

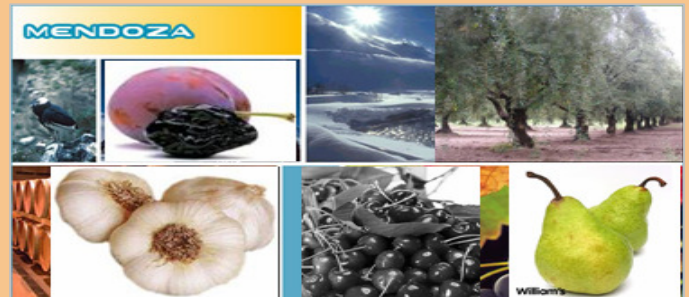
# Proyecto para el Desarrollo de Iniciativas de refuerzo a la Competitividad

Ministerio de Hacienda  
de la Provincia de Mendoza

Clusters Agroalimentarios



## Informe II: Estrategia Fruta Desecada - Ciruela -



Presentado por:  
Consortio  
IGT-ETG-FUNDES

Mendoza, Noviembre de 2007

# Resumen Ejecutivo

La estrategia para el cluster de Fruta Desecada (Ciruela), tiene como **determinantes** para su elaboración la aplicación de diferentes conceptos relacionados para lograr crecimiento económico. Estos se fundamentan en lograr la combinación de clusters competitivos y dinámicos con el desarrollo de infraestructura económica, ambos con una orientación clara hacia mercados estratégicos y fundamentados en una sólida colaboración público-privada, público-público y privada-privada. De estos determinantes se plantea el **direccionamiento** de la estrategia para el Cluster, la cual se apoya en ejercicios previos realizados en la Provincia, el diagnóstico de clusterización y elementos de benchmark. Los **focos** de este direccionamiento para el Cluster de Fruta Desecada (Ciruela) se muestran en la siguiente gráfica, según las conclusiones obtenidas del trabajo realizado por el equipo consultor:

Foco:

- Posicionamiento en mercados más exigentes mediante productos de calidad
  - Mejorar la productividad
- Mejora del Capital Social dentro del Cluster

Estos focos buscan lograr en el cluster una verdadera **Reconversión Productiva para enfrentar las Nuevas Condiciones del Mercado Mundial**, tomando en cuenta un profundo entendimiento y manera de actuar en los mercados más exigentes de consumo de la ciruela desecada. Esto implica aumentar la capacidad de comercialización (no sólo basta con inteligencia de mercado y posicionamiento de marca), desarrollando canales, fuerzas de venta, distribuidores, etc. Así como generar las acciones de mejoramiento en productividad al interior de las empresas del cluster, mediante la incorporación de acciones para potenciar el capital social. A partir del direccionamiento planteado, se han desarrollado una serie de **líneas de acción**, tomando como referencia los ámbitos del modelo de clusterización (mercado y comercialización, desarrollo del cluster y desarrollo de infraestructura económica), así como el capital social del cluster. En específico las líneas de acción propuestas para el Cluster se muestran en la siguiente tabla:

Líneas de Acción	
1. Mercados y Comercialización	INTELIGENCIA DE MERCADO, VIGILANCIA TECNOLÓGICA EN CALIDAD Y NORMATIVIDAD  DESARROLLO Y POSICIONAMIENTO DE MARCA
2. Desarrollo del Cluster	RECONVERSIÓN HACIA LA CALIDAD  MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD A NIVEL MONTE  DESARROLLO DE PRODUCTO
3. Infraestructura Económica	FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ESPECIALIZADOS FORMACIÓN DE INFRAESTRUCTURA FINANCIERA ESPECIALIZADA MEJORAMIENTO DE CLIMA DE NEGOCIOS Y ASPECTOS REGULATORIOS  MEJORAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA Y CAPACIDADES TECNOLÓGICAS ESPECIALIZADAS CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE INSTITUCIONES E INSTRUMENTOS DE SOPORTE ESPECÍFICOS
4. Capital Social	APOYO A LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE ESTRUCTURAS DE ASOCIATIVIDAD

De estas líneas de acción se desprenden las **estrategias** a ser implementadas, donde se han definido 30. El detalle de cada una de ellas se trata de manera amplia en el documento, y a continuación se enuncian agrupadas por cada línea de acción:

Ámbitos Clusterización	Líneas de Acción	Estrategias	
1) Mercados y Comercialización	<b>INTELIGENCIA DE MERCADO, VIGILANCIA TECNOLÓGICA EN CALIDAD Y NORMATIVIDAD</b>	<b>C1. DESARROLLO DE UN SISTEMA DE ANTENA TECNOLÓGICA PARA MONITOREAR Y DIFUNDIR LAS TENDENCIAS DEL MERCADO INTERNACIONAL, CAMBIOS EN LAS PREFERENCIAS DE LOS CONSUMIDORES, PRONÓSTICOS DE COSECHAS INTERNACIONALES EN CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO</b>	
	<b>DESARROLLO Y POSICIONAMIENTO DE MARCA</b>	<b>C2. PARTICIPACIÓN EN ESFUERZOS DE PROMOCIÓN APALANCADOS POR IPA, PARA CONECTARSE CON EL ENTORNO INTERNACIONAL EN FORMA PERMANENTE</b> <b>C3. PARTICIPAR EN LOS ESFUERZOS DE SELLO DE CALIDAD DE ALIMENTOS ARGENTINOS IMPULSADO POR SAGPyA</b> <b>C4. DESARROLLO DE LA MARCA MENDOZA Y POSICIONAMIENTO EN MERCADOS CON MÁS ALTAS EXIGENCIAS DE CALIDAD</b>	
2) Desarrollo del Cluster	<b>RECONVERSIÓN HACIA LA CALIDAD</b>	<b>C5. DESARROLLO DE PROTOCOLOS DE PRODUCCIÓN EN MONTES PARA LOGRAR FRUTA DE CALIDAD (RALEO Y OTROS)</b>	
		<b>C6. DESARROLLO DE SECADEROS Y MEJORAMIENTO DE TECNOLOGÍAS DE SECADO</b>	
		<b>C7. DIFUSIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE BPA EN FORMA MASIVA.</b>	
		<b>C8. DIFUSIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE HACCP, BPM, ISO 9000 E ISO 14000 EN FORMA MASIVA.</b>	
	<b>MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD A NIVEL MONTE</b>	<b>C9. IMPLEMENTACIÓN DE MODELO PILOTO DE AGRICULTURA POR CONTRATO</b>	
		<b>C10. SISTEMA DE INFORMACIÓN DE CALIBRES Y PRECIOS</b> <b>C11. DESARROLLO DE MONTES MODELO</b>	
	<b>DESARROLLO DE PRODUCTO</b>	<b>C12. CREACIÓN DE GRUPOS DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA (Ej. CREA)</b>	
		<b>C13. DESARROLLO DE PRODUCTOS DE MAYOR VALOR AGREGADO Y DIFERENCIADOS (TAMAÑOS DE EMPAQUES Y MARKETING)</b>	
	3) Infraestructura Económica	<b>FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ESPECIALIZADOS</b>	<b>C14. DESARROLLO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A PROFESIONALES EN LA CADENA DE CIRUELA DESECADA</b>
			<b>C15. DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A AGRICULTORES Y PROCESADORES CON FOCO EN CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD</b>
<b>C16. CREACIÓN DE UN INSTRUMENTO PARA EL DESARROLLO DE CENTROS DE APOYO A LA GESTIÓN DE AGRICULTORES</b>			
<b>FORMACIÓN DE INFRAESTRUCTURA FINANCIERA ESPECIALIZADA</b>		<b>C17. DESARROLLO DE UN PROGRAMA COMPETENCIAS LABORALES PARA LA CADENA DE CIRUELA DESECADA</b>	
		<b>C18. DESARROLLO DE LÍNEAS DE CRÉDITO ESPECÍFICAS, ATADA A AGRICULTURA POR CONTRATO, MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD</b>	
		<b>C19. PARTICIPACIÓN DEL SECTOR PRIVADO EN LAS NEGOCIACIONES ARGENTINAS BILATERALES Y MULTILATERALES DE ACCESO A NUEVOS MERCADOS</b>	
<b>MEJORAMIENTO DE CLIMA DE NEGOCIOS Y ASPECTOS REGULATORIOS</b>		<b>C20. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS DE CALIDAD PARA LA CIRUELA DESECADA</b>	
		<b>C21. GIRAS PARA ATRACCIÓN DE INVERSIONES EN MERCADOS OBJETIVOS HACIA EL SECTOR AGRO EXPORTADOR MENDOCINO</b>	
		<b>C22. ABRIR CONCURSOS PARA COFINANCIAR PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICOS PARA EL SECTOR, CON FOCO EN LA PRODUCCIÓN INDUSTRIAL Y AGRÍCOLA</b>	
		<b>C23. CREACIÓN DE UN INSTRUMENTO DE DESARROLLO DE PROVEEDORES</b>	
<b>MEJORAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA Y CAPACIDADES TECNOLÓGICAS ESPECIALIZADAS</b>			

