



Escuela de
Graduados
FCE · UNC



Universidad
Nacional
de Córdoba

MAESTRIA EN COMERCIO INTERNACIONAL
TRABAJO FINAL

**“Clúster del garbanzo en el centro-norte de la Provincia de Córdoba.
Análisis de estrategias en casos de éxito, como potenciadoras de la
competitividad del sector.”**

Alumna: Lic. Mariángeles Yael Zuain

Tutor: Mgter. Ricardo Daniel Farías

Córdoba, Argentina

2019



Clúster del garbanzo en el centro-norte de la Provincia de Córdoba. Análisis de estrategias en casos de éxito, como potenciadoras de la competitividad del sector. por Mariángeles Yael Zuain se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

*Dedico este trabajo a mi familia, mi gran pilar,
por su apoyo incondicional en todo momento.*

*Agradezco a mi tutor, Mgter. Ricardo Farias,
por el tiempo brindado para guiar
el desarrollo de este trabajo.*

INDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1 Pregunta de investigación.	7
1.1.1 Objetivos.	7
2. MARCO TEORICO	8
2.1 Asociativismo entre empresas.	8
2.2 Teoría económica de los clústeres.	9
2.2.1 Dimensiones.	10
2.2.2 Políticas de los Clústeres	13
2.3 Modelo de Análisis de Clúster	14
2.3.1 El modelo de la eficiencia colectiva	15
2.3.2 El análisis de cadenas de valor globales	15
3. METODOLOGIA	17
4. ASOCIATIVISMO EN AMERICA LATINA	18
4.1 Situación de la región	18
4.2 Contexto a nivel MERCOSUR	22
4.3. Asociativismo en Argentina.	23
5. INDUSTRIA DEL GARBANZO EN CORDOBA	28
5.1 Características generales.	28
5.2 Cadena de valor.	29
5.2.1 Mercado nacional.	34
5.2.2. Mercado internacional.	35
5.3. Fortalezas y debilidades del sector.	37
5.4 Clúster del sector de garbanzo en Córdoba: estado actual.	40
5.5 Aspectos fundamentales.	41

6. ANALISIS CASOS DE ÉXITO	43
6.1 Clúster Tecnológico de Córdoba.	44
6.1.1 Antecedentes.	44
6.1.2 Análisis de estrategias	46
6.2 Clúster del Maní de Córdoba.	53
6.2.1 Antecedentes.	54
6.2.2 Análisis de estrategias.	55
7. CONCLUSIONES	62
8. BIBLIOGRAFIA	68

1. INTRODUCCION

En los últimos 10 años la producción de garbanzo se ha desarrollado con mayor fuerza que el resto de las legumbres de la Provincia de Córdoba. Tal crecimiento se ve reflejado en los volúmenes exportados en dichos años, principalmente por las empresas productoras del centro- norte de la provincia. La demanda de esta legumbre es relativamente baja a nivel nacional. Si bien en los últimos años se han incorporado alimentos procesados como la harina de garbanzo y el puré de garbanzo, el consumo de este alimento aún es relativamente bajo a comparación de lo que ocurre en el mercado interno de otras naciones productoras. Esta situación implica que la mayor parte de la producción se destina a la exportación. En este sentido, si bien la calidad de los granos se aproxima a la conseguida por los principales productores a nivel internacional, genera la necesidad de emprender acciones que hagan del garbanzo un producto aún más competitivo en el mercado externo.

Ante esta situación se plantean ciertos interrogantes alrededor del sector en cuestión, de los cuales surge la posibilidad de conformar un clúster entre las empresas intervinientes en la cadena de valor del garbanzo en Córdoba.

En América Latina se puede observar la tendencia entre las empresas a cooperar entre ellas para enfrentar las exigencias del mercado. Si bien no se desarrolla en el mismo grado para todos los casos, la asociación es una herramienta cada vez más común para sectores de la economía que se encuentran expuestos a los constantes cambios en el mercado internacional. La conformación de un clúster, o cualquier otro tipo de forma de asociativismo, debe ir acompañada por el apoyo de políticas públicas, e instituciones que fomenten la cooperación entre empresas que a simple vista parecen rivales.

Existen múltiples ejemplos de clúster en Latinoamérica, de los cuales se han generado propuestas que hicieron visibles estas agrupaciones a nivel mundial. Estas estrategias/iniciativas generaron un valor agregado a los distintos procesos de clusterización.

En el presente trabajo se expondrán estrategias tomadas por casos de éxitos de nuestro país, con la finalidad de brindar herramientas que podrían ser replicables en el clúster emergente del sector de garbanzo en Córdoba, ya que buscarían suplir falencias dentro de la cadena de valor que se expondrá en un apartado específico. Se escogieron dos casos a nivel nacional: el clúster del maní, relacionado principalmente a la producción cordobesa; y el clúster tecnológico de Córdoba. Cada uno de ellos se destaca en dos ámbitos muy diferenciados de la economía. Este análisis pondrá de manifiesto qué variables entran en juego y hacia dónde deben direccionarse los esfuerzos dentro del grupo.

En una primera instancia se presentará el marco teórico aplicable para esta investigación. Se realizará un abordaje de los comienzos del asociativismo con Alfred Marshall, quién fue el gestor de los llamados distritos industriales, para luego analizar quién en la década de los noventa hizo hincapié en las concentraciones geográficas entre empresas, lo que conocemos como clústeres, Michael Porter. Se buscará diferenciar las dimensiones que pueden constituir a estos, como así también exponer aquellos conceptos que trae aparejada la agrupación entre empresas.

