



Programa Desarrollo de Clusters de Agronegocios

Guillermo Salvatierra
gsalvatierra@prosap.gov.ar

Area Competitividad PROSAP

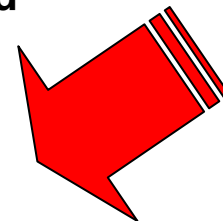
Diferentes modos de inserción
Diferentes respuestas de PP

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

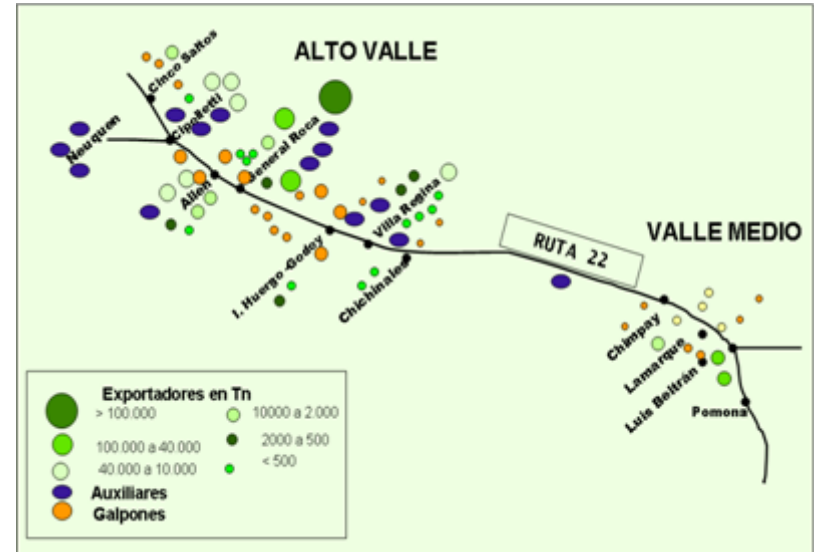
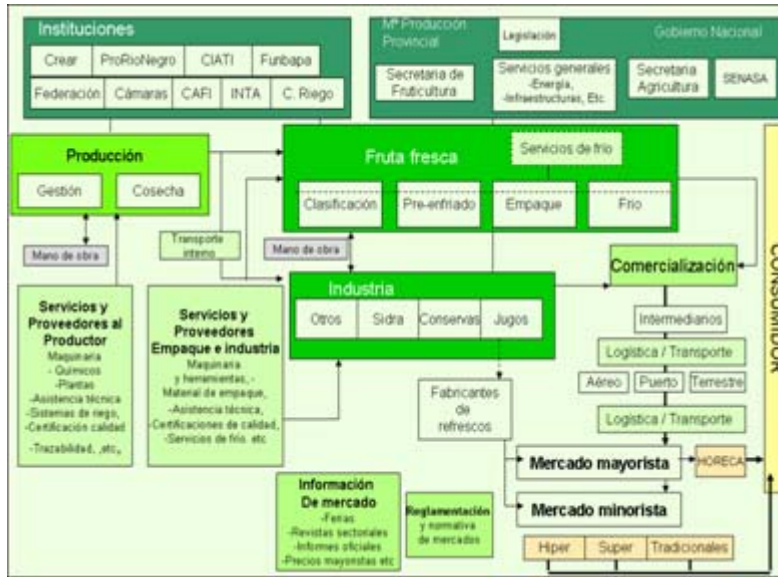
- **Iniciativas de desarrollo de clusters**
- **Iniciativas de Desarrollo Regional**
- **Iniciativas de Transferencia e Innovación**



No todo son clusters




Diferentes fases de las cadenas de valor de un mismo negocio concentrado en un Territorio, junto a su Entorno institucional Específico: CLUSTER



