



# Programa

# Clusters de Agronegocios

Area Competitividad

PROSAP

Guillermo Salvatierra

[gsalvatierra@prosap.gov.ar](mailto:gsalvatierra@prosap.gov.ar)



## Contexto: Desafíos Competitivos

- cadenas de valor globales que tienden a la concentración en puntos críticos con gran poder de mercado, y se modifican en su estructura
- oferta global incremental, competencia intensificándose y beneficios en descenso
- consumidores que cambian prácticas sociales, hábitos, y preferencias
- productos que se “desmaterializan” y crecen los atributos simbólicos, culturales, o tienen un mayor componente de servicios
- competidores son cada vez más sofisticados e inteligentes, la innovación y la tecnología como *drivers* principales de la competencia  
.....

Existen profundos cambios en los mercados y la oferta, en el contexto competitivo en el que se desarrollan los agronegocios

# Desafíos

## (Construir las ventajas competitivas del futuro)

- Alta participación de sectores con baja competitividad

- Basados en la explotación de recursos naturales y apoyados en la explotación de ventajas comparativas (necesitamos construir + ventajas competitivas)

Es posible “ver el futuro”, desarrollar las cadenas de valor, y promover el aumento de los beneficios y valor agregado local.

Recomposición de los términos de intercambio

- Que hoy compiten basados en el bajo costo de la mano de obra, débiles estándares ambientales, etc.

- Escasa visión global de la competencia y mercados, baja empresarialidad, etc.

Existen ventajas de costos

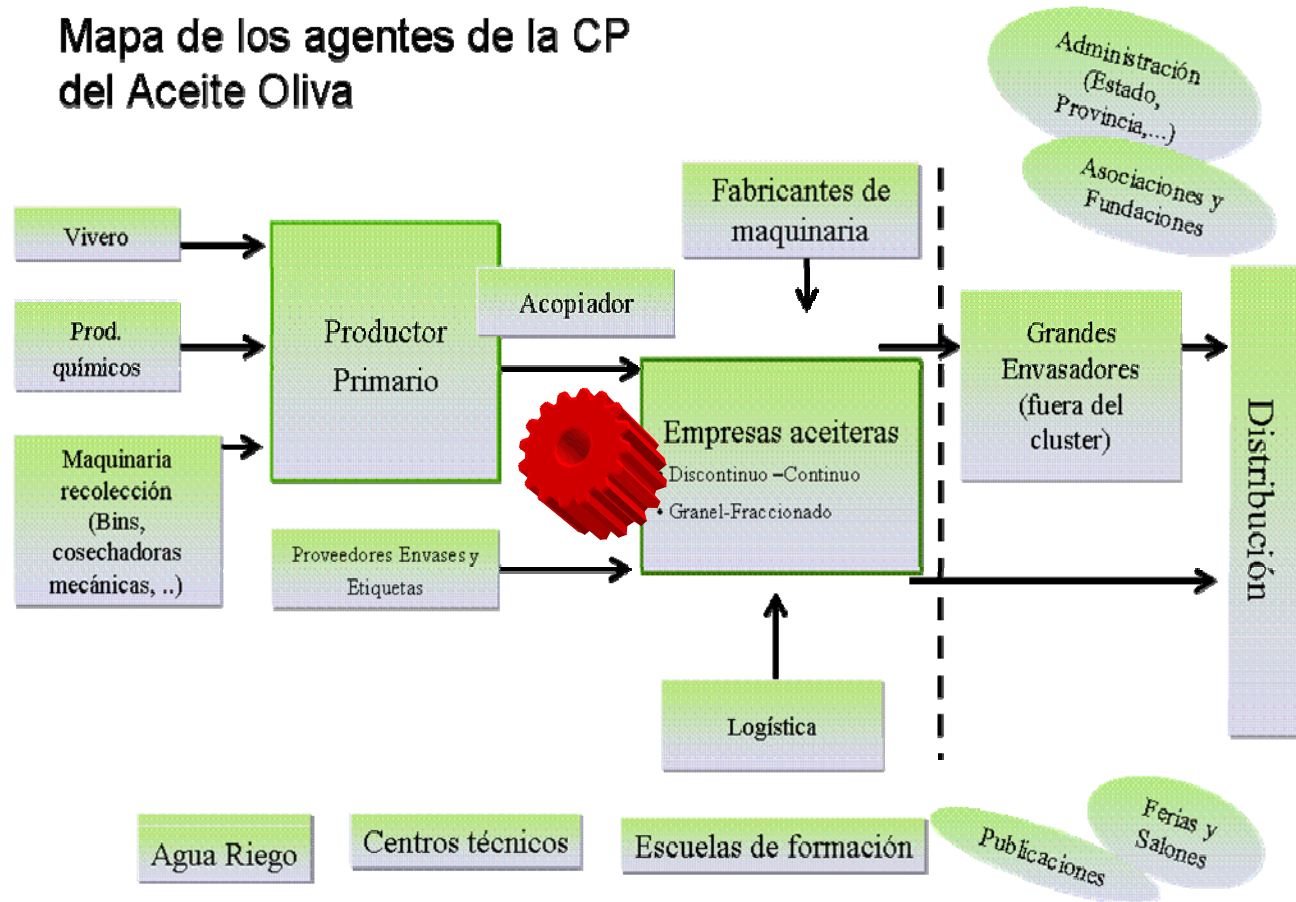
Necesitamos promover la innovación y el upgrade competitivo

- Entornos competitivos débiles (infraestructura, RR.HH. Calificados, ...) Mercados de Capital/Financieros poco desarrollados

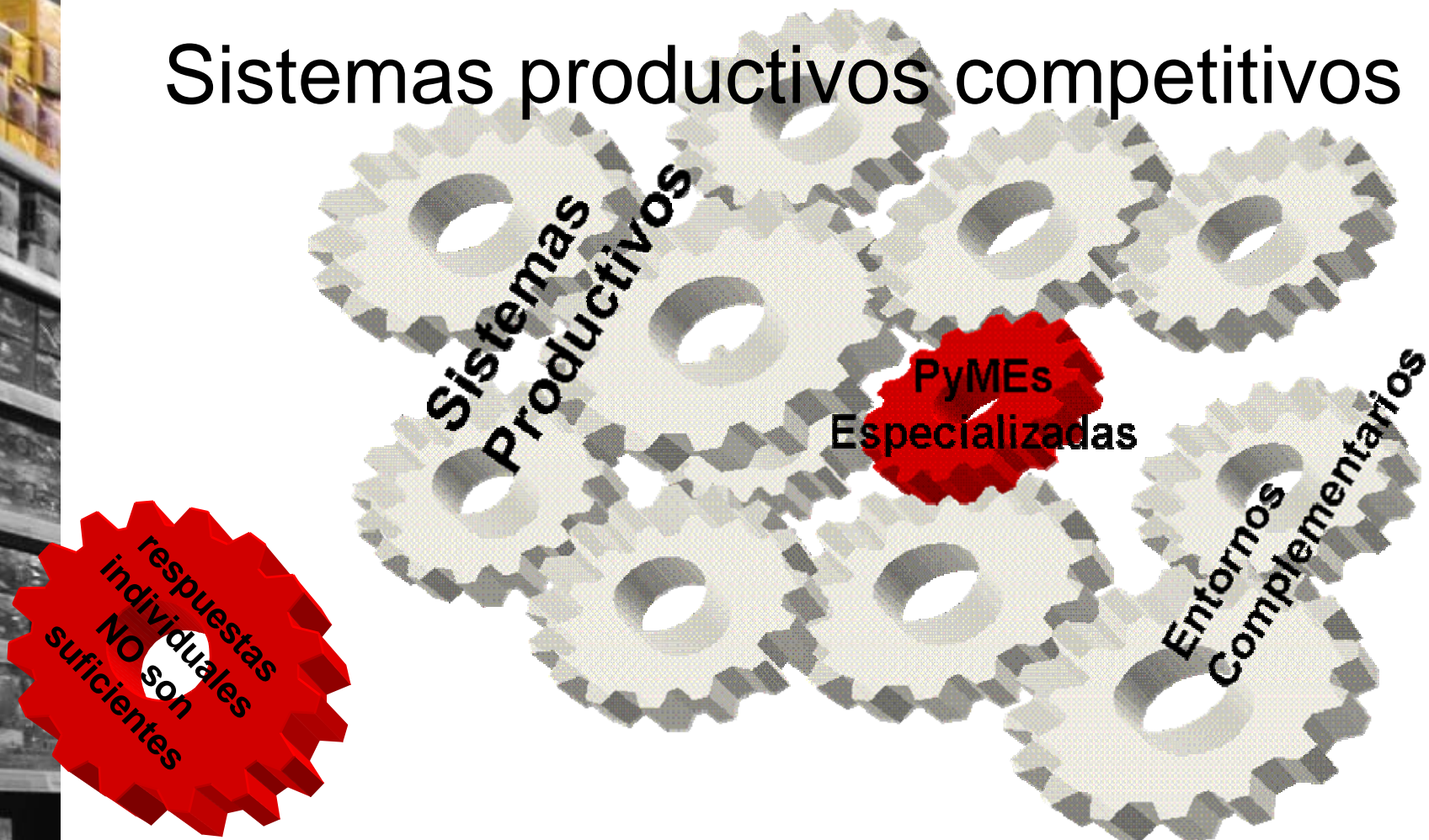
Se impone mejorar y adecuar el entorno de los negocios

# Productores y empresas insertos en entornos específicos

## Mapa de los agentes de la CP del Aceite Oliva

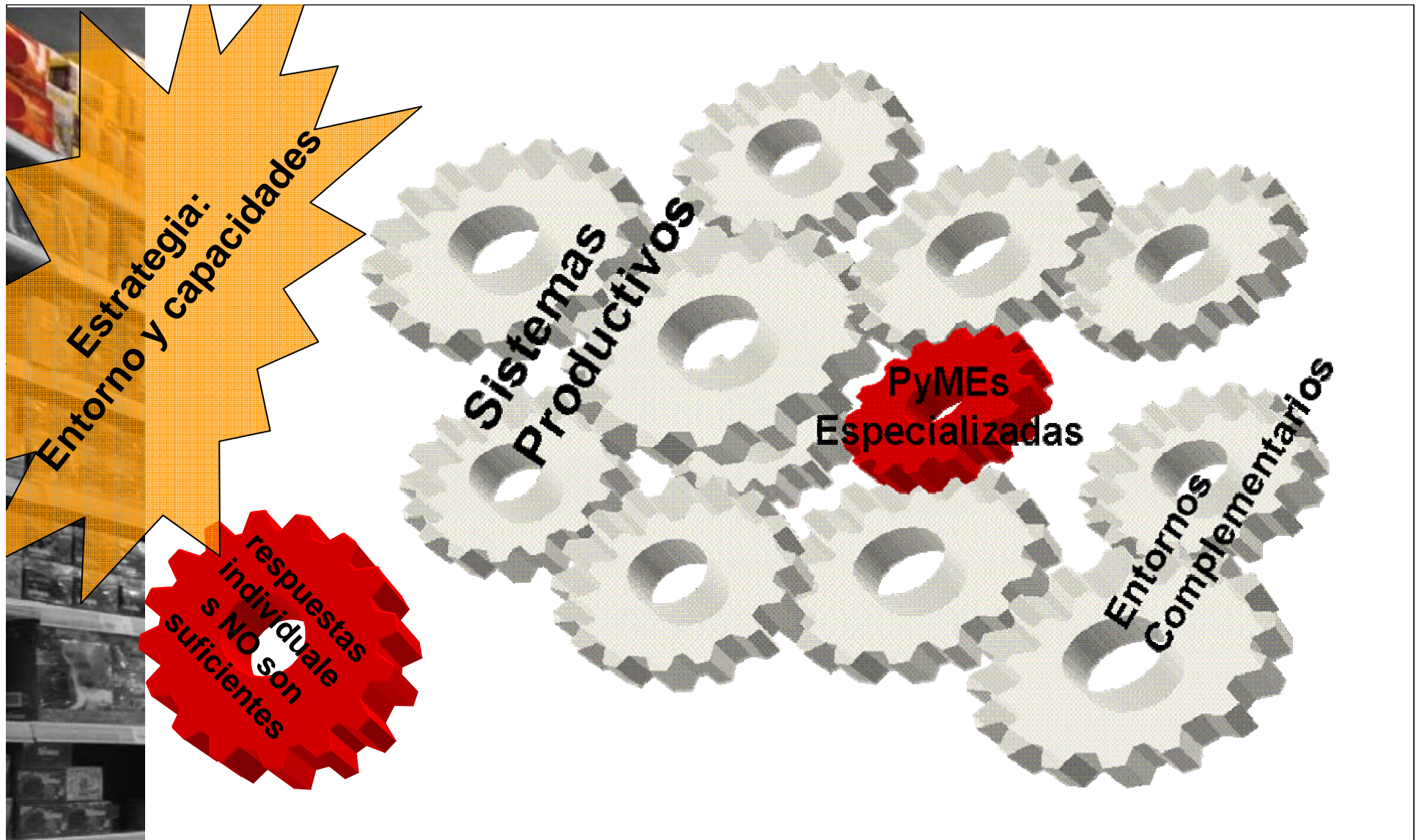


# Sistemas productivos competitivos



¿Cuáles son las opciones estratégicas frente al contexto?

¿Qué ENTORNO necesitamos para perseguir las estrategias?



Alineamos esfuerzos de empresas, productores, instituciones locales, gobiernos, para enfrentar los desafíos.  
Mejoramos la capacidad de competir con un enfoque sistémicos

# Area Competitividad PROSAP

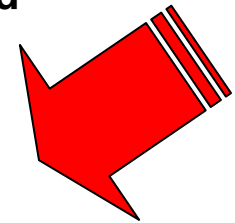
Diferentes modos de inserción  
Diferentes respuestas de PP

## Modalidad Organizacional Productiva

- Aglomeraciones territoriales de la cadena de valor de un negocio o actividad – Fuerte especialización productiva
- Territorios de base rural, sin especialización productiva fuerte
- Redes de información, innovación y producción, sistemas de innovación

## Respuesta PROSAP Competitividad

- Iniciativas de desarrollo de clusters
- Iniciativas de Desarrollo Regional
- Iniciativas de Transferencia e Innovación



No todo son clusters



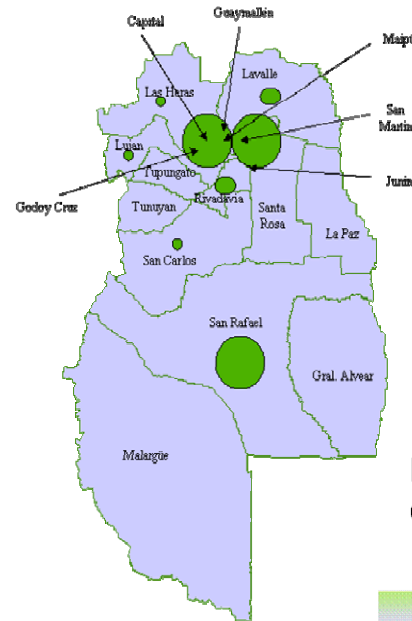
# Programa Clusters de Agronegocios

Iniciativas de Desarrollo de Clusters

IDCs



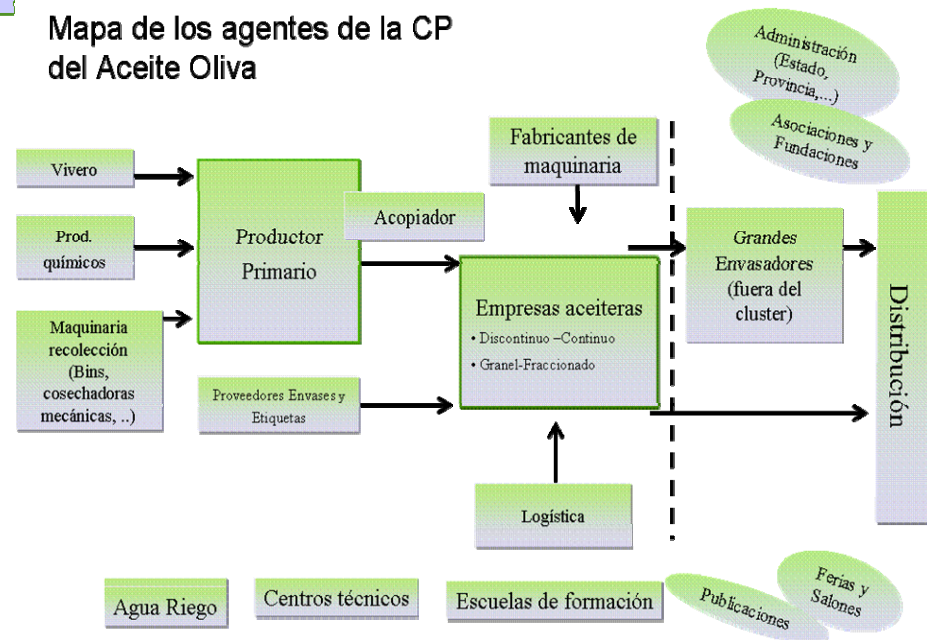
# Mapa de empresas de Aceite de Oliva

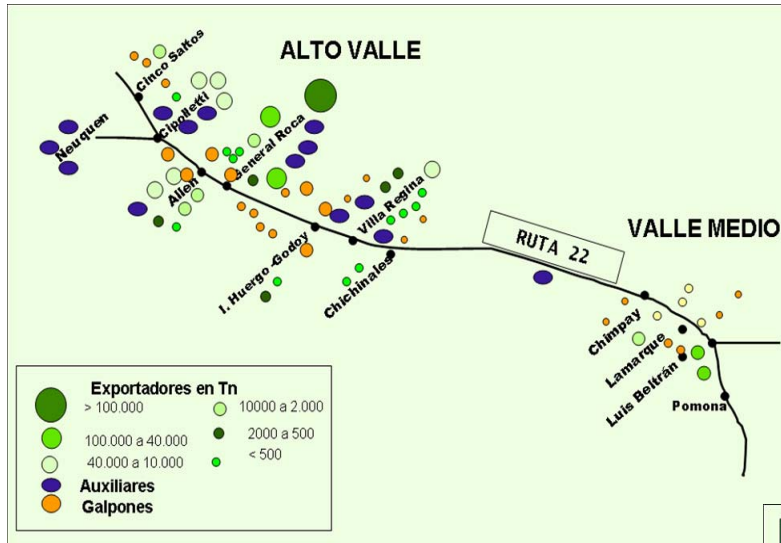


- Producción (t):**
- Más de 1.000t
  - 500t – 1.000t
  - 100t – 500t
  - Menos de 100t

Aceite de Oliva  
Mendoza

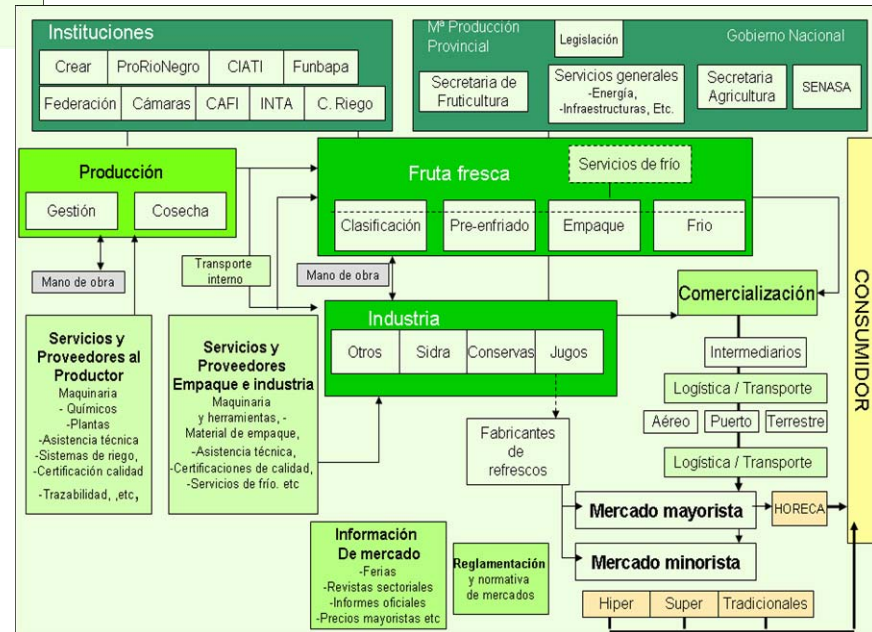
## Mapa de los agentes de la CP del Aceite Oliva





Diferentes fases de las cadenas de valor de un mismo negocio concentradas en un territorio, junto a un entorno Institucional específico: **CLUSTER**

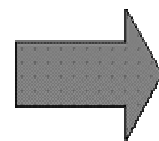
Frescos de Peras y Manzanas  
Valle de Río Negro



# Aglomerados Productivos de Base Rural como herramientas de Política Pública

Clusters o  
Aglomeraciones  
Productivas Provinciales

Grupos de empresas:  
con problemáticas y  
dinámicas competitivas  
**compartidas e  
interrelacionadas**



Como Herramienta  
de Política Pública

soluciones, planes, acciones,  
políticas públicas,  
inversiones...

**BIEN DEFINIDOS, DE AMPLIA  
COBERTURA E IMPACTO**



# Objetivos Generales del Componente IDC

Promover:

- **Desarrollo económico regional a través del crecimiento de sus cadenas productivas principales (utilidades, ventas, empleo, exportaciones, )**
- **Mejoras en la efectividad del entorno público de apoyo al sector privado productivo y en la articulación público-privada**
- **La Innovación y la Adaptación de las cadenas productivas a las condiciones del mercado y la demanda**

Mediante la implementación y cofinanciación de Planes de Mejora Competitiva consensuados por los productores y empresas

# Metas


- Apoyar procesos de mejora competitiva en un grupo de clusters a nivel nacional
- Desarrollar herramientas y construir capacidades para la definición de estrategias de desarrollo “desde abajo hacia arriba” desde los territorios (Crear una red nacional de especialistas en Gestión de Procesos de Mejora Competitiva)
- Facilitar la articulación de las necesidades del sector privado con la oferta de políticas públicas y programas de gobierno (“de arriba hacia abajo”)



# Promoción de Negocios Agroalimentarios – línea BID

## Desarrollo de Clusters (US\$10,5 millones)

- Apoyar procesos de “Iniciativas de Desarrollo de Clusters” (IDCs)
- i) Iniciativas de Desarrollo de Clusters, que comprende contratación de asesorías para apoyar el desarrollo de clusters, contratación de equipos locales, y capacitación de los gerentes e integrantes del clúster;
- ii) Fortalecimiento Institucional, apoyo la capacitación a los organismos responsables del desarrollo de clústeres en las provincias;
- iii) la Ejecución de Proyectos para mejorar la competitividad, con el financiamiento acciones resultantes del cluster;
- iv) Seguimiento, Evaluación, Aprendizaje y Comunicación, que financiará eventos de coordinación y aprendizaje, sistemas de seguimiento y evaluación, y difusión de las lecciones aprendidas, para generalizar la experiencia en las provincias.



# Programa de Desarrollo de Clusters Agronegocios

- 40 clusters agroindustriales (de base agropecuaria, forestal o piscícola)
- Financiamiento directo del Programa, bajo la modalidad de ANRs que van del 90 al 50%
- Proyectos a ejecutarse de 2 a cuatro años (formulación cuatro a cinco meses, ejecución de proyectos de uno a tres años)

# Las IDCs

## Iniciativas de Desarrollo de Clusters

Plan de Mejora  
Competitiva  
Aglomeración XX

Implementación de Acciones

<b>PROSAP SAGPyA</b>	<b>Metodología, Asistencia Técnica y Financiamiento de la Formulación de Planes y Gestión de procesos de mejora competitiva</b>	<b>Financiamiento Acciones, financiamiento de Gerentes Clusters para seguimiento e implementación de Planes</b>
<b>Provincia</b>	<b>Identificación de Clusters Apoyo Proceso Formulación de Planes</b>	<b>Gerenciamiento proceso implementación de acciones, en áreas de competencia Coordinación con el resto del entorno institucional de apoyo (Univs. INTA, Municipios, Cámaras y Asoc Productores, etc) Ampliación de la experiencia a otros clusters</b>
<b>Sector Privado</b>	<b>Beneficiario. Participación y soporte al proceso de formulación de Planes</b>	<b>Co-financiación y Co-ejecución de acciones</b>

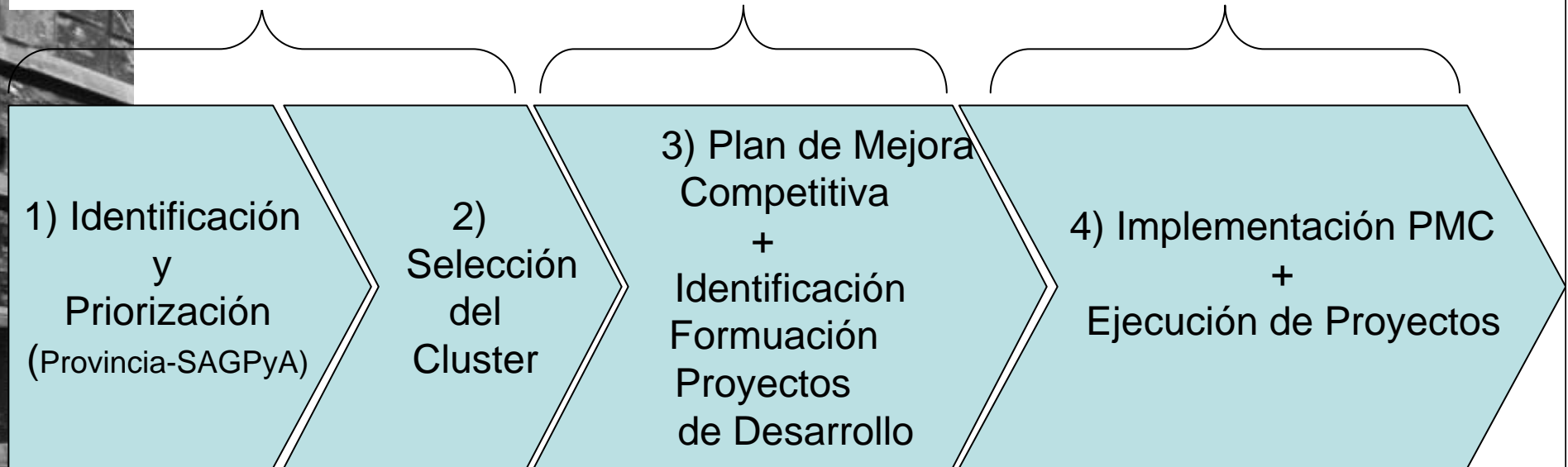


# Fases de Cada Iniciativa de Desarrollo de Cluster

## SELECCION CLUSTER

## FORMULACION PMC

## IMPLEMENTACION PMC



Comité Evaluación IDCs SAGPyA-PROSAP

Evaluación Proyectos SAGPyA PROSAP

# Fases de Cada Iniciativa de Desarrollo de Cluster

**SELECCION CLUSTER**

**FORMULACION PMC**

**IMPLEMENTACION PMC**

1) Identificación  
y  
Priorización  
(Provincia-SAGPyA)

2) Selección  
del  
Cluster

Comité  
Evaluación IDCs  
SAGPyA-PROSAP

Evaluación  
Proyectos  
SAGPyA  
PROSAP

## Identificamos las aglomeraciones? ¿Cómo?

- producto o segmento de mercado en que compiten (aceite de oliva, frescos de peras y manzanas, moda playa....), gremio que los reúne o nomenclador industrial (alimentación,..), recurso de base que explotan (forestal, pesquero, fruto de pepita,...) otras: formas innovadoras, x desafíos..

- Identificamos y priorizamos los clusters de modo que nos permitan alcanzar los objetivos de mejora competitiva. Metodología propuesta por PROSAP, Identificación realizado por la Provincial o Región)

# Selección de clusters

## FASE SELECCION

- Proponentes de clusters para las IDCs:
  - Provincias (priorización de clusters provinciales entre los identificados)
  - SAGPyA (priorización entre las iniciativas en curso)
- Ficha de Presentación de Clusters
  - Dimensiones principales y antecedentes del cluster
  - Organismo Responsable representante del cluster (consensuado)
  - Plan de Acción Formulación PMC (presupuesto, cronograma)
- Selección del Cluster (Comité Evaluación IDCs)
  - Asignación Presupuesto Ejecución fase Formulación PMC
  - Convenio Ejecución

# Fases de Cada Iniciativa de Desarrollo de Cluster

SELECCION CLUSTER

FORMULACION PMC

IMPLEMENTACION PMC

1) Identificación  
Prioritaria  
(Provincia)

3) Plan de Mejora  
Competitiva  
+  
Identificación  
Formulación  
Proyectos  
de Desarrollo

Comité  
Evaluación IDCs  
SAGPyA-PROSAP

Evaluación  
Proyectos  
SAGPyA  
PROSAP

## Definimos los Planes ¿Cómo?

- Listado de necesidades y deseos sectoriales completo
- Análisis FODA, diagnóstico participativo, visión compartida
- Expertos industriales y gurúes
- Análisis estratégico del negocio, desafíos competencia, tendencias de mercado

- Un Plan de Mejora Competitiva de calidad es condición necesaria para acciones de mejora competitiva con impacto (Planes realizados por actores provinciales, asistidos técnicamente por el PROSAP-INTA)

# Formulación PMC

## PRODUCTOS

- Plan Estratégico de Desarrollo del cluster consensuado:
  - Estrategia, Misión, Visión, Metas de Desarrollo consensuados
  - Basados en un análisis de tendencias de la demanda, la competencia, canales comerciales, segmentos de mercado, etc.
- Proyectos y Planes de Negocios
  - Proyectos o planes de negocio, con organismo o grupo asociativo ejecutor comprometidos, “ventanilla” de financiamiento identificada
  - Proyecto de Fortalecimiento Institucional y sostenibilidad del PMC



## Formulación Plan Estratégico de Desarrollo y Mejora Competitiva

### ¿Qué es?

- Un plan estratégico consensuado basado en el crecimiento de los negocios (existentes y emergentes)
- Un compromiso de largo plazo de los actores locales con un proceso de desarrollo del cluster
- La base y justificación de las acciones a emprender

### ¿Qué NO es?

- Una lista de todas las demandas y deseos de los actores locales (*wish list*)
- El plan de los Consultores o expertos a ejecutarse por empresas e instituciones
- Un estudio o un diagnóstico



# Tensiones y Desafíos Principales de los PMCs

Escuchar las empresas

Expertos sectoriales (tecnológicos)

Analizar cluster/región

Orientación cooperación

SWAT, Diagnóstico Participativo, Visión Consensuada, ...

Crear "el cluster X"

Política Sectorial específica

Escuchar al mercado

Generalistas en Negocios

Benchmarking

Orientación al margen

Estrategia y modelos de negocio de las empresas

Proceso mejora competitiva

Integración acciones clusters y políticas horizontales



# Tensiones y Desafíos Principales de los PMCs

- Distribuir de modo consensuado los recursos

- Status Quo

- Promover innovaciones, nuevas relaciones con los mercados y entre las empresas

- Innovación y Cambio Estratégico

Para insistir en lo que ya están haciendo no nos necesita a nosotros  
Si quiere intentar Algo nuevo hablemos

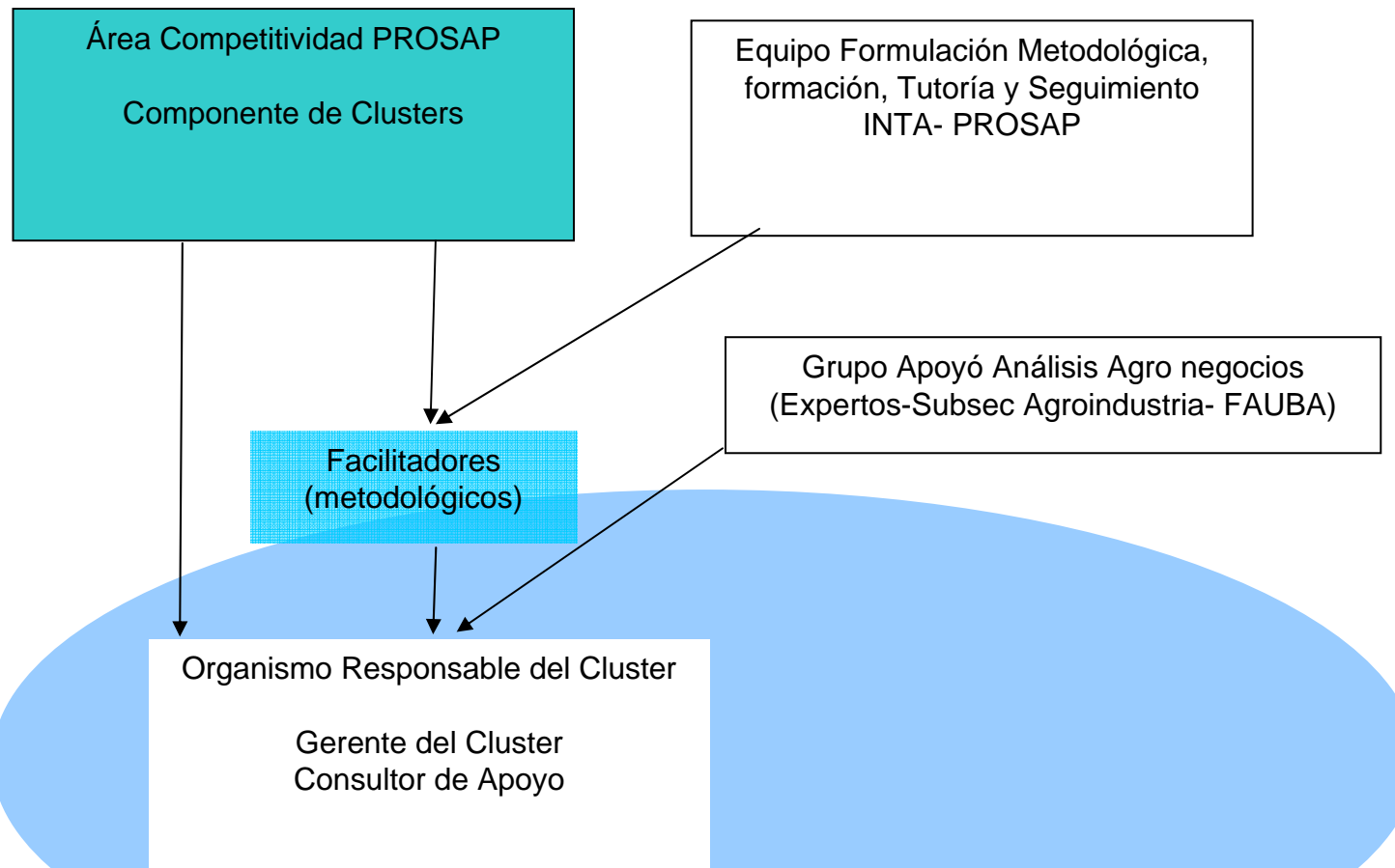
# Formulación de PMC

## FASE FORMULACION PMC

- ¿Qué apoyos brinda el Programa para formular el PMC?
  - Soporte de Consultoría y Metodología de formulación participativa de los PMCs
  - Soporte de Consultoría y Metodología de Análisis Estratégico de Agronegocios
  - Financiamiento para la Formulación de Proyectos y Planes de Negocio
  - Financiamiento para el Fortalecimiento Institucional del cluster y la ejecución de la Fase de Formulación
- ¿Qué rol cumplen los actores del cluster?
  - Son los actores centrales de proceso (quienes definen y consensúan el PMC)
  - La Provincia y los municipios, a través de sus áreas de Producción son miembros destacados del cluster

# Formulación de PMCs

## ESQUEMA DE EJECUCION Y ROLES



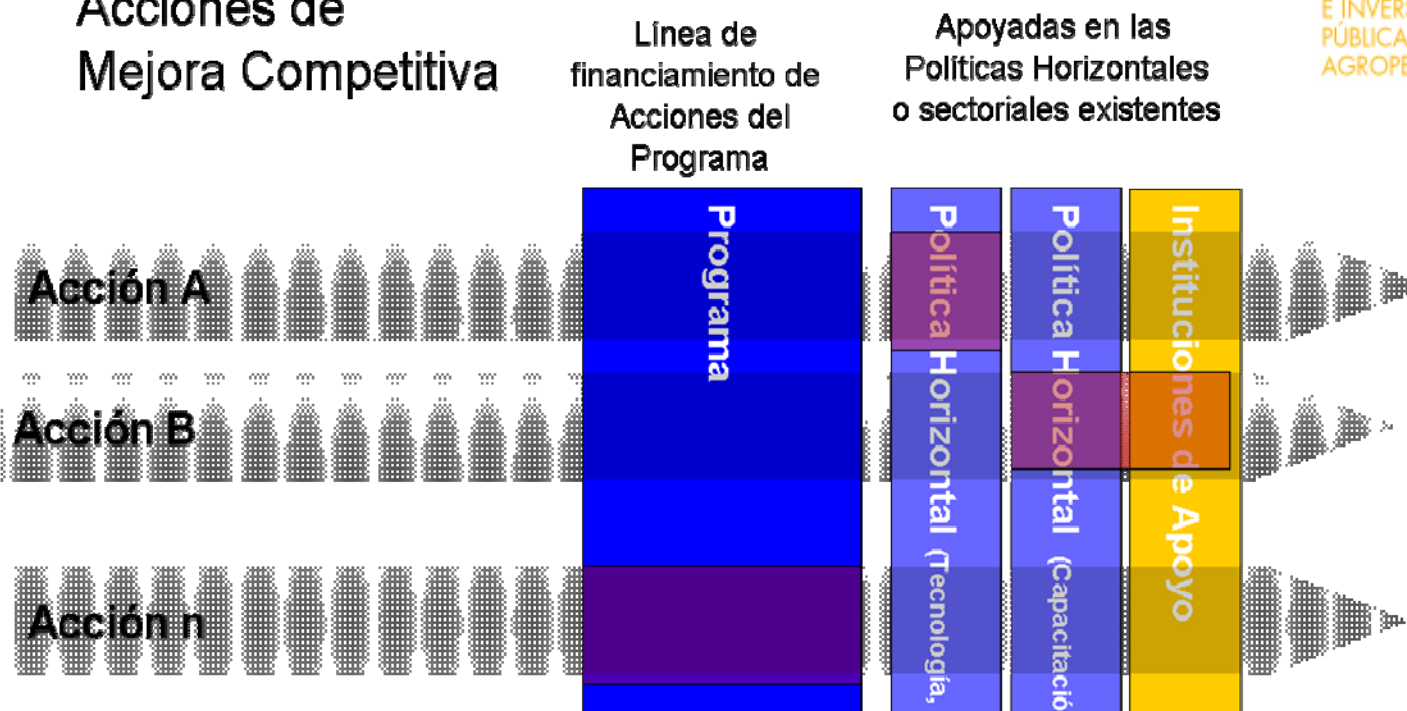
**CLUSTER:** empresas, productores, instituciones, gobierno provincial y local