Luego se contextualizará la situación de América Latina en la temática del asociativismo, principalmente en lo relacionado al apoyo institucional. Se realizará un trabajo exploratorio sobre los principales organismos y programas que fortalecerían las asociación entre empresas, tanto a nivel bloque regional (MERCOSUR) como nivel nacional. Seguidamente se expondrá la cadena de valor del garbanzo en Córdoba, con el fin de reconocer principales actores, y

desventajas del sector. A continuación se presentaran los dos casos de éxitos seleccionados, seguido de la individualización de las diferentes estrategias adquiridas para cada una de sus capacidades competitivas. Por último, se realizarán las consideraciones finales y conclusiones de la investigación.

❖ **Pregunta de Investigación:**

- ¿Cómo la conformación del clúster del garbanzo en el centro-norte de la Provincia de Córdoba, potenciaría la competitividad del sector? ¿Es posible replicar estrategias de casos de éxito?

❖ **Objetivo general:**

- Identificar las estrategias de casos de éxito que brindarían un valor agregado a la clusterización del sector de garbanzo en el centro- norte de la Provincia de Córdoba.

❖ **Objetivos específicos:**

- Reconocer la coyuntura regional y nacional en la que se desenvuelve el clúster.
- Exponer la cadena de valor del garbanzo en Córdoba, sus fortalezas y debilidades.
- Brindar conocimiento a las empresas del sector del garbanzo sobre experiencias nacionales que atravesaron procesos de clusterización.
- Detectar las ventajas competitivas que surgen de las capacidades alcanzadas en cada caso.
- Establecer qué aspectos de los casos de éxito serían un aporte para la actividad exportadora del garbanzo.

2. MARCO TEORICO

2.1. ASOCIATIVISMO ENTRE EMPRESAS

El desarrollo de estrategias asociativas entre empresas tiene sus orígenes a finales del siglo XIX con el economista Alfred Marshall quién consideró la ventaja competitiva que genera la cercanía geográfica de un mismo sector productivo para la conformación de distritos industriales. La cooperación entre empresas generaría una eficiencia en la actividad productiva gracias a la difusión de conocimientos técnicos y habilidades, el flujo de trabajadores especializados, la comunión de intereses y valores, mayor facilidad de acceso a los mercados, entre otros aspectos (Marshall 1948, citado en Dini, 2010).

Las modalidades de cooperación empresarial, pueden ser bilaterales o multilaterales. A los fines de este trabajo se analizará la segunda opción, es decir aquella cooperación que se dé entre tres o más empresas. Comúnmente se ven caracterizados por tres factores principales: la generación de una identidad grupal; la consolidación de un objetivo común; y la creación de mecanismos de toma de decisión a nivel interno (Dini 2010). En este sentido, las asociaciones empresariales, gremios o cámaras cuentan con un nivel de integración acotado en comparación con las redes. Según Dini (2010), dos aspectos la diferencian a las redes empresariales de las asociaciones: por un lado, la apropiabilidad de los resultados, que en este sentido implica que las estrategias que se generen dentro de la red persiguen los intereses de los actores involucrados únicamente, y que por defecto podrían generar externalidades para otros agentes que no formen parte de dicho grupo de empresas; por otro lado, la proyección a mediano y largo plazo, es decir que se busca consolidar alianzas sostenibles en el tiempo a través de organizaciones colectivas eficientes.

Retomando el lineamiento propuesto por Marshall que resalta la proximidad entre las empresas ya que generaría en el mercado una tendencia hacia estos distritos industriales tanto

de los clientes y proveedores, como la mano de obra capacitada. Como resultado el acceso a los servicios y/o insumos se facilitaría, ganando calidad y eficacia en los tiempos de búsqueda de los inputs que se necesitan para su funcionamiento. Además esta sinergia hacia los centros de industriales se convierte en una herramienta de marketing por sí sola, promocionándose con una identidad propia, y un ámbito propicio para el intercambio de información.

2.2 TEORÍA ECONÓMICA DE LOS CLUSTERS

Cerca de la década de los noventa surgen los lineamientos teóricos de quien fue el encargado de recoger el concepto de clúster y analizarlo en mayor profundidad. Cabe destacar que a lo largo del desarrollo de sus estudios ha optado por una postura abarcativa del término clúster. De esta manera, según Michael Porter (1998) “un clúster es un grupo de empresas interconectadas y de instituciones asociadas, ligadas por actividades e intereses comunes y complementarios, geográficamente próximas” (p. 199). Es decir que según este punto de vista el clúster no estaría conformado únicamente por empresas de un mismo rubro sino también por instituciones de apoyo, ya sea de orden financiero, político y/o social. Además no se distingue el tamaño de los actores involucrados. Se piensa que las empresas multinacionales no necesitan de este tipo de formas de asociación para desarrollar sus competencias. Sin embargo, en la práctica han flexibilizado sus políticas y abierto negociación con empresas rivales y/o de menor envergadura, ya que a diferencia de lo que el capitalismo ha inculcado de sus inicios, la cooperación es uno de los factores determinantes para el desarrollo regional (Corrales, 2007).

Podemos decir que dentro del concepto que expone Porter se hace referencia a dos ideas principalmente: una es la interrelación entre empresas e instituciones intervinientes; y otra es la proximidad geográfica. Si bien a la hora de hablar de clúster surge una diversidad de

dimensiones a tener en cuenta, por la ambigüedad que la literatura presenta al desarrollar el proceso de clusterización entre empresas, las ideas mencionadas son características que lo diferencian de otro tipo de redes de trabajo o asociaciones empresariales.