Enfrentar Desafíos Competitivos

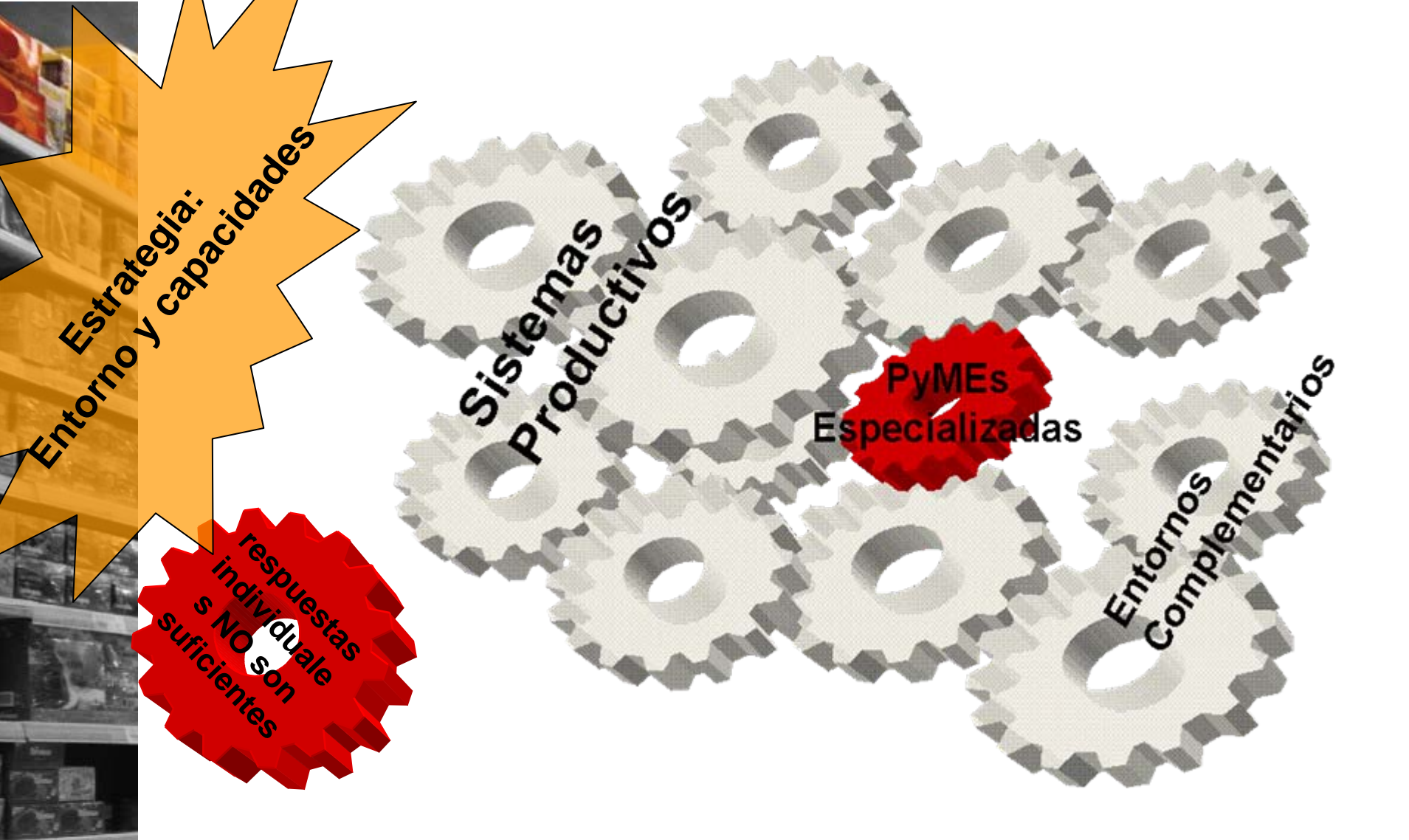
- cadenas de valor globales que tienden a la concentración en puntos críticos con gran poder de mercado, y se modifican en su estructura
- oferta global incremental, competencia intensificándose y beneficios en picada
- consumidores que cambian prácticas sociales, hábitos, y preferencias
- productos 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 y dramáticos cambios en los mercados y la oferta, en el contexto competitivo en el que se desarrollan nuestros negocios

- 
- Oferta de servicios, programas y herramientas en materias de tecnología, calidad o exportaciones, etc., (existen con diverso grado de efectividad)
 - Servicios y soporte para analizar el rumbo del negocio, los desafíos estratégicos y respuestas al contexto competitivo

Insistimos y ejecutamos de un modo más eficiente estrategias que no funcionan o reflexionamos sobre la estrategia?

