

Los cluster y la política publica en Argentina:

“El caso de la Unidad para el Cambio Rural”

GONZALO DE VILLALOBOS



¿Qué es el PROSAP?



El PROSAP se inscribe en las políticas de fortalecimiento de la actividad productiva y desarrollo rural del Gobierno Nacional.

PRESPUUESTO: 1197 millones de USD

Fuentes de Financiamiento: BID - BIRF

Dependencia:

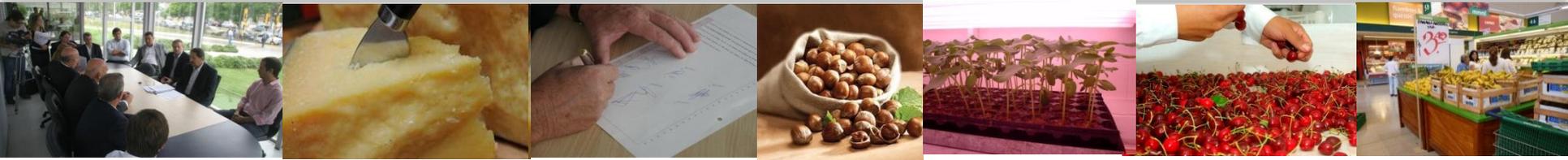
Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación

¿Qué es el PROSAP?



- **OBJETIVO**

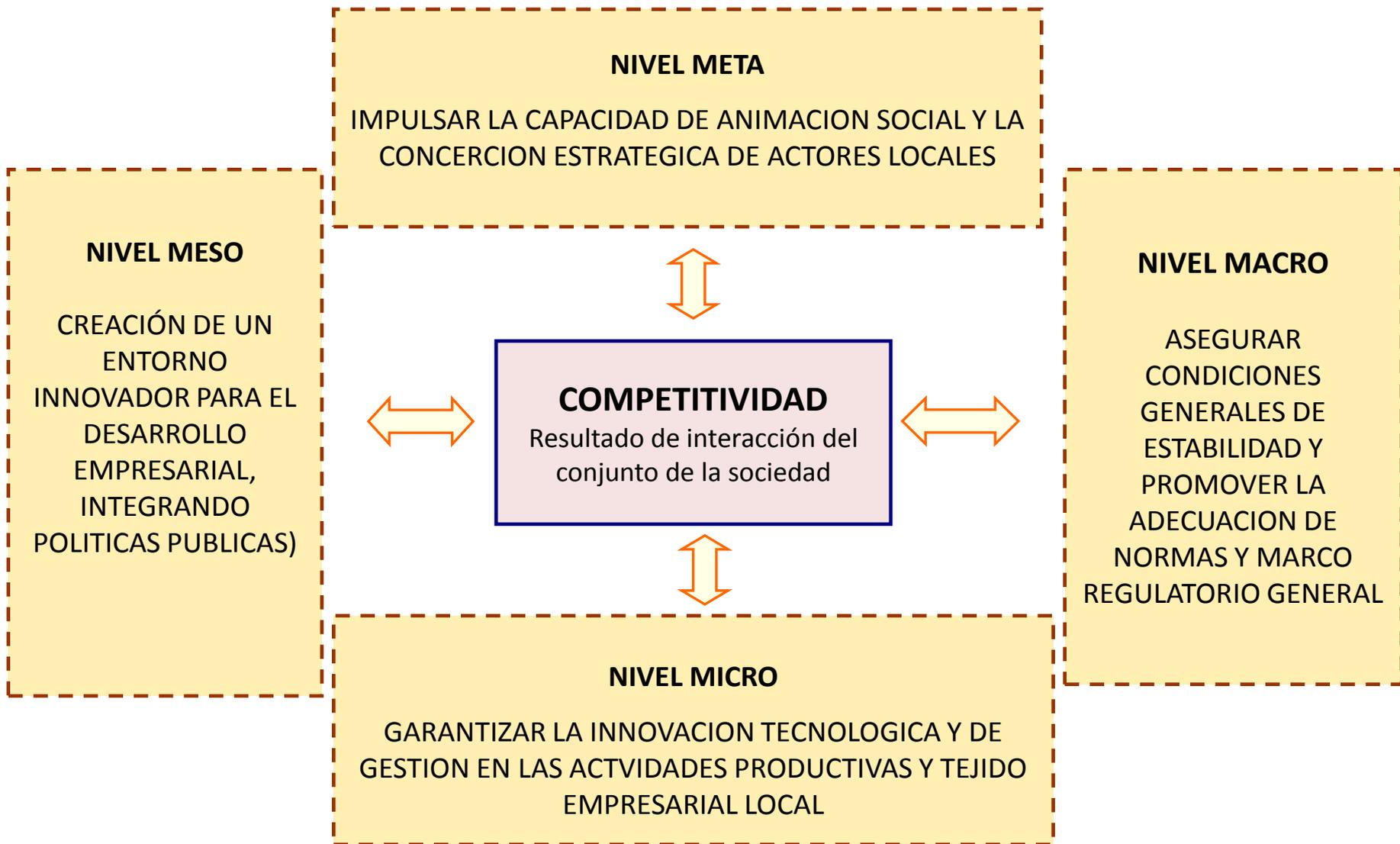
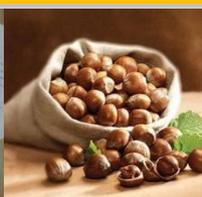
Contribuir a incrementar la Competitividad del sector agroalimentario, la generación del empleo y la reconstrucción del tejido productivo de las economías regionales.