Para realizar una exposición más completa sobre este fenómeno, en el siguiente apartado se desarrollarán las dimensiones que conllevan el análisis de un clúster.

2.2.1 DIMENSIONES

Tomaremos para este punto los principales tipos de dimensiones del estudio de un clúster expuestos por Navarro Arancegui (2003):

- A) Límites espaciales;
- B) Tipo de relación entre empresas o sectores;
- C) Redes de empresas o empresas y otras instituciones;
- D) Tipo de flujos.

A continuación analizaremos cada una de ellas:

A) Límites espaciales.

En un principio Porter (1990), no consideraba la concentración geográfica como característica inherente a los clúster. Luego del avance de su investigación, en 1998, toma la proximidad geográfica como característica fundamental para el funcionamiento de un clúster. En este sentido, se reconoce diferentes niveles espaciales en lo que desarrollaría esta red entre empresas, ya sea nacional, regional o local. Algunos autores consideran que los clúster más maduros pueden desenvolverse a nivel nacional, ya que la cantidad de actores y relaciones que pudieran crearse son más complejas y demandan un nivel de organización que no se daría en un clúster incipiente. En tal sentido cabe destacar que ciertos clúster, como los que involucran las TIC's, presentan redes a nivel mundial por lo que suelen desarrollarse

regionalmente. Al margen del nivel de madurez o el tipo de bien/servicio que se desarrolle dentro del clúster, lo fundamental que debe existir entre las empresas agrupadas geográficamente son interrelaciones y objetivos comunes.

B) Tipo de relación entre empresas o sectores.

En la literatura se discute que clase de relación es la que une a las empresas dentro de un clúster. Están quienes creen que en las diferencias se complementan y aquellos que apuestan a las similitudes como motor de crecimiento.

La primera de las relaciones está basada en la interdependencia, donde la idea central es que los actores son diferentes y de que las competencias de algunos serían necesarias para la innovación de otros.

La segunda relación tiene base en los puntos en común, es decir actividades que presentan condiciones similares ya sea en know how, en mano de obra capacitada, proveedores, etc.

De estas distinciones surge el análisis del tipo de políticas que deberían asumir los clúster, pero bajo la denominación de otros dos tipos de relaciones entre grupos de empresas. Por una parte tenemos el clúster vertical, que cuenta con empresas que forman parte de la cadena de valor de un servicio o producto, donde primarían las relaciones de cooperación, y por otro lado los clúster horizontales que están conformados por empresas de servicios o productos complementarios, que habitualmente conllevan relaciones de rivalidad o competencia.

Como se mencionó anteriormente Porter desarrollo un concepto amplio sobre clúster, por lo que las distinciones tajantes no encajan dentro de su conceptualización, sino que estaría más acorde a una mirada transversal de las relaciones dentro de un clúster. Justamente cree en las interrelaciones de actores bajo lo que se denomina competencia cooperativa, es decir que al mismo tiempo de ser empresas rivales se reinventan en estas agrupaciones para crecer a través

de relaciones de cooperación. Surge la necesidad de cooperar entre ellas, de crear vínculos y acciones conjuntas que generan una identidad dentro del clúster. (Navarro Arancegui, 2003).

C) Redes de empresas o empresas y otras instituciones.

En esta dimensión se resaltan los agentes involucrados dentro de la agrupación.

En un principio se creía que los clúster estaban conformados únicamente por pequeñas y medianas empresas, hoy no necesariamente se conforman solo por pymes, entran en juego las grandes empresas que actúan principales impulsoras a la hora de desenvolverse en el mercado internacional.

No obstante, otros análisis comprenden instituciones de apoyo que ayudan a desarrollar competencias entre los miembros del clúster, como así también con otros actores externos al mismo. Es decir que también comprenden, por ejemplo, alianzas estratégicas con institutos de formación e investigación, organizaciones gubernamentales y financieras.

En este sentido, esta necesidad de abrirse a instituciones de apoyo es uno de los desafíos dentro del clúster, ya que implica la creación de una arquitectura organizativa flexible y adaptativa, en la que entran en juego las competencias individuales de cada empresas y las competencias organizativas que convierte las primeras en estrategias organizativas explícitas (Capó Vicedo; Expósito Langa & Masiá Buades, 2007).

En esta dimensión cabe mencionar un aspecto que no es considerado comúnmente cuando se observa los clúster como relaciones entre empresas y organización externas. Estamos hablando del entramado sociocultural e histórico en el que sitúan las empresas pertenecientes al clúster. Este aspecto es dejado de lado a la hora de realizar la réplica de casos de éxitos en otras comunidades.

D) Tipo de flujos.

En esta dimensión se tiene en cuenta si los flujos que ocurren dentro del clúster apuntan a la cadena productiva y acciones dirigidas al agregado de valor o bien aquellas que ponen el acento en el sistema de innovación. En la práctica la línea entre un flujo y otro no están delimitados, y puede como en los casos que analizaremos que las estrategias apunten a la construcción de nuevos conocimientos y al mismo tiempo a la creación de una propuesta de valor para la cadena productiva de un clúster. En este sentido la producción y la innovación van de la mano como acciones complementarias, no excluyentes.

