacitaciones, que ellos ayuden a solventar el gasto de la capacitación.

2. ¿Cuáles son las responsabilidades dentro de la asociación según CARGOS ASUMIDOS en la constitución de la Asociación?

Respetar las responsabilidades planteadas en el estatuto y los roles dentro de la asociación.

Ser flexible con la asistencia de las autoridades en actividades concretas donde no puedan participar las autoridades.

Los ciclos de elección de autoridades también se respetan.

Se pueden agregar cosas al estatuto a partir de la reunión de hoy y de las próximas reuniones. Puede ser modificado por asamblea.

Reemplazo por suplente o sorteo entre los asociados, esto lo modificarían

Asistir a Reuniones con un periodo determinado.

3. ¿Qué tiene que aportar cada uno de los miembros para sostener esta cadena, esta asociación?

Tiempo, dedicación, compartir la información.

Aporte societario

a. ¿Cuáles y cuanto es el aporte económico que se realizará? ¿En que se utilizaría?

1200 pesos anuales, pagados aproximadamente en mayo.

Se utilizaría en: Capacitaciones, materiales e insumos para la capacitación, representaciones, coordinador, y para la estandarización en los productos, promoción.

b. ¿En posibles negocios futuros, que RECURSOS estoy dispuesto a compartir y bajo qué condiciones?

Recursos de calidad para poder competir en el mercado, ofrecer nuestros productos para cubrir una venta mayor.

Para una comercialización conjunta es necesario estandarizar y trabajar la calidad en cada miembro para homogenizar el producto.

c. ¿Se divulgará a todos los miembros de la asociación información sobre determinados posibles negocios?

Si, de todos.

Si la venta es en conjunto tienen que quedar un aporte o comisión para la asociación.

Estandarizar la calidad en función a las características del grupo.

NOTA:

Si es una venta de la asociación se deja un porcentaje para la asociación.

Si un socio trajo el negocio hacia la asociación, se dejaría un porcentaje de la venta como incentivo y también para la asociación.

4. La dificultad de incorporar nuevos miembros.

Está abierto a recibir nuevos miembros, sin número limitante. Mientras esté de acuerdo con la misión de la asociación, y asumir los objetivos planteados desde la asociación

a. ¿Quiénes se pueden incorporar?

Todos los que estén relacionados a la cadena productiva. Que conozca el estatuto de la asociación.

Tener la aprobación de todos los miembros de la comisión dejar sentado que en la reunión haya un cierto porcentaje de socios con cargos para votar.

Que no sea miembro de otra organización con intereses contrapuestos a los intereses de asociación.

b. ¿Cómo se pueden incorporar?

Se incorpora como socio de la organización. Ficha y pagando inscripción.

Que cumpla con lo establecido anteriormente y que se decida su incorporación por asamblea de la comisión, un voto por asociación.

c. ¿Cuándo se pueden incorporar?

En cualquier momento. Para acrecentar la cantidad de hectáreas y ser representativos en el sector. Se incorporan inmediatamente después de la aceptación de la comisión en asamblea.

5. ¿En qué eventos, circunstancias o ámbitos la asociación necesita ser una figura visible y presente?

Necesitamos una figura visible para tratar con el Gobierno, participar de congresos, cursos, ante instituciones, auspiciantes de algunos eventos público o privados.

Eventos: en vendimia, en todos los eventos de promoción, en el ámbito legislativo, en ciertas instituciones que otorgan financiamiento,

Los eventos de promoción se deciden en grupo.

Generar eventos propios desde la asociación.

a. ¿van a haber representantes definidos y fijos para asistir en los diferentes ámbitos?

Autoridades y también se adapta a la circunstancia de la reunión, en función de las posibilidades, capacidades y conocimiento de cada uno de los miembros.

Que el representante vaya con la idea consensuada en reunión previa y devuelva la información a todos los socios. Que el representante sea el que lleve la idea trabajada en conjunto.

b. Si tienen reuniones de negocio ¿Quiénes asistirán en nombre de la asociación?

Autoridad, coordinador y miembros vinculados con el negocio particular. Tanto en ventas como en compras de insumos.

A eventos espontáneos lo definirá la comisión. Pero la representación en algunas instituciones de forma permanente debe ser definida una única persona por la comisión como un delegado y por tipo determinado, esa persona ser quien informe a los demás asociados. Y deberá llevar la palabra consensuada en reuniones de negocios: el representante debe ser elegido por la comisión no designar un delegado específico de ante mano.

c. ¿Todos tendrán participación en un determinado negocio? ¿Cuáles son las condiciones?

Todos pueden participar, y si es menor se realizará en forma proporcional a la cantidad demandada. La asociación no hace negocios, sino que si los miembros cumplen un estándar de calidad todos pueden aportar, pero la asociación no es un negocio.

En caso de negocios se conformaría una unión transitoria de negocios. Y como el negocio vino por la asociación esos socios deberán dejar una contribución voluntaria la asociación.



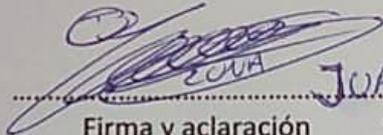
Recomendación para comenzar a trabajar hacia el año 2018:

- 1 - Clarificar los distintos tipos de objetivos propuestos.
- 2 - Priorizar objetivos según ciertos criterios que crean convenientes, para comenzar a trabajar en el año 2018.
- 3 - Sobre estos objetivos, desarrollar subgrupos que se responsabilicen del cumplimiento de los mismos, cada grupo que trabaje en pos de un objetivo concreto pueda consultar y apoyarse en todos los miembros de la asociación, pero a la vez ellos son los encargados de gestionar y supervisar la ejecución de los mismos de los mismos.
- 4 - Realizar un plan estratégico que incluya la realización de los objetivos en el tiempo, recursos, responsable y logística

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 10 de Agosto 2020


Firma y aclaración JUAN CARLOS LUNA

27206
Número de registro

36.349.213
DNI