COMPETITIVIDAD

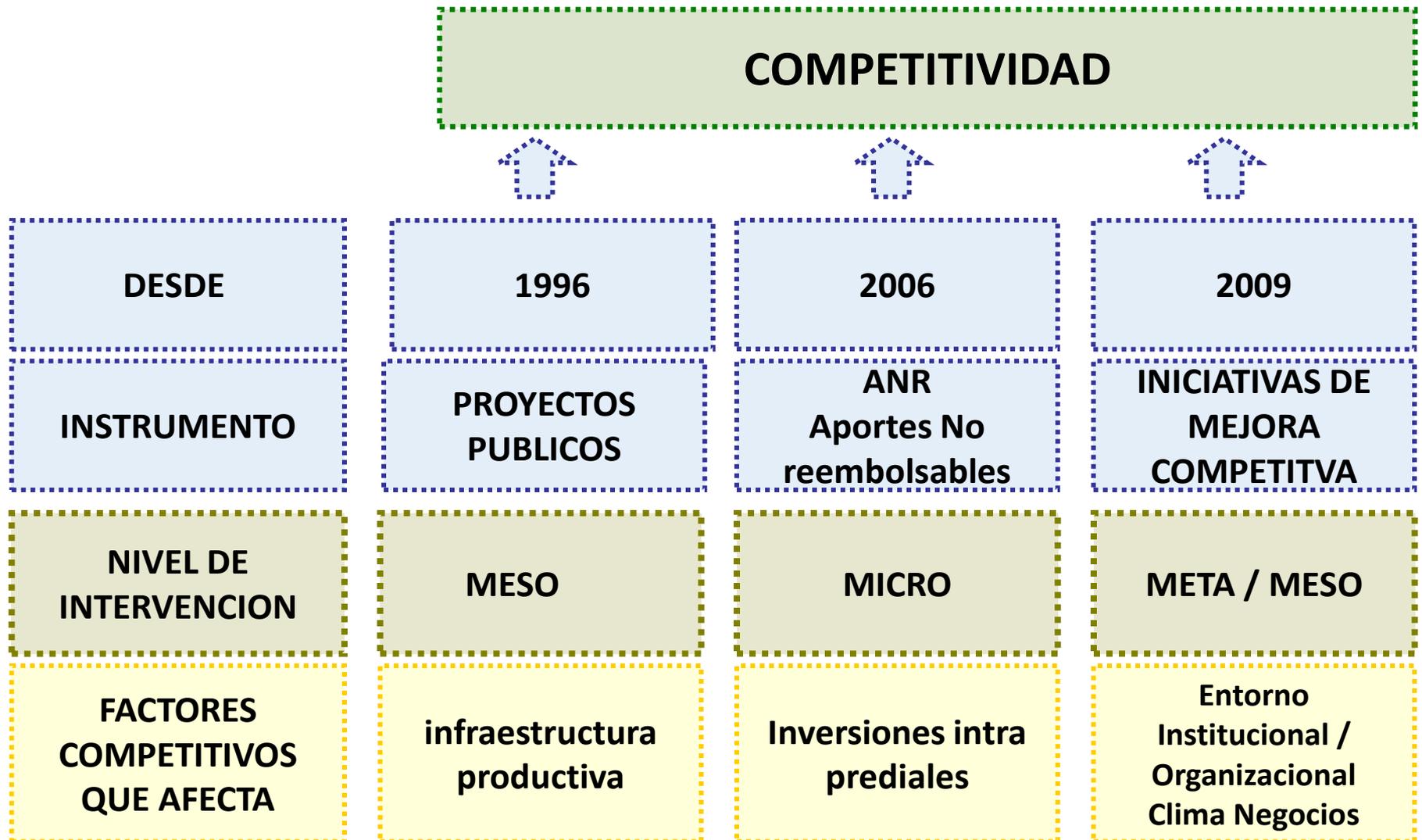
“Capacidad para mantener o incrementar la presencia en los mercados o para abrir nuevos mercados”

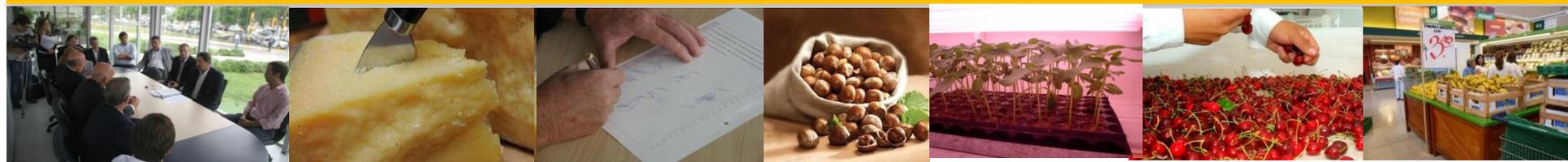
- Un objetivo fundamental en las estrategias de desarrollo empresariales y territoriales
- El determinante de la dinámica empresarial y del empleo
- Un referente para la asignación de recursos, la incorporación de innovación y definición de políticas
- Exige la cooperación de actores públicos y privados de cada ámbito territorial / sectorial
- Se trata de un hecho sistémico





- Mecanismos de intervención del PROSAP





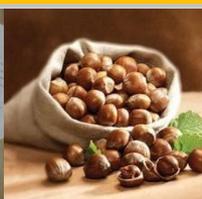
Proyectos Públicos

Objetivo:

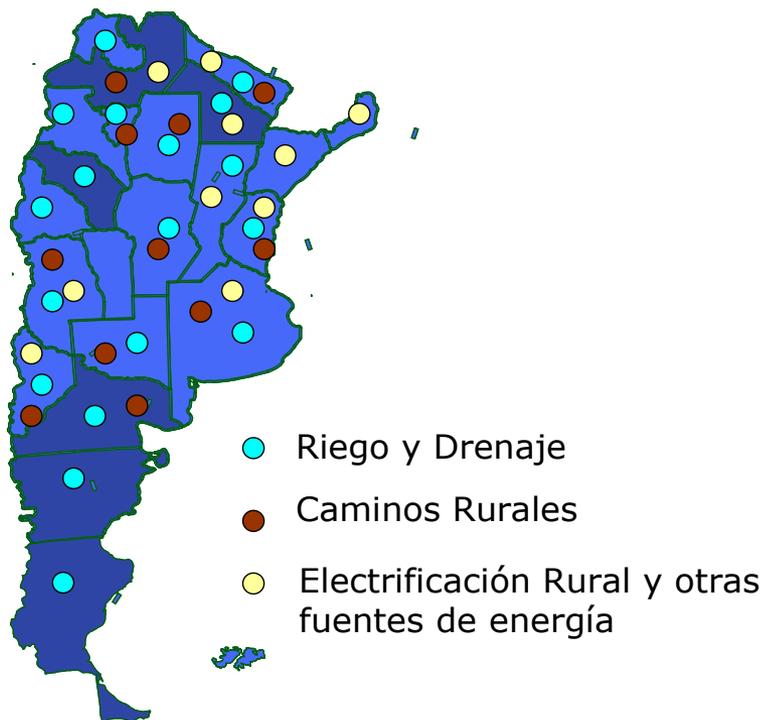
Financiar proyectos de inversión pública que mejoren las condiciones básicas del desarrollo y la competitividad de las cadenas productivas.

Áreas de Intervención:

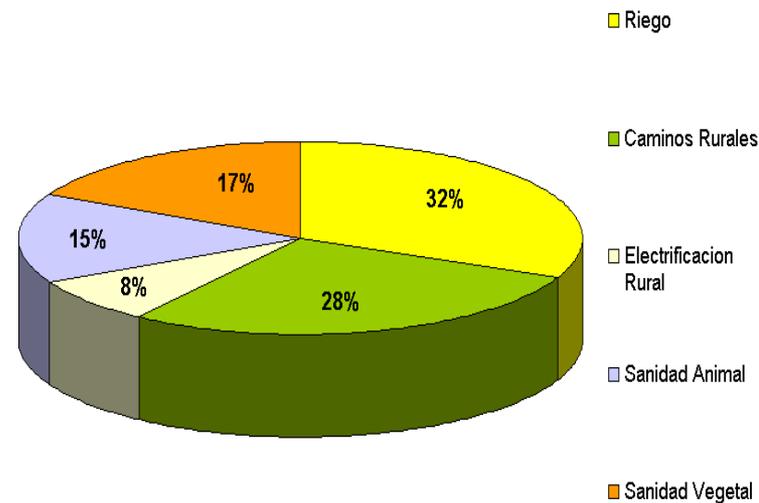
- Manejo de recursos Hídricos
- Caminos Rurales
- Electrificación Rural
- Sanidad Animal
- Sanidad Vegetal
- Transferencia Tecnológica
- Energía Renovable



Cantidad de Proyectos	70
Provincias beneficiarias	22
Recursos Desembolsados	209 mill. de U\$S



Proyectos Segun Destino de la Inversión





Aportes No Reembolsables

Objetivo:

Promover la inversión privada individual y/o la integración estratégica de productores primarios y MiPyMEs agroindustriales y/o de servicios.

Como?

Reembolsando hasta el 40% del costo total de la inversión realizada con el objetivo de mejorar la producción o dar valor agregado a la misma.



Aportes No Reembolsables

Destino de la Inversión

- ✓ **Bienes de Capital e infraestructura**
- ✓ **Certificaciones, controles de calidad y capacitación**
- ✓ **Activos intangibles; marcas, patentes, certificados, etc.**
- ✓ **Logística y el marketing**
- ✓ **Consultoría directamente relacionados con la inversión**



Objetivo

Promover la mejora de la competitividad en clusters agroindustriales.

¿Cómo?

Apoyando a los clusters en la definición de una Estrategia Competitiva (**PMC**), en la implementación de acciones estratégicas y en la construcción de un marco institucional que de sostenibilidad en el tiempo a la estrategia definida.





Las **Iniciativas de Desarrollo de Clusters** ponen en marcha un proceso de accione y esfuerzos coordinados para el desarrollo de las **ventajas competitivas**

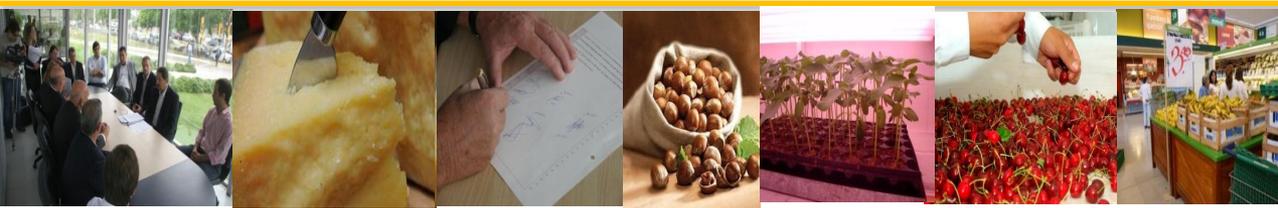
Se apoya a los clusters en la definición e implementación de un conjunto de acciones que incrementen la eficiencia de la actividad.

El instrumento para definir estas acciones estratégicas es el Plan de Mejora Competitiva (PMC).

CLUSTER

Conjunto de empresas e instituciones públicas y privadas con proximidad geográfica, que participan de “un área de negocios específico” y comparten una base común de factores.

Se relacionan entre si de modo formal o informal a través de comercialización, producción, intercambio de tecnología y conocimiento.