2.2.2 POLITICAS DE LOS CLÚSTER

Como se hizo referencia anteriormente el tipo de relaciones que afronta un clúster determina la política que deberá llevar a cabo y la clase de organización interna que tendrá que desarrollar para lograr perdurar en el tiempo. Teece (2001), propone que los clúster deben contar con los siguientes atributos: límites flexibles, para abrirse a las relaciones estratégicas que se crean dentro y fuera del clúster; fuertes incentivos, para formar a las empresas en entornos competitivos; sistema de toma de decisiones no burocratizados; estructuras jerárquicas planas, que faciliten el flujo de información a lo largo del clúster; cultura innovadora, que impulse la creación de nuevos conocimientos.

Las iniciativas de los clúster en un primer momento se encuentran influenciadas por instituciones de apoyo, ya que el clúster no ha alcanzado la madurez necesaria para crear las competencias que implican estas iniciativas. Con el tiempo este crea una base sólida y aumenta el compromiso de los participantes lo que genera el ámbito propicio para la conformación de medidas que impulsen la evolución del clúster.

Uno de los factores claves para pasar de un estadio a otro es la confianza que pueden tener las empresas involucradas hacia los organismos que guían su etapa inicial, como así también

aquellas que entienden que el financiamiento gubernamental es necesario para alcanzar competitividad a nivel internacional

Por otro lado, normalmente se necesita una estructura organizativa que cuente con un coordinador general, en lo posible ajeno a los directorios de las empresas, que vele por el cumplimiento de los intereses de todas las empresas a la hora de la conformación de políticas o iniciativas (Gómez Minujín, 2005).

Navarro Arancegui (2003) propone cuatro clases de políticas posibles:

Política de ventaja nacional. Es un claro lineamiento que apunta más a la competitividad nacional que a los beneficios que pudiera darle al clúster de una región o sector.

Política de clúster centralizada. Coordinada en el ámbito nacional, pero cuya externalidades recaen en mejoras de la competitividad de industrias locales.

Política de clúster descentralizada. Coordinada por los gobiernos locales y cuyas ventajas se aplican a una región en particular.

Política de clúster con retroalimentación. Se coordina conjuntamente entre el gobierno nacional y subnacionales, y las mejoras se ven plasmada en la industria local o regional.

2.3. MODELOS DE ANÁLISIS DE CLUSTERS

Como indica Gómez Minujin (2005), los clústers en países en desarrollo son analizados bajo dos modelos, uno de los cuales hace referencia a los aspectos internos y otro a las relaciones externas que se generan. A continuación se mencionarán los dos tipos de análisis que lejos de considerarse excluyentes buscan dar un estudio completo de este tipo de asociación entre empresas.

2.3.1. EL MODELO DE EFICIENCIA COLECTIVA

Schmitz y Nadvi desarrollaron el modelo de eficiencia colectiva: entienden que las ventajas de las economías de escala es un de las razones por las cuales las empresas se agrupan en clúster. Sin embargo consideran que la verdadera fortaleza que encuentran los agentes es la joint action o acciones conjuntas. Es por ello que Schmitz reconoce que “la presencia de clústeres puede dar lugar a dos ventajas: las que caen sobre las faldas del productor y las que requieren esfuerzos conjuntos” (1997, citado en Gómez Minujin, 2005).

Se pueden mencionar dos desventajas de este modelo:

- Deja fuera del análisis las relaciones que se pueden dar con agentes externos, ya sea compradores u otro tipo de vinculación externa.
- Los desafíos externos más complejos no pueden ser analizados bajo la mirada del join action, sino que implican estrategias más complejas a nivel global.

2.3.2. EL ANÁLISIS DE CADENAS DE VALOR GLOBALES

Este modelo en contraposición con lo que indicado anteriormente, atiende lo que ocurre por fuera del clúster, entendiendo que todo las estrategias de las empresas que lo conforman deben apuntar a conseguir mejor posicionamiento o competitividad en el ámbito internacional o externo a este. El enfoque de cadenas de valor globales se construye a partir de cuatro elementos: cadenas de valor, governance, upgrading, y conocimiento tácito.

Cadenas de valor

El proceso de globalización trajo aparejado que empresas de diferentes países formen parte de cadenas de valor globales, así las cadenas que conforman los clúster forman parte a su vez de un movimiento global de flujo de bienes, servicios e información. Ayuda a identificar fases dentro de la cadena de valor que son menos intangibles como el marketing y la logística,

además de promover el relacionamiento entre clúster con el objetivo de generar un flujo de información a nivel mundial (Pietrobelli y Rabelloti, 2004, citados en Gómez Minujin, 2005).

Governance

El concepto de governance hace referencia a “las relaciones entre firmas y mecanismos institucionales por medio de las cuales se establecen las acciones de coordinación por fuera del mercado de las actividades de la cadena” (Humphrey y Schmitz, 2002, citados en Gómez Minujin, 2005).

En este sentido es fundamental el rol de la persona que se encuentra a cargo de negociar los cursos de acción de las empresas que conforman la cadena de valor del clúster. Para ello debe interactuar con los agentes que están en la órbita del mismo.

Es necesario estar atentos a las tendencias globales de los principales mercados internacionales para que el resultado de la governance sea favorable para los participantes de la cadena.

Upgrading

Este término se refiere a la modernización de las empresas o bien la innovación en la cadenas de valor que ellas forman. Esta actualización se puede dar en los procesos que involucran la cadena, en los bienes que estos producen, en las funciones que se podrían agregar al proceso.

Este punto está directamente relacionado con la forma de gobernar al interior de los clúster, ya que de esto dependerá la rapidez o el momento oportuno para que se realice la modernización al interior del mismo.