Estrategia es nuestra clave



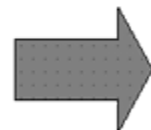
Alineamos esfuerzos de empresas, productores, instituciones locales, gobiernos, para enfrentar los desafíos.
Mejoramos la capacidad de competir con un enfoque sistémicos

Aglomerados Productivos de Base Rural como herramientas de Política Pública

Clusters o
Aglomeraciones
Productivas Provinciales

Como Herramienta
de Política Pública

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



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

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



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.

Metas

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

Programa de Desarrollo de Clusters Agronegocios

- 40 clusters agroindustriales (de base agropecuaria, forestal o pisícola)
- Financiamiento directo del Programa, promedio por cluster \$ 1.000.000, 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

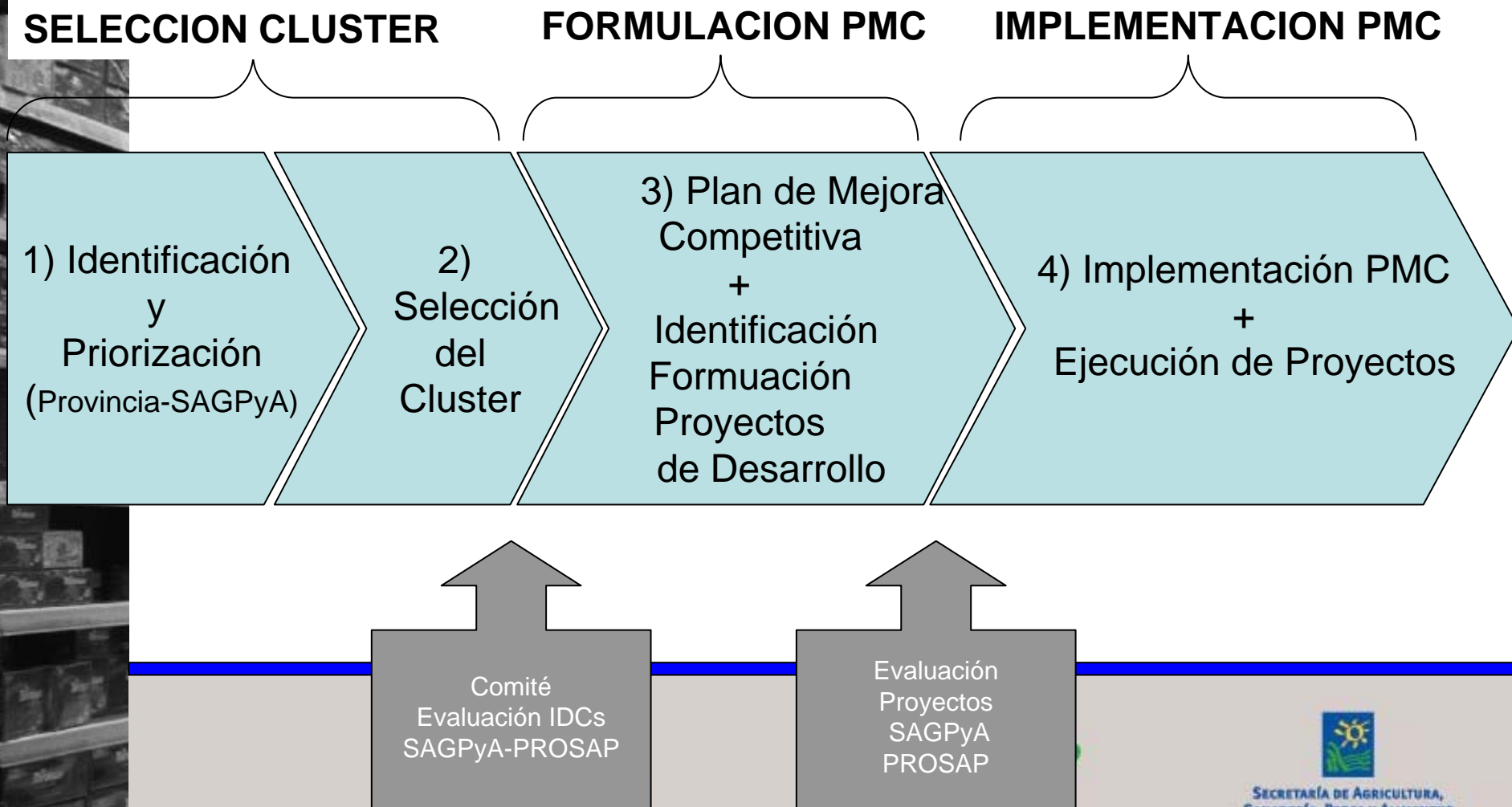