Eficiencia Colectiva

Externalidades de la Aglomeración

- Pertenencia y cohesión de la sociedad
- Mayor disponibilidad de información técnica (*know how e ideas*) y comercial
- Disponibilidad de proveedores de servicios técnicos, financieros, etc.
- Oferta de RRHH con habilidades específicas



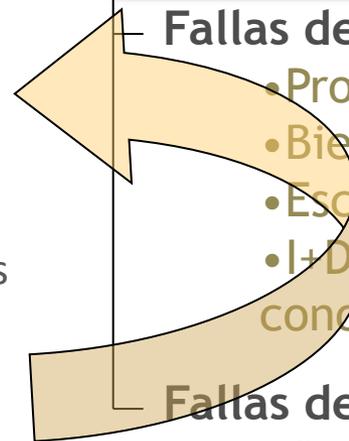
Acciones Colectivas

Fallas de Mercado:

- Problemas de información
- Bienes Públicos
- Escala
- I+D y creación del conocimiento

Fallas de coordinación:

- Gobernanza
- Interdependencia en la toma de decisiones





Características de un Plan de Mejora Competitiva

- Un plan estratégico consensuado basado en el crecimiento de los negocios (existentes y emergentes)
- Ante todo un proceso participativo de construcción colectiva
- Una instancia de aprendizaje y acuerdo colectivo
- Un marco de referencia que guía la acción, orienta la asignación de recursos y establece una direccionalidad común
- Un compromiso de largo plazo de los actores locales con un objetivo de desarrollo
- Es un plan de los actores locales para alcanza una mayor eficiencia colectiva
- La base y justificación de las acciones a emprender



Lanzamiento

ETAPA I

Lograr el compromiso de los actores del cluster con la iniciativa, consensuar el esquema organizativo y el plan de trabajo para la elaboración del Plan de Mejora Competitiva.

¿Dónde estamos?

ETAPA II

Obtener una visión compartida del contexto y la situación competitiva en la que opera el cluster, e identificar las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas a las que de se enfrenta.

¿A dónde vamos?

ETAPA III

Construir una visión a futuro, plantear los objetivos estratégicos del cluster e identificar las principales líneas de acción para alcanzar los escenarios deseados.

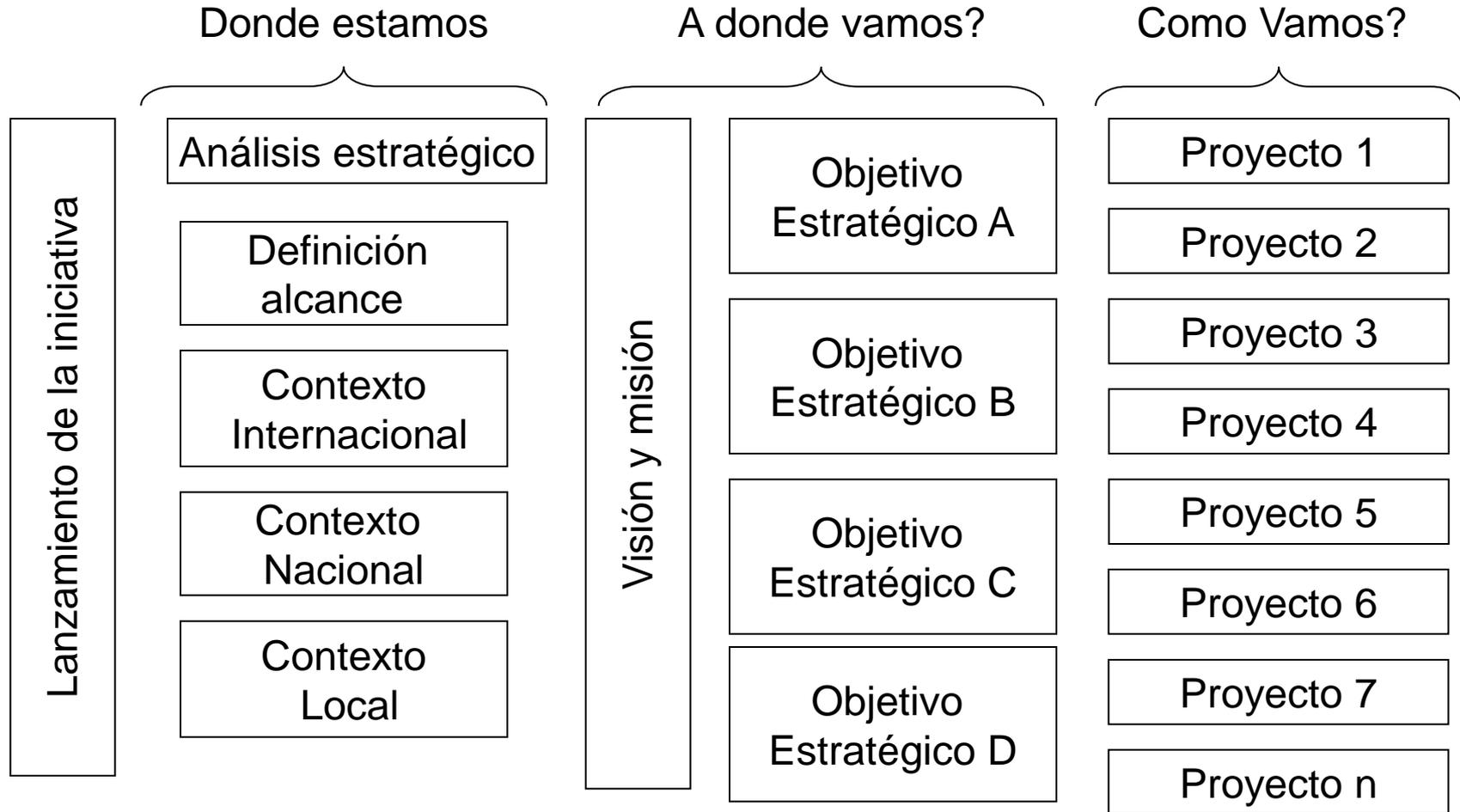
¿Cómo vamos?

ETAPA IV

Formular el PMC consensuado por los actores del cluster e identificar las Ideas-Proyectos de Apoyo a la Competitividad.

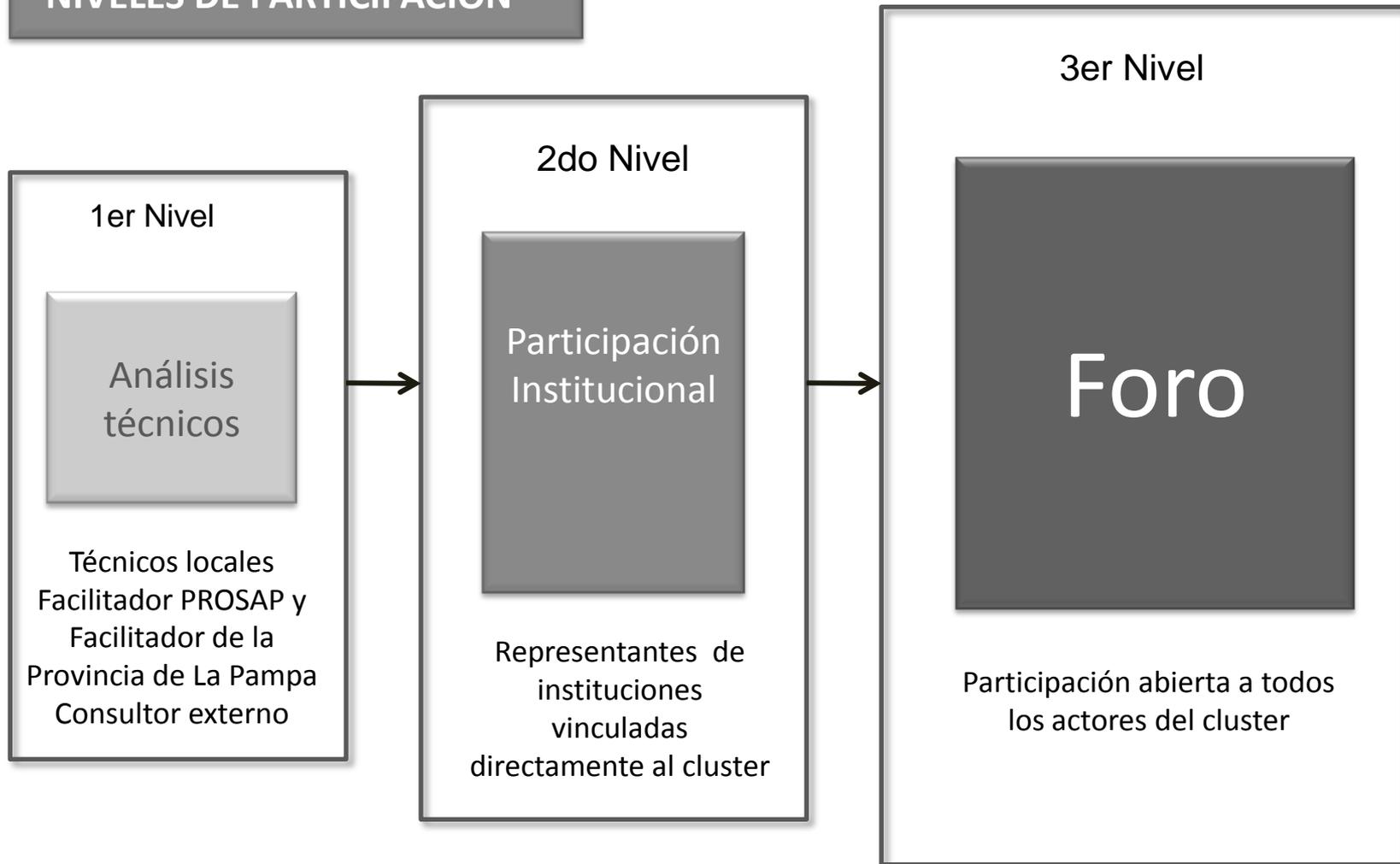


Formulación del PMC



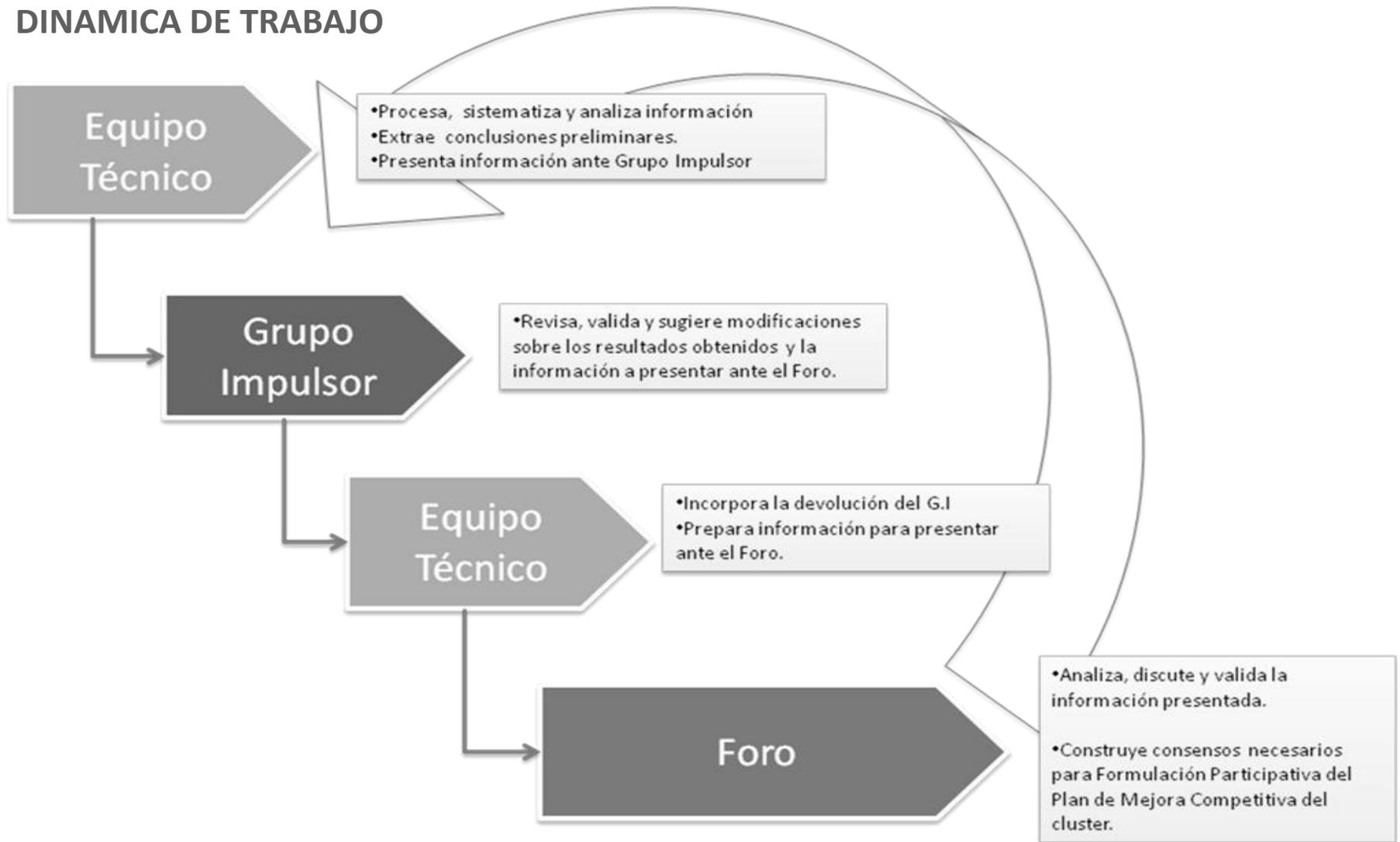


NIVELES DE PARTICIPACION





DINAMICA DE TRABAJO





FASE II : Proyectos

Asociación Ad Hoc

La ejecución de los proyectos requerirá la conformación de una Asociación Ad hoc integrada por las instituciones vinculadas al sector y participantes de la elaboración del PMC .
Este organismo firmara un convenio con el PROSAP a los efectos de la ejecución de los Proyectos consensuados en el marco del PMC del clúster.

**Proyectos estructurantes del
Cluster**

Proyectos de interés común con amplias externalidades positivas o bienes club que demuestren sostenibilidad en el tiempo.

Proyectos Subgrupos Asociativos

Proyectos de grupos asociativos, segmentos del negocio o fase de la cadena productiva



Proyectos de acciones Colectivas



- ***"Control de Heladas en Nogales- Experimentación Adaptativa y Adopción de Métodos de Control por los Productores"***
- ***"Guía de pautas tecnológicas para la producción de avellanos en Río Negro"***
- ***Programa piloto de aplicación de Buenas Prácticas en explotaciones de nogales y avellanos***
- ***Planta de Acondicionamiento (secado, clasificación, pelado, envasado y almacenamiento de nueces)***