El conocimiento tácito

Este último aspecto del análisis de las cadenas de valor globales apunta a la transferencia necesaria del conocimiento que surge de la innovación y los procesos tecnológicos que afronta toda cadena. No obstante, este conocimiento no puede ser comunicado o enseñado

explícitamente ya que sólo a través de un adecuado proceso de aprendizaje entre firmas lograría la transmisión de dicho saber inherente a la actividad.

3. METODOLOGIA

En el presente trabajo se realizará un estudio de dos casos de éxitos que nos ayudarán a responder cómo la clusterización del sector del garbanzo en el centro-norte de Córdoba potenciaría la competitividad del sector.

Se seleccionaron como unidad de análisis dos ejemplos de clusterización del ámbito nacional, los cuales por medio de entrevistas a sus autoridades se abordaran las capacidades competitivas del clúster. En este caso se ha dividido en cuatro tipos: capacidad de producción, capacidad de comercialización, capacidad tecnológica/ de innovación y capacidad de gestión. La elección de cada uno de ellos se realizó en base a las externalidades positivas que generaron, como así también por la posibilidad concreta de hablar en primera persona con las autoridades involucradas en cada una de las iniciativas. Si bien a nivel internacional se reconocen casos exitosos, como el clúster del salmón en Chile o el clúster de flores en Ecuador, resultó inviable a los fines de este trabajo recolectar la información necesaria, al mismo tiempo que se considera que las particularidades del contexto de nuestro país configura la dinámica de los clúster de manera diferente a otras partes de la región.

Entre los casos de éxitos, se seleccionó el Clúster Tecnológico de Córdoba y el Clúster del Mani en Córdoba. Por medio de entrevistas a sus autoridades, articuladas en base a las cuatro capacidades anteriormente descriptas, se indagará en las estrategias tomadas en cada una de ellas.

Además se realizará una investigación de tipo cualitativa, es decir que analizará datos no estandarizados o predeterminados formalmente, sino que surgen del estudio de situaciones que se están desarrollando en la actualidad. Patton (2011) define los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones. Se busca destacar aquello que en los hechos signifique un aporte para las empresas del sector de garbanzo en Córdoba.

Finalmente, por medio de la matriz de análisis sobre las cuatro capacidades competitivas mencionadas, se destacaran aquellas estrategias que signifiquen una ventaja competitiva para el sector del garbanzo de Córdoba. Las conclusiones que surjan no buscan ser de carácter general, sino aplicables a los fines de contestar la pregunta de investigación del presente trabajo. Se busca proporcionar estrategias que puedan ser aplicadas o ayuden a fortalecer el proceso de clusterización del sector del garbanzo en Córdoba, a partir del análisis de casos reales de asociativismo empresarial en Argentina.

4. ASOCIATIVISMO EN AMERICA LATINA

4.1. SITUACIÓN DE LA REGIÓN

El desarrollo del concepto de clúster en América Latina aún no ha tomado gran relevancia como en países desarrollados, esto se ve reflejado en el posicionamiento que han alcanzado los clúster en el liderazgo mundial. Es que justamente el entorno en el que surgen esta forma de asociativismo, es un factor clave (pero no determinante) para lograr la competitividad. Es decir que se entiende que el acceso a procesos tecnológicos de avanzada y herramientas de articulación empresarial de vanguardia, potencian los factores de éxitos en un clúster. Sin

embargo, existen claros ejemplos que demuestran el potencial de países latinoamericanos: Chile con el clúster del Salmón, Ecuador la industria de las flores, o Colombia con una red de clúster de diferentes industrias.

A pesar de estos casos, el nivel de integración entre empresas en países en desarrollo aún es escaso, por falta de incentivos propios de sus políticas públicas como así también por el nivel de descreimiento de lo que se conoce como cooperación competitiva entre ellas.

Condo y Monge (2002), dentro del documento redactado para el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS), exponen diferentes factores de éxitos que se pueden trabajar y generar, independientemente del espacio geográfico donde se le da inicio al clúster, para incrementar el desarrollo competitivo del mismo. En dicho trabajo se exponen tres instancias que considero válidas para entender la realidad de los clúster en América Latina.

En un primer momento se deben considerar las condiciones previas a la promoción de un clúster. Dentro de esta fase entra en juego la inestabilidad política o económica que atraviesan los gobiernos latinoamericanos, las cuales alteran el normal funcionamiento y hacen mayormente vulnerable la estabilidad de los proyectos que surgen entre empresas. Así lo que puede pensarse a largo plazo, termina cumpliendo pocos objetivos inmediatos y de bajo impacto. Esto condiciona el involucramiento de recursos a iniciativas como clústeres que requieren un compromiso real a largo plazo.

En cuanto a lo socio cultural, la conformación de clúster viene de la mano de la reducción de diferencias y generación de confianza entre sus actores. Las sociedades de América Latina se caracterizan por estar altamente estratificadas, lo que genera un doble de esfuerzo para el relacionamiento de las partes.

En el plano de lo legal, son escasos los ejemplos de los países que cuentan con un marco previo para la promoción de un clúster entre empresas.