Ámbitos Clusterización	Líneas de Acción	Estrategias
4) Capital Social	<b>CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE INSTITUCIONES E INSTRUMENTOS DE SOPORTE ESPECÍFICOS</b> <b>APOYO A LA FORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE ESTRUCTURAS DE ASOCIATIVIDAD</b>	<b>C24.</b> PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN Y DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA (VIAJES DE BENCHMARKING)
		<b>C25.</b> DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE PASANTÍAS EN EL EXTRANJERO PARA PROCESOS DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
		<b>C26.</b> FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL ESPECÍFICO Y DESARROLLO DE MECANISMOS DE COORDINACIÓN INTER INSTITUCIONAL
		<b>C27.</b> FORTALECIMIENTO Y EMPODERAMIENTO DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CIRUELA DESECADA DE MENDOZA
		<b>C28.</b> PARTICIPACIÓN DENTRO DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS A NIVEL MUNDIAL IPA (INTERNATIONAL PRUNE ASSOCIATION)
		<b>C29.</b> BÚSQUEDA, ESTIMULO Y APOYO A PROCESOS DE LIDERAZGO CÍVICO Y EMPRESARIAL A TRAVÉS DE PROCESOS PARTICIPATIVOS
		<b>C30.</b> ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS Y AVANCES DEL CLUSTER

Dado el amplio conjunto de estrategias a ser implementadas, se señala una **secuencia** de ejecución de las mismas, **priorizando** y secuenciándolas. Dentro de la priorización se establecen nueve de ellas, que deben ser ejecutadas en el corto plazo, a fin que sean desarrolladas como IRC's. Esta priorización se centra en iniciar la secuencia de acciones enfocadas al entendimiento del mercado mundial y reconversión hacia la calidad, según el siguiente mapa de referencia:

		Est. Prioritarias	Secuencia Estratégica
1. Mercados y Comercialización	INTEL. MERCADO, VIG. TECN. EN CALIDAD Y NORMATIVIDAD	C1	C2
	DESARROLLO Y POSICIONAMIENTO DE MARCA	C3	C4
2. Desarrollo del Cluster	RECONVERSIÓN HACIA LA CALIDAD	C5, C6, C7, C8, C9	C10
	MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD A NIVEL MONTE		C11, C12
	DESARROLLO DE PRODUCTO		C13
3. Infraestructura Económica	FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ESPECIALIZADOS	C14	C16, C17, C15
	FORMACIÓN DE INFRAESTRUCTURA FINANCIERA ESPECIALIZADA		C18
	MEJORAMIENTO DE CLIMA DE NEGOCIOS Y ASPECTOS REGULATORIOS	C20	C19, C21
	MEJORAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA Y CAPACIDADES TECN. ESPECIALIZADAS		C23, C24, C25, C22
	CREACIÓN Y FORT. DE INST. E INSTRUM. DE SOPORTE ESPECÍFICOS		C26
4. Capital Social	APOYO A LA FORMACIÓN Y CONSOLID. DE ESTRUCT. DE ASOCIATIVIDAD		C27, C28, C29, C30

La implementación de las estrategias en el Cluster puede reflejar diferentes **escenarios de implementación**, tomando como base el efecto en el precio y valor de las exportaciones, y los niveles de producción. Cada uno de los escenarios implica un menor o mayor nivel de implementación y el efecto esperado en las variables mencionadas. De manera preliminar se muestra una simulación de cada uno de los escenarios calculados<sup>2</sup>:

	2005/2006	2012	Δ
A) Escenario Conservador	\$58.094.361	\$56.787.237	-\$1.307.123
B) Escenario Optimista	\$58.094.361	\$73.198.894	\$15.104.534
C) Escenario Pesimista	\$58.094.361	\$47.927.847	-\$10.166.513
Exportaciones (dólares)			

Contrastando los escenarios, en un escenario optimista los niveles de precio y productividad aumentan, generando un incremento importante en el ingreso por exportaciones. El escenario conservador, implica mantenerse en los niveles actuales de productividad y precio. En el escenario pesimista, la expectativa a la baja del precio internacional, impacta de manera importante en los niveles de exportación y precio del producto.

Finalmente el cumplimiento de la ejecución de la estrategia tiene asociada una serie de **riesgos**. Estos riesgos se refieren a la disponibilidad de recursos (monetarios y de RR.HH), institucionalidad que sustente y lidere el proyecto de clusterización, y el grado de involucramiento de los actores (privados y públicos) en el desarrollo de las estrategias.

<sup>2</sup> Escenario Conservador: Supone que se ejecutan las estrategias prioritarias en el corto plazo y se cumplen de manera parcial en el mediano plazo. Escenario Optimista: Supone que se ejecutan las estrategias prioritarias en el corto plazo, y se cumplen en casi la totalidad en el mediano plazo. Escenario Pesimista: Supone que se ejecutan de manera parcial las estrategias prioritarias en el corto plazo, y no se ejecutan en el mediano plazo.