# Formulación PMC

## PROYECTOS FINANCIAMIENTO

- Tipos de Proyectos Identificados
  - Proyectos a ser financiados por el Componente de Clusters
  - Proyectos a ser financiados por otros componentes PROSAP (ANRs, riego, sanidad, etc.) y otras áreas de la SAGPyA (Programas en curso)
  - Proyectos a ser financiados por los privados u otras áreas de gobierno
- Financiamiento del Componente IDC
  - Evaluación de pertinencia y consistencia por parte del CEIDC
  - ANRs de entre 50 y 90 % de la inversión (+/- apropiable)
  - Promedio inversión 1 millón de pesos por cluster

## Acciones de Mejora Competitiva



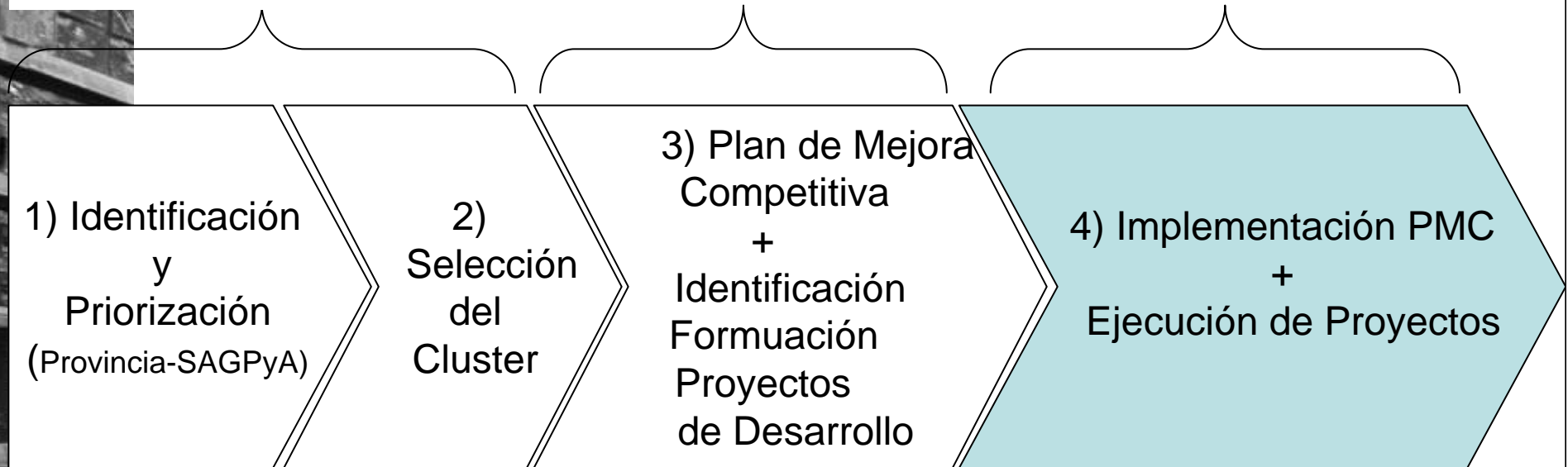
- Sistema de políticas públicas articulados (SAGPyA + otras)
- Alineadas con estrategias de las empresas y focalizado
- Que constituya un entorno competitivo