Iniciativas de Desarrollo de Clusters

Plan de Mejora
Competitiva
Aglomeración XX

Implementación de Acciones

PROSAP SAGPyA	Metodología, Asistencia Técnica y Financiamiento de la Formulación de Planes y Gestión de procesos de mejora competitiva	Financiamiento Acciones, financiamiento de Gerentes Clusters para seguimiento e Implementación de Planes
Provincia	Identificación de Clusters Apoyo Proceso Formulación de Planes	Gerenciamento 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
Sector Privado	Beneficiario. Participación y soporte al proceso de formulación de Planes	Co-financiación y Co-ejecución de acciones

Fases de Cada Iniciativa de Desarrollo de Cluster



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..

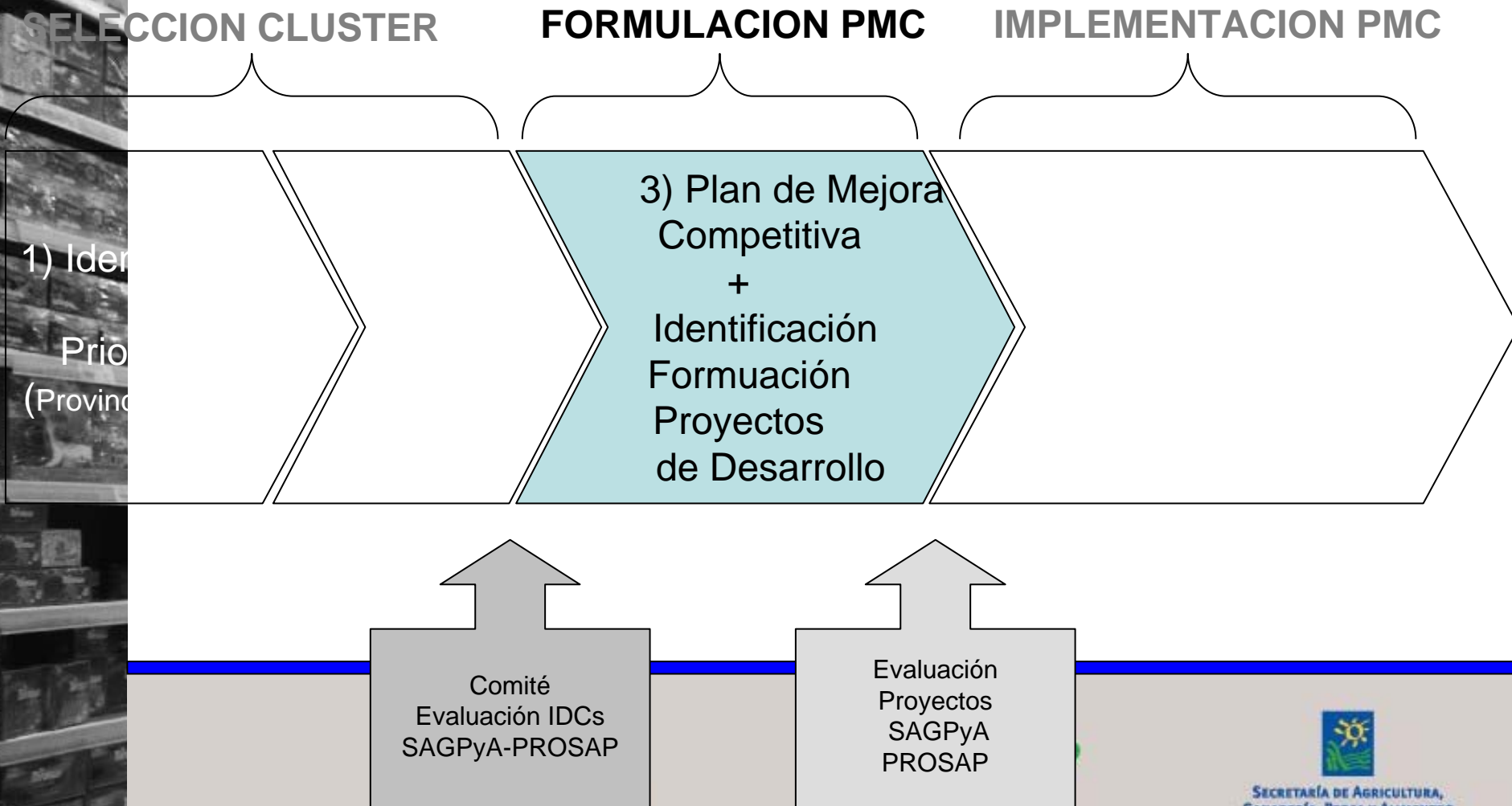
- Identificamos y priorizamos los clusters de modo que nos permitan alcanzar los objetivos de mejora competitiva. **Metodología** propuesta por PROSAP, **Identificación** realizado por la Provincial o Región)