Estas condiciones a nivel nacional descritas anteriormente son acompañadas por lo que ocurre previamente entre los agentes involucrados en el proceso de clusterización. Una de ellas es la pertenencia en diferentes organizaciones del sector productivo en cuestión, ya sea cámara, asociaciones no gubernamentales, etc. Estas son el primer lugar encuentro de los futuros participantes del clúster dentro de una propuesta de acción colectiva. No es menor que dichas organizaciones sigan acompañando (como veremos más adelante) las iniciativas de sus miembros. Suele ocurrir en la realidad que viven diferentes países de la región, que los organismos esté altamente politizados, lo cual dificulta el desarrollo de propuestas que vayan por fuera de la agenda política que se esté desarrollando. No obstante, es un lugar donde se pueden conformar los líderes, inciales o no, para la conducción del grupo empresarial.

Como se mencionaba anteriormente, la cultura empresarial de nuestra región no se encuentra familiarizada dentro de sus acciones con la competencia cooperativa. Esto puede ser uno de los factores que debiliten el fortalecimiento de los vínculos entre actores. Se debe apuntar a unir esfuerzos para que todas las partes involucradas consigan beneficios de las acciones que se emprenden, conseguir acuerdos en los que todos logren sacar provecho.

La fase siguiente son los comienzos del clúster y su promoción. Es común que dentro de economías inestables, las empresas intenten socavar los inconvenientes propios que pensar en hacerlo grupalmente. Por tal momento, es necesario analizar el momento del surgimiento de un clúster, ya que la coyuntura puede desalentar el interés que tienen las partes de unirse y desaprovechar el entusiasmo inicial del proceso.

En una primera etapa la correcta elección de un líder es primordial para marcar el camino a los participantes. Esto puede determinar la incorporación de adeptos a la propuesta como así también la consolidación de los primeros objetivos dentro de clúster.

Por último, se menciona la fase del desarrollo y mantenimiento de la promoción del clúster. Para este entonces se deben haber afianzado ciertos conceptos que se deducen del aprendizaje de las dos anteriores etapas.

En primer lugar, el camino transitado debe haber configurado un pensamiento estratégico de las acciones que emprende el clúster hacia dentro y fuera del mismo. En tal sentido, dentro de la coyuntura de nuestra región puede considerarse que los altibajos de los gobiernos, crean un sentido de “supervivencia” que ayuda a sortear procesos de estancamiento dentro de la cooperación entre empresas. Sin embargo, si no existe una motivación constante al crecimiento conjunto, es poco probable que perdure en el largo plazo cualquier tipo de asociación que se genere.

Relacionado a esto, normalmente se recomienda que los primeros pasos en el clúster busquen conseguir metas de corto plazo para generar el interés entre las partes con mayor rapidez por los logros obtenidos. Inherentemente a esto se produce una cultura organizativa basada en la “suma positiva” (es decir que se ven alcanzados por los beneficios), y en la cooperación (entendiendo que una ventaja competitiva generada por alguna empresa se desparraja entre todas). Esta cultura descrita es fomentada por las organizaciones que acompañan el crecimiento del clúster y, que al mismo tiempo, generan el entorno propicio para que nuevos actores tomen la iniciativa de conformar otros clústeres en diferentes sectores de la economía. Una de las organizaciones que podemos mencionar a nivel internacional es la Alianza Cooperativa Internacional, una organización no gubernamental independiente a la cual la ONU le dió estatuto consultivo.

La Cooperativas de las Américas es la figura de la región que nos representa en esta Alianza. Desde sus comienzos en 1990, se propuso promover el modelo cooperativo en el entorno económico, político, social y comercial apoyando a los miembros de la Alianza en las Américas. A través de esta organización se facilita la participación en redes especializadas de otras partes del mundo y permite formar parte de proyectos que impulsen el desarrollo de la región.¹

4.2. CONTEXTO A NIVEL MERCOSUR

Si hablamos del Mercado Común del Sur (Mercosur), debemos mencionar a la Reunión Especializada de Cooperativas de Mercosur (RECM), órgano con representación gubernamental de los Estados Parte del bloque. La misma actúa como instancia consultiva, ya que se formulan proyectos o propuestas que luego son evaluadas por los entes superiores del MERCOSUR. Uno de los aspectos relevantes es que este órgano trabaja con organizaciones cooperativas privadas de cada país.

La Resolución GMC 35/01 planteo sus objetivos principales, entre los cuales encontramos la armonización de los marcos legales de sus participantes y la consolidación de políticas públicas que apoyen el cooperativismo nacional y regional.²

Por otra parte, un hecho histórico acontecidos durante 2019, pero que cuenta con más de 20 años de negociaciones, es la concreción del acuerdo entre Mercosur y la Union Europea.³ Con este acuerdo, la UE liberaliza el 99% de las importaciones agrícolas del Mercosur. Argentina representa el 63% de las exportaciones de bienes agrícolas a la UE, lo cual significa una

¹ Este contenido fue basado en la información disponible en la página web de la Alianza Cooperativa Internacional: www.aciamericas.coop

² Información extraída de la página oficial de MERCOSUR: <http://www.mercosur.coop/QuienesSomos>

³ Los datos precedentes fueron extraídos de: <https://www.mercosur.int/>

buena oportunidad para explotar las economías regionales y apuntar los esfuerzos a perfeccionar los bienes en base a los estándares de calidad que rigen el comercio dentro de Europa. En este sentido se han pactado procedimientos de certificación en materia de origen, donde el exportador podrá abaratar costos a través de un sistema de autocertificación, y acceder a los beneficios estipulados para los bienes originarios de ambos bloques.

Además trae aparejados beneficios para impulsar la actuación de la PyMEs en el comercio internacional por medio de programas de asistencia técnica, financiera, integración en cadenas de valor, misiones comerciales, entre otras.