- ***Agregado de Valor e innovación de producto: Proyecto piloto de desarrollo de nuevos productos industrializados a partir nueces y avellanas***
- ***Observatorio del Cluster: Sistema de Información Estratégica-***
- ***Desarrollo Comercial y promoción: mercado interno y externo.***
- ***Capacitación en pautas básicas de exportación a mercados específicos y proyecto Piloto de Exportación conjunta***
- ***Plan de Capacitación Plurianual***
- ***Diplomatura en Frutos Secos en la UnCO y Universidad de Río Negro***



 Cluster **QUESERO** de Villa María

 Cluster de **FRUTOS TROPICALES** de Salta

 Cluster de **FRUTOS SECOS** de Río Negro

 Cluster de la **SEMILLA**

 Cluster **FORESTAL**

 Cluster **ACUÍCOLA DEL NEA**

 Cluster Norpatagónico de **FRUTAS FINAS**

 Cluster de la **NUEZ PECÁN**

 Cluster **FLORÍCOLA** del AMBA y San Pedro

 Cluster **PORCINO** de Daireaux - Henderson

 Cluster **GANADERO BOVINO** de Mendoza

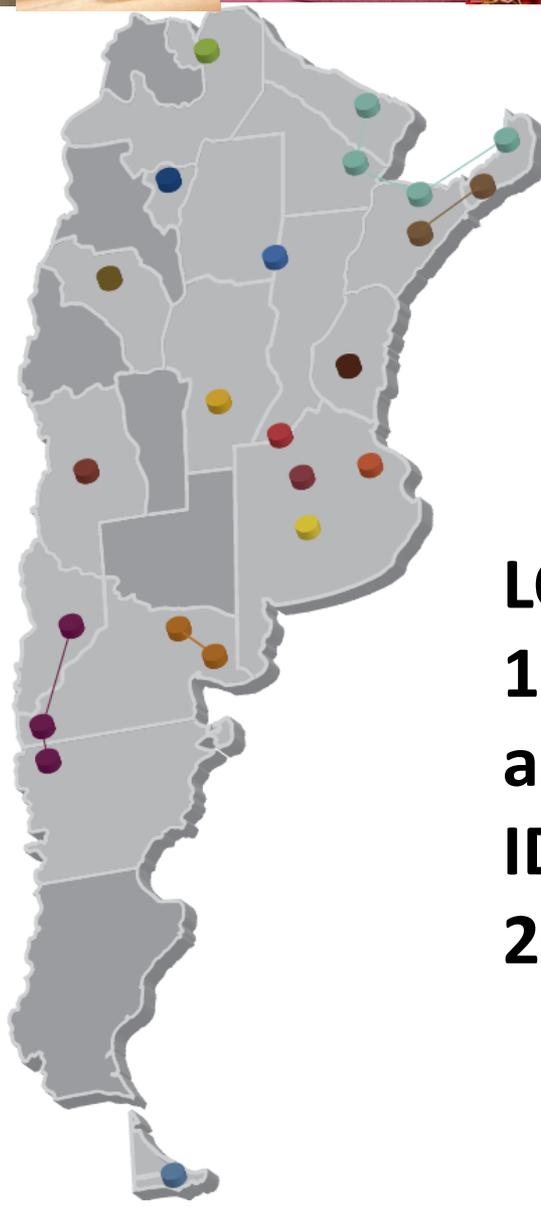
 Cluster **LÁCTEO** de Tucumán

 Cluster **LECHERO** Regional

 Cluster de la **PESCA ARTESANAL** de Tierra del Fuego

 Cluster **QUESERO** de Tandil

 Cluster **NOGALERO** de La Rioja



LOGROS:
16 Clúster
asistidos por
IDC desde
2010-2014.