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 Inicativa de Desarrollo de Cluster



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



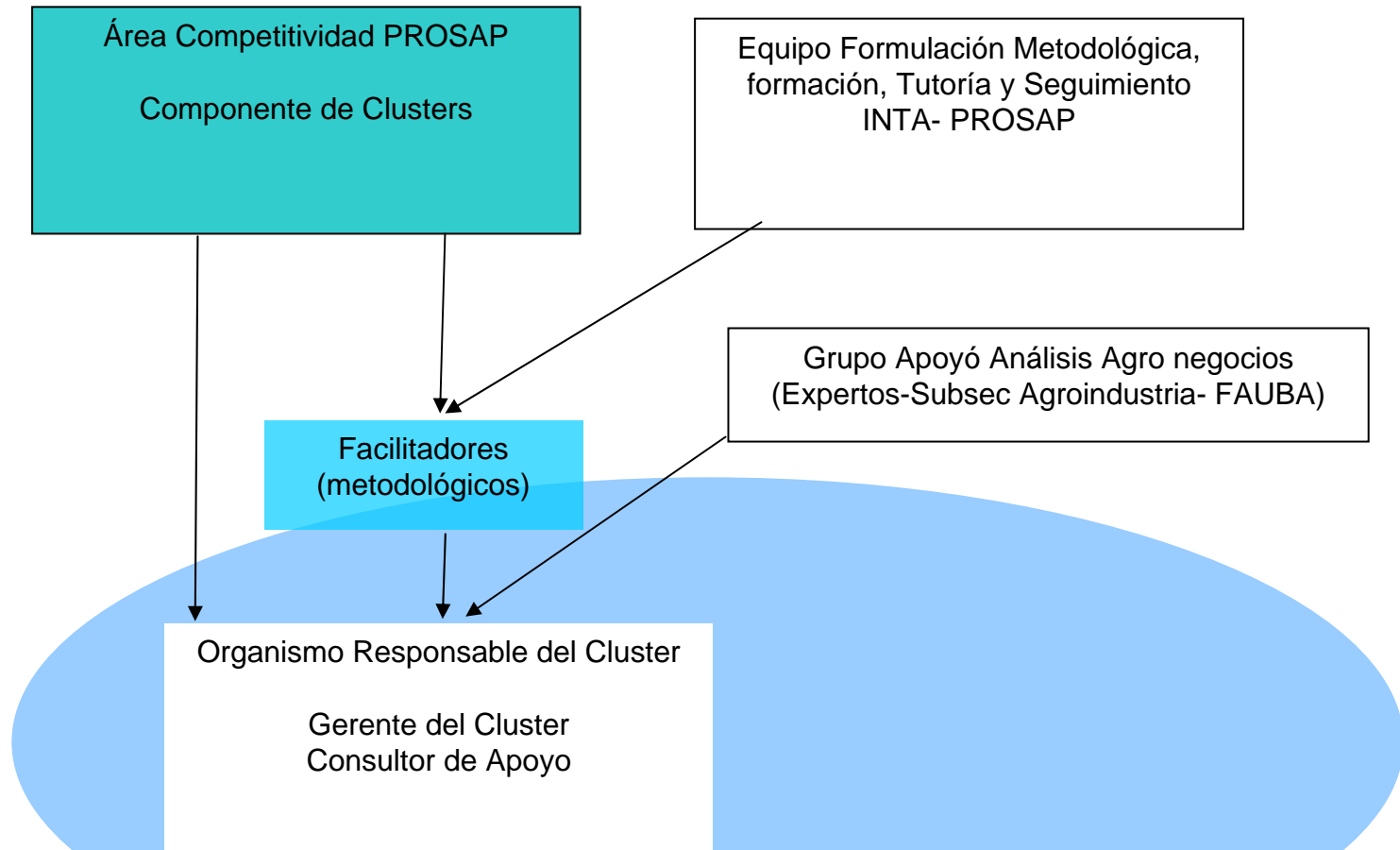
Formulación de PMC

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



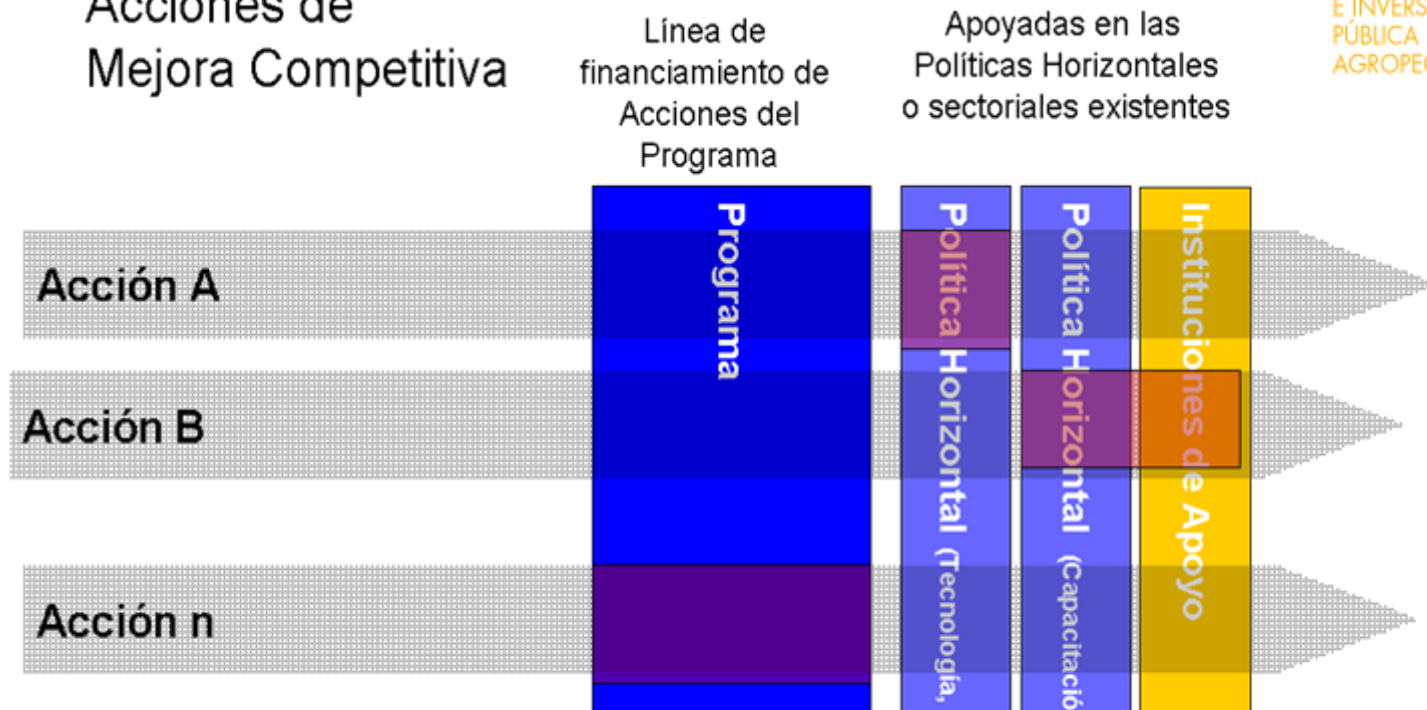
CLUSTER: empresas, productores, instituciones, gobierno provincial y local