Esta clase de asociaciones entre dos procesos de integración regionales tan disímiles, permite aprender y replicar modelos de éxitos entre las empresas que deciden agruparse para beneficiar su actividad productiva. Si bien MERCOSUR debe trabajar en la integración de sus propios miembros para evolucionar en liberalización de las barreras del comercio exterior, esta unión con el bloque económico más importante a nivel mundial, implica un llamado a todas las naciones y sus diferentes sectores de la economía a cooperar entre ellos. Esto puede implicar una oportunidad para aquellas asociaciones empresariales que estén buscando nuevos mercados y/o un impulso para ser más competitivos internacionalmente.

4.3. ASOCIATIVISMO EN ARGENTINA

Luego de la crisis financiera del 2001, se inicia un periodo de consolidación de asociaciones empresariales en sus distintas formas: cooperativas, redes, clústeres. Se reconoce la labor institucional de un organismo creado por el Ministerio de Desarrollo Social pero descentralizado en sus funciones: el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), ex Instituto Nacional de Acción Cooperativa y Mutual (INACyM), creado por el Decreto N° 420 del 15 de abril de 1996. Entre sus principales funciones encontramos la

aplicación del régimen legal de cooperativas y mutuales; la promoción de las mismas mediante la asistencia técnica, económica y financiera. Este tipo de instituciones de apoyo fomentaron el apoyo al fortalecimiento de las relaciones en el sector agroindustrial y agropecuario. Actualmente el INAES, continúa brindando subsidios a diferentes sectores de las provincias argentinas.

Las maneras de integrarse entre las empresas han ido mutando a lo largo del tiempo, acompañando el proceso de globalización. Sin embargo, estas nuevas modalidades no han sido acompañadas por un marco legal que las respalde. Si hacemos referencia a una figura regulada por una normativa, que apunte al mejoramiento de la actividad económica de sus miembros y por ello el aumento de sus capacidades competitivas, debemos hablar de consorcios de cooperación. Esta figura regulada por la ley 26.005, aplicada mayormente en el sector agropecuario, se constituye por contrato entre sus parte con la finalidad de desarrollar, facilitar o incrementar operaciones con resultados económicos positivos para ellos. Sin embargo, el primer acercamiento a la conformación de consorcios entre empresas se dio en la Ley 23.101 de Promoción de Exportaciones de 1984, dictada durante la presidencia de Raúl Alfonsín. Particularmente se relaciona el consorcio como herramienta beneficiaria para las exportaciones de sus miembros. Así lo detalla en el artículo primero, inciso g):

“Promover y fomentar la creación de compañías para el comercio exterior, públicas, mixtas y privadas; y la formación de consorcios y cooperativas de exportación, con el objeto de incrementar, particularmente, la participación de las empresas de capital nacional en los mercados externos, sin perjuicio de afianzar las ya existentes” (Boletín oficial Presidencia de la República Argentina, 1843).

Por otra parte, persigue la promoción de las economías regionales y la integración de las empresas nacionales al mercado internacional. Además, impulsa la cooperación entre países

latinoamericanos y otros países en vías de desarrollo por medio de acuerdos bilaterales o multilaterales.

Si bien estas leyes pueden considerarse un avance en materia de asociativismo, en la actualidad no se encuentra en la legislación argentina una normativa acorde a las nuevas maneras de relaciones las empresas entre ellas y con el mercado internacional.

Otro organismo a considerar es el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). El mismo cuenta con un programa que fomenta la formalización entre productores a través de consorcios, conocido como Cambio Rural II. Entre sus ejes principales encontramos: la creación de consorcios que perduren en el tiempo y para lo cual facilita el acceso a mecanismo de promoción de los mismos. Además tiene como propósito la búsqueda de mayor comunicación entre los productores agropecuarios, la creación de espacio de especialización y formación de sus agentes, el financiamiento de actividades de investigación e innovación, entre otros. (IICA, 2017).

Por otra parte, en lo respectivo a la formación de clúster en la República Argentina debemos mencionar la labor del programa impulsado por la Dirección General de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales (DIPROSE) del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Nos referimos al Programa de Servicios Agrícolas Provinciales⁴ (PROSAP), que se implementa a nivel nacional y provincial, a través de proyectos de inversión pública y privada, social y ambientalmente sustentables que facilitan la adecuación de la producción agroindustrial a las demandas del mercado y mejoran la competitividad de las medianas y pequeñas empresas del sector. Además con las fuentes de financiación que cuenta⁵, el PROSAP se encuentra en la constante búsqueda de la creación de infraestructura sustentable

⁴ Información extraída de la página web oficial del Programa.

⁵ Entre las principales formas de financiamiento el Programa cuenta con el aporte público (estado nacional y estados provinciales); aporte privado; y financiamiento externo (préstamos del: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento; Banco Interamericano de Desarrollo; Banco de Desarrollo de América Latina; Fondo Financiero para el Desarrollo de Países de la Cuenca del Plata).

y el fomento de economías regionales que ayuden a disminuir las disparidades entre diferentes sectores de las provincias Argentinas.

El PROSAP, como mencionado, cuenta con iniciativas de mejoras de la competitividad desde un enfoque integral y sistémico, ya que atiende las necesidades de los actores organizados o no en un territorio específico, articulando el sector productivo, el público y el académico. Para esto cuenta con cuatro herramientas de intervención:

- Iniciativas de Desarrollo de Clusters
- Iniciativas de Desarrollo de Micro Regiones
- Iniciativas de Transferencia de Innovación
- Aportes No Reembolsables

A los fines de este trabajo, desarrollaremos el primer instrumento mencionado: Iniciativa de Desarrollo de Clusters. El mismo promueve acciones dirigidas a la definición e implementación de un Plan de Mejora Competitiva para clusters. Para esto se busca la participación de los integrantes de la cadena de valor del sector, desde las empresas intervinientes, las instituciones publico/privadas de apoyo, hasta los centros de formación e investigación.

Gráfico N° 1



Fuente: Programa de Servicios Agrícolas Provinciales.

Entre los objetivos generales que se plantea la iniciativa encontramos: generar procesos de mejora competitiva en clusters agroindustriales, asistir técnica y metodológicamente a los participantes, co-financiar los proyectos priorizados por el clúster que se deducen de los PMC.

En la primer fase, es esencial el rol del coordinador del clúster que reunirá la información de los diferentes agentes del sector para que luego el grupo impulsor valide la misma y sea evaluado por un equipo técnico (compuesto por especialistas locales) sistematiza los datos y presenta el informe ante la instancia pública en un foro del cual se desprenden los lineamientos para la conformación de un PMC.

La segunda fase consiste en la puesta en marcha del PMC, a través de proyectos que apunten a los objetivos particulares de cada clúster. Esto puede ser a la calidad de sus productos/servicios, a la infraestructura de sus procesos productivos, a la cadena de comercialización de los mismos, entre otros.

Según lo que se indica en la página web de la DIPROSE, entre los casos que se encuentran en la segunda fase encontramos:

- Cluster Norpatagónico de Frutas Finas
- Cluster de la Nuez Pecán de Entre Ríos
- 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 de la Maquinaria Agrícola

- Cluster Nogalero de La Rioja
- Cluster de la Mandioca Misionera

Esta iniciativa en materia de asociativismo y mejora de competitividad sectorial, es en la actualidad la propuesta del estado nacional, en articulación con los provinciales, más concreta y específica para las empresas que ven en la conformación de un clúster una herramienta beneficiosa para la articulación de las diferentes necesidades de un sector.

5. INDUSTRIA DEL GARBANZO EN CORDOBA

5.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES.

El garbanzo es una semilla seca (*Cicer arietinum* L) que crece en climas áridos o semiáridos resiste a las sequías. Es uno de los cultivos invernales que menos nutrientes extrae del suelo sembrado, por lo cual es una buena alternativa para la rotación de cultivos, y cuenta con capacidad para fijar nutrientes del aire como el nitrógeno. Su destino principal es el consumo humano por su capacidad nutritiva.

Existen dos categorías de garbanzos que se producen y comercializan:

- Kabuli, el grano es de tamaño mediano/grande, redondeado, arrugado y de color claro; se lo asocia a un grano de mayor calidad.
- Desi, el grano es de tamaño pequeño, de forma angular y color oscuro, que se comercializa en mas mercados pero que caracteriza por contar con menor calidad.

Esto implica que el tamaño alcanzado por los granos en su etapa de madurez define la calidad y su valor comercial, como así también su forma. Estas características indican, además, si se destinará para el consumo directo o bien para su procesamiento.

Su producción originariamente se desarrollaba en provincias del norte como Salta y Jujuy, pero a partir de la campaña 2011-2012 empezó a sembrarse como una alternativa invernal llegando al centro-norte de Córdoba, en su mayoría de tipo Kabuli.

5.2. CADENA DE VALOR.

Al hablar de cadena de valor, nos referimos a los distintos eslabones involucrados en la producción del garbanzo, esto también incluye las instituciones de apoyo y organizaciones que la rodean. A continuación detallaremos cada uno de ellos, basándonos en el informe realizado por la BCCBA en el 2018:

- Producción de Semillas.

En esta etapa de la cadena es fundamental mencionar que el resultante de semilla conseguida, indicaría el rendimiento y calidad del grano que luego se comercializaría para el consumo humano, a nivel nacional o como producto exportable en la esfera internacional.

En 1973, el entonces Ministerio de Agricultura y Ganadería sancionó una ley cuyo principal motor es contar con una producción y comercialización eficiente de semillas. La ley N° 20.247 de Semillas y Creaciones Fitogenéticas, determina dos clases de semillas en su artículo 10°: **Identificada** es aquella “expuesta al público o entregada a usuarios a cualquier título” (Cap. III) y que debe detallar una serie de datos indicados en el artículo 9° de la ley en referencia; y por otro lado la clase **Fiscalizada** “además de cumplir con los requisitos de la semilla identificada, y demostrando un buen comportamiento en ensayos aprobados oficialmente, es sometida a control oficial durante las etapas de su ciclo de producción”. Dentro de esta encontramos dos subcategorías: Original y Certificada. Por otro lado, la Resolución 306/1997, dictaminada por el Instituto Nacional de Semillas (INASE), establece los estándares de calidad para diferentes especies de semillas, entre ellas los garbanzos. Hay

dos semilleros que comercializan la clase fiscalizada: uno de Salta, el Semillero Rosarito, y otro de Córdoba, Semillero Granaria de Vitulo Agro S.A.

Los semilleros son quienes proveen las semillas a los cultivares, los cuales se caracterizan por un alto rendimiento estable, con resistencia a factores bióticos y abióticos. Estos deben estar inscriptos en el Instituto Nacional de Semillas, según lo dispuesto en la mencionada Ley N° 20.247.

- Producción de Garbanzo.