# Fases de Cada Inicativa de Desarrollo de Cluster

## SELECCION CLUSTER

## FORMULACION PMC

## IMPLEMENTACION PMC



Comité  
Evaluación IDCs  
SAGPyA-PROSAP

Evaluación  
Proyectos  
SAGPyA  
PROSAP



# Mejora Competitiva

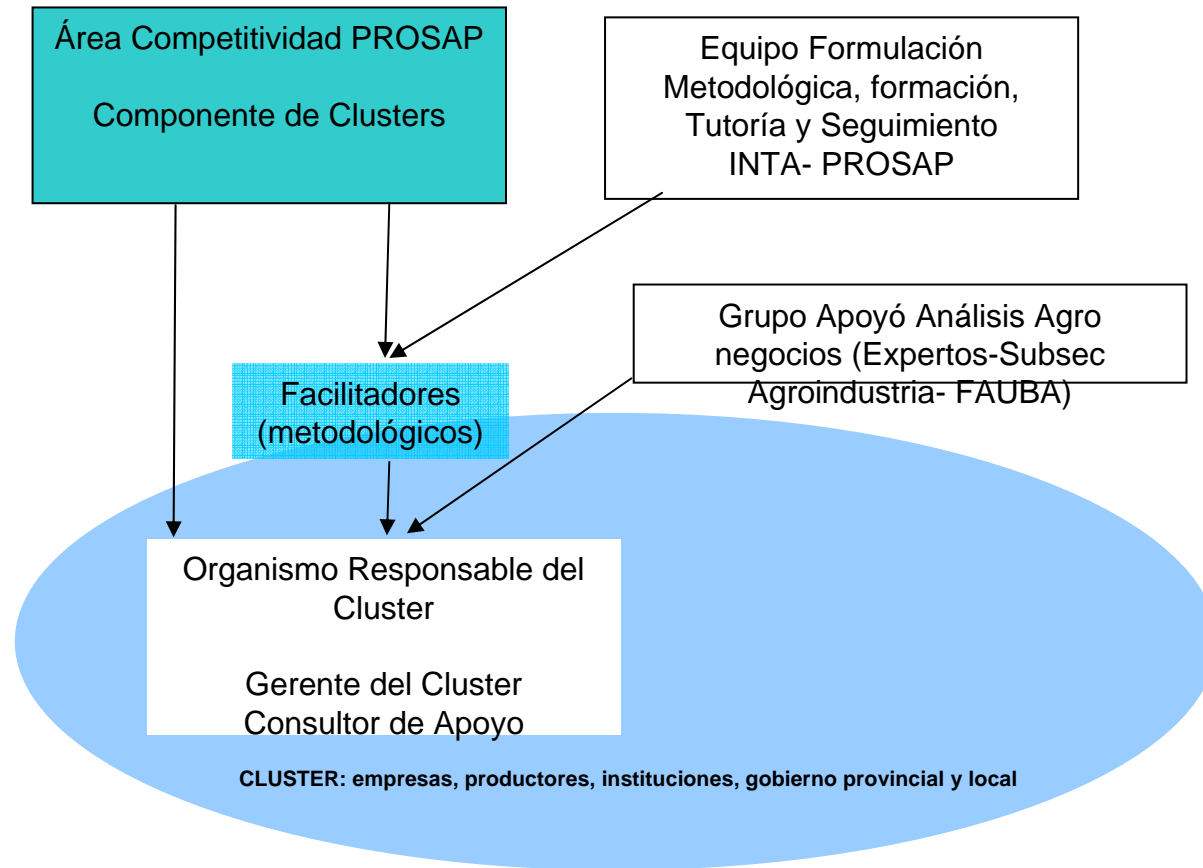
## FASE IMPLEMENTACION DEL PMC

- Ahora Manos la obra: ejecutar proyectos de mejora competitiva
  - Para remover limitantes locales al desarrollo
  - Mejorar la calidad y disponibilidad de RR.HH., información, servicios tecnológicos, sanidad, riego, etc.
  - Mejorar la imagen y el posicionamiento de los productos de la región
  - Financiar proyectos innovadores piloto para explorar nuevas opciones estratégicas de los negocios
  - Otros.
- Y contar con un proyecto de fortalecimiento institucional del cluster:
  - Que permita dotar de sostenibilidad al proceso de mejora competitiva y consolide la mayor densidad del cluster alcanzada
  - Que permita un ejecución coordinada del proyecto de modo de preservar el sentido estratégico de las acciones

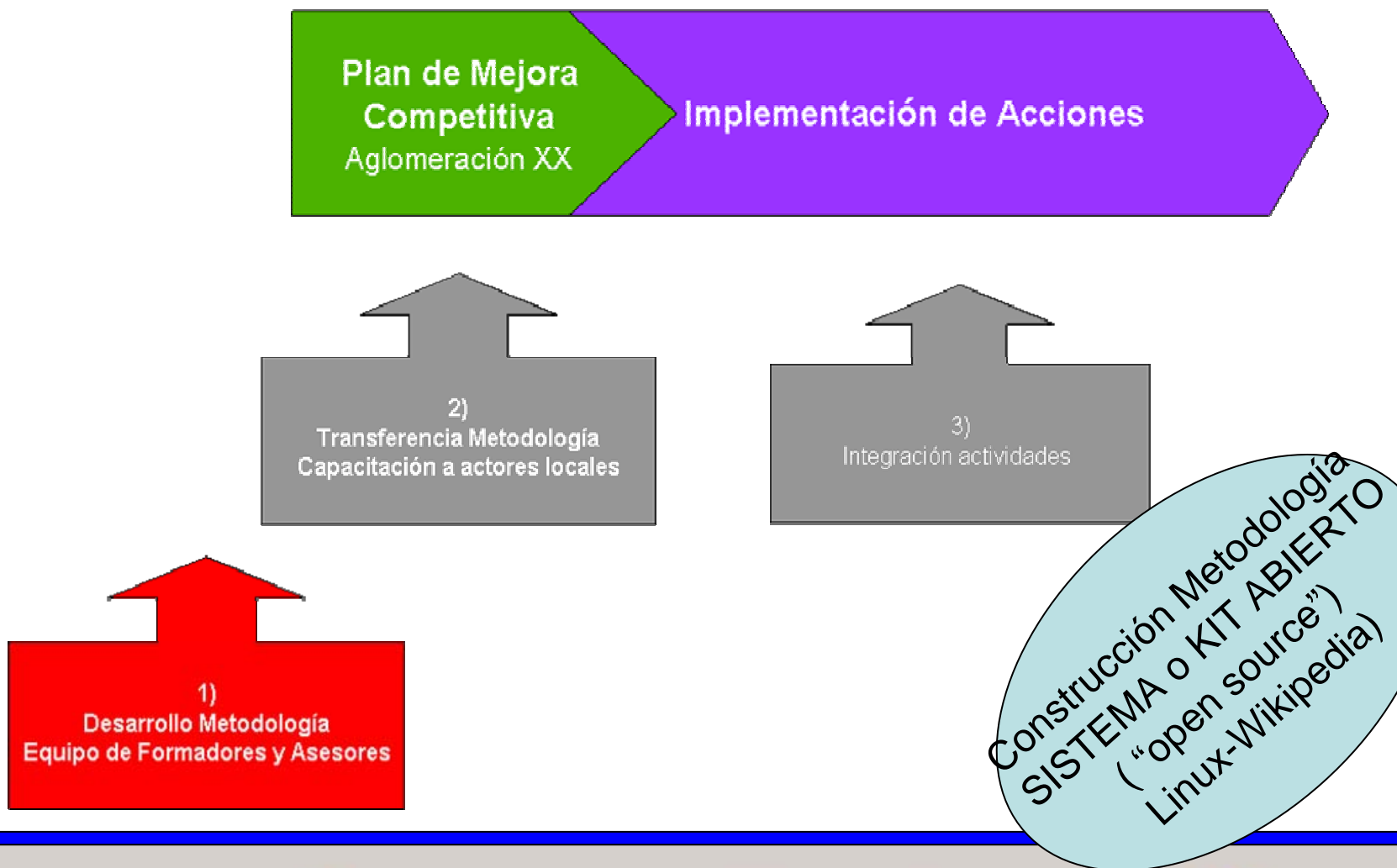


# Formulación de PMCs

## ESQUEMA DE EJECUCION Y ROLES



# Cooperación INTA



# Cooperación INTA-PROSAP

**Plan de Mejora  
Competitiva  
Aglomeración XX**

**Implementación de Acciones**

2)

Transferencia Metodología  
Capacitación a actores locales

3)

Integración actividades

1)

Desarrollo Metodología  
Equipo de Formadores y Asesores

# Cooperación SAGpYA



# Pasos Seguir

- Presentación de clusters provinciales (instructivo) y Priorización de clusters (provincias, SAGPyA)
- Selección de clusters
- IDCs



Nos vemos en los clusters!!!

[gsalvatierra@prosap.gov.ar](mailto:gsalvatierra@prosap.gov.ar)

CONSULTAS a

[competitividad@prosap.gov.ar](mailto:competitividad@prosap.gov.ar)