	Empresas	Sector tecnológico	Cámaras	Sector público	Facturación \$ Millones	Empleo Directo
Quesero 	900 tambos 94 industrias 100 servicios	INTA FUNESIL UTN UNVM	APYMEL APIL PYLACOR CAPROLEC	ENINDER MAGyP	1.200	7.000
Semillero 	337 obtenedores 897 multiplicadores 126 laboratorios 716 comercializadoras	INTA INASE CEFOVI INDEAR UNVT	ASA – AFA APRESID AACREA CASAFE CAFMA	Municipio Venado Tuerto Pergamino	3.720	25.700
Frutos Tropicales 	8 viveros 70 productores 1 industria 15 servicios/insumos	INTA UNSA	Asoc. Productores Frutos y Hortalizas	Secretaría de Asuntos Agrarios - Salta	97	1.350
Frutos Secos 	6 viveros 176 productores 14 industrias 17 servicios	CREAM INTA IDEVI	Asociación productores	Gob. Prov. Río Negro	21.2	2.700



¿Qué logros obtuvimos?

- Se logra organizar institucionalmente a los principales actores que participan en una cadena productiva de un determinado territorio (clusters): sector productivo, sector público de C y T, gobierno provincial, local, etc.
- La organización de las principales instituciones público-privadas va más allá del interés coyuntural. Se logra que firmen un compromiso institucional de adhesión a las iniciativas, que asegura la sostenibilidad institucional.
- Se logra elaborar buenos diagnósticos estructurales de la situación actual de la cadena productiva, a través del trabajo participativo.
- Se logra elaborar planes estratégicos, llamados Plan de Mejora Competitiva (cluster) , por consenso de todos los actores.
- El PMC incluye la formulación de un primer conjunto de proyectos que serán financiados. Esta primera priorización es fruto del consenso y todos los productos y resultados de los mismos son -en su mayoría- de apropiación colectiva.



- ❑ Mediante el trabajo de clusters afloran los problemas tecnológicos y económicos más trascendentes y cuya resolución es imperiosa para el crecimiento económico de la cadena.
- ❑ Las instituciones de C y T logran internalizar los problemas más relevantes que tienen que resolver y de este modo surge un compromiso distinto con el medio productivo.
- ❑ El sector productivo logra mayor comprensión de la problemática económica y afloran temas como las limitaciones de escala, las dificultades en la comercialización, la falta de información relevante para la toma de decisiones, la debilidad institucional, entre otros.
- ❑ El conjunto de los actores reunidos en el cluster llega a comprender las ventajas competitivas provenientes de la proximidad espacial y de la pertenencia a un territorio.



El nuevo gran problema:

¿Cómo escalamos?

***¿Cómo pasamos de Proyecto
a Política Pública?***



IMC
INICIATIVAS DE MEJORA
COMPETITIVA

Jornadas de identificación e implementación de Iniciativas de Mejora Competitiva



Objetivo:

“Generar acuerdos estratégicos PROSAP – Provincias para la priorización y ejecución de IDC basados en la puesta en común de un marco conceptual y metodológico para el desarrollo competitivo territorial”.

Modalidad:

Implementamos cuatro (4) talleres de formación que se desarrollarán a atento a tres (3) ejes de trabajo:

1. Marco conceptual. (Carlo Ferraro y Sergio Perez Rozzi)
2. Marco metodológico.
3. Ejercicio práctico de selección de clusters.

Paso 1: Cómo identificamos un cluster?

- ✓ Comprender los instrumentos de apoyo de la UCAR en el marco de la discusión conceptual actual sobre desarrollo productivo y territorio.
- ✓ Qué es un cluster? Identificación preliminar de clusters dentro de cada provincia.

Paso 2 : Cómo caracterizamos los clusters?

- ✓ Puesta en común de los clusters identificadas. Análisis de los casos seleccionados.
- ✓ Qué características tienen? Qué grado de desarrollo han alcanzado? Se trata de consolidados institucionalmente? O de clusters incipientes pero con potencial de desarrollo? Qué características productivas tienen? Se trata de clusters exportadores?

Paso 3: Cómo priorizamos los clusters?

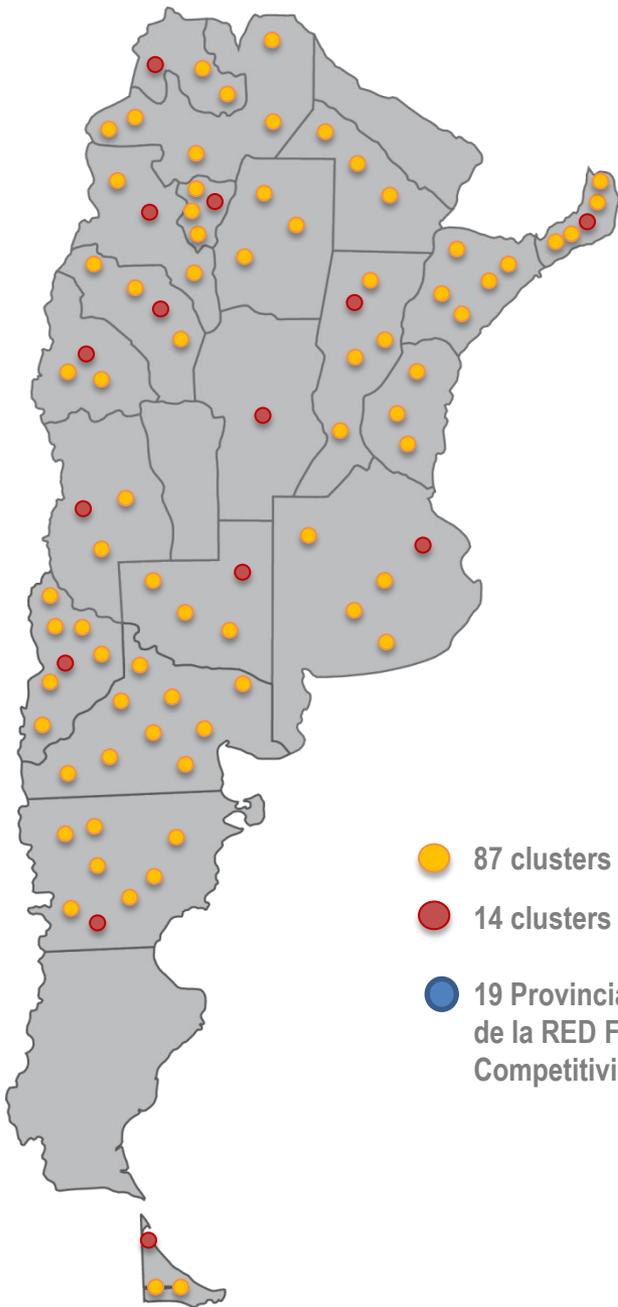
✓ Priorización de los clusters en base a los lineamientos estratégicos provinciales y la caracterización de las economías provinciales. Se busca incrementar el empleo, favorecer las exportaciones? Qué cluster presenta mayor convergencia con los objetivos de la provincia?

Paso 4: Cómo trabajamos con los clusters?

- ✓ Presentación del mapa nacional de clusters.
- ✓ Evaluación de las Iniciativas seleccionadas.
- ✓ Inicio de la ejecución de las Iniciativas seleccionadas.
- ✓ Constitución de un espacio de intercambio para el análisis estratégico (**“Red Federal de Competitividad”**).

Resultados:

1. Priorización de una iniciativa de desarrollo de cluster a implementar en las provincias participantes de las jornadas.
2. Mapa Federal de clusters.
3. Caracterización de los clusters según estadio de desarrollo y perfil productivo.
4. Acuerdos estratégicos UCAR - Provincias para la identificación de clusters e implementación de procesos participativos de gestión estratégica territorial.
5. Identificación de ámbitos de actuación interprovinciales (regionales).
6. Creación de una **Red Federal de Competitividad**.



Provincia	Cluster
Mendoza	<u>Nogal</u> , Frutas Frescas, Ajo
La Rioja	<u>Apícola</u> , Caprino, Olivícola, Vitícola y vitivinícola
Córdoba	<u>Porcino</u>
San Juan	<u>Semilla hortícola</u> , Pasas de uva, Aceituna
Chubut	<u>Pesca artesanal</u> , Apicultura (Andina), Ovino (Senguer), Horticultura, Cereza, Bovino, Forestal, Porcino
Salta	Hortalizas, Frutos Tropicales, Citrícola, Lechero, Cultivo andinos
Jujuy	<u>Foresto-industrial</u> , Metal-mecánica, Jugos y frutas tropicales
Rio Negro	Carne Ovina, Madera de salicáceas, Carne Porcina, Cereza, Tomate, Cultivos bajo cubierta, Cebolla, Hortalizas de hojas, Pesca marina artesanal
Neuquén	<u>Caprino</u> , Foresto-Industrial, Acuícola, Cerecero, Frutícola (pepa y carozo; sin cereza), Hortícola, Apícola
Santa Fe	<u>Algodón</u> , Caña de Azúcar, Porcino, Arroz, Frutilla de Coronda
La Pampa	Ganadero Bovino, Lácteo, Miel, <u>Porcino</u>
Chaco	Hortícola, Apícola, Caprino
Entre Ríos	Acuícola, Aromáticas, Agroturismo
Misiones	Apícola, <u>Citrícola</u> , Mamón, Cañero, Bovino, Porcino
Corrientes	Arrocero, Citrícola, Ovino, Aserrado y cepillado de madera (Pujol), Aserrado y cepillado de madera (Virasoro)
Tierra del Fuego	<u>Frutihortícola</u> , Foresto-Industrial, Ganadero ovino-bovino.
Buenos Aires	Frutihortícola, <u>Frutícola</u> , Hortícola, Quesero
Tucumán	<u>Apícola</u> , Vitivinícola, Frutas finas, Flores
Santiago del Estero	Alfalfa para semilla y fardo, Apícola, Caprino para carne y cuero
Catamarca	<u>Hortícola</u> , Vitivinícola, Ganadería bovina



¿Qué primeros aprendizajes obtuvimos?

- Es clave que las Instituciones de fomento (publicas o privadas) se miren y se actualicen permanentemente, es la mejor manera de dialogar claramente con el territorio.
- No existen los cluster Imposibles...existen actores impacientes !!
- Estas acciones son procesos sociales de construcción colectiva...hay que encontrarle el “tiempo” a cada caso.
- La metodología es fundamental para orientar la acción (es el mapa), pero cada cluster hay que trabajarlo “traje a medida”
- La construcción de la “nueva” institucionalidad es “la clave” para la sostenibilidad del cluster (los que se institucionalizaron crecieron mas).
- El Coordinador es fundamental a la hora de transitar estos procesos (es el guía de montaña). Hay que prestar especial atención a su selección.
- La comunicación debe ser trabajada con seriedad y de forma sistémica durante el proceso de formulación como durante la ejecución de los PMC.
- Vincular a los clúster entre si genera un circulo virtuoso para profundizar.

Muchas gracias

Gonzalo de Villalobos
gdevillalobos@prosap.gov.ar