Formulación PMC

PROYECTOS FINANCIAMIENTO

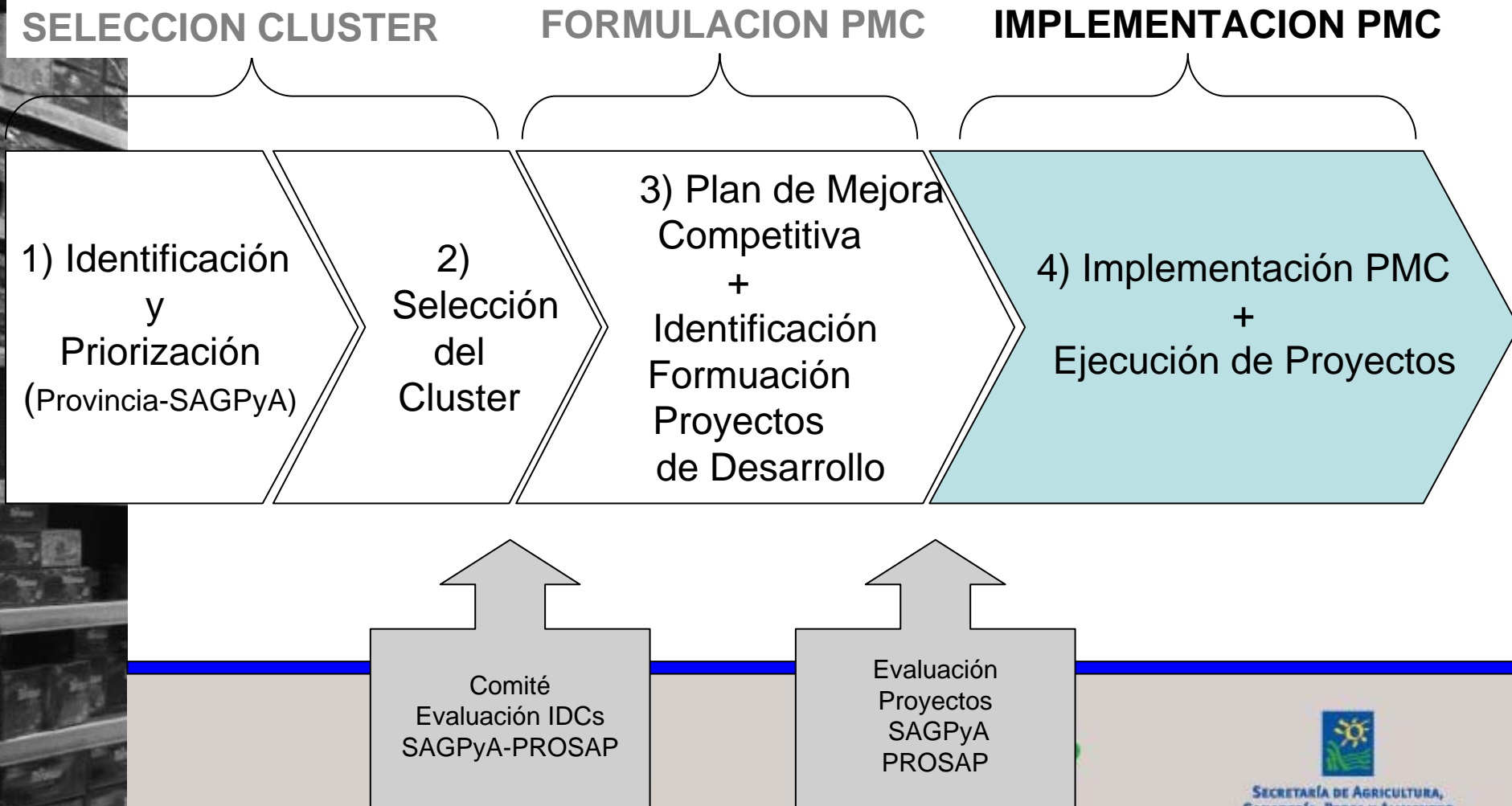
- Tipos de Proyectos Identificados
 - Proyectos a ser financiados por el Componente de Clusters
 - Proyectos a ser financiados por otros componentes PROSAP (ANRs, riego, sanidad, etc.) y otras áreas de la SAGPyA (Programas en curso)
 - Proyectos a ser financiados por los privados u otras áreas de gobierno
- 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 Iniciativa de Desarrollo de Cluster



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

Pasos Seguir

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



Nos vemos en los clusters!!!

gsalvatierra@prosap.gov.ar

CONSULTAS a

competitividad@prosap.gov.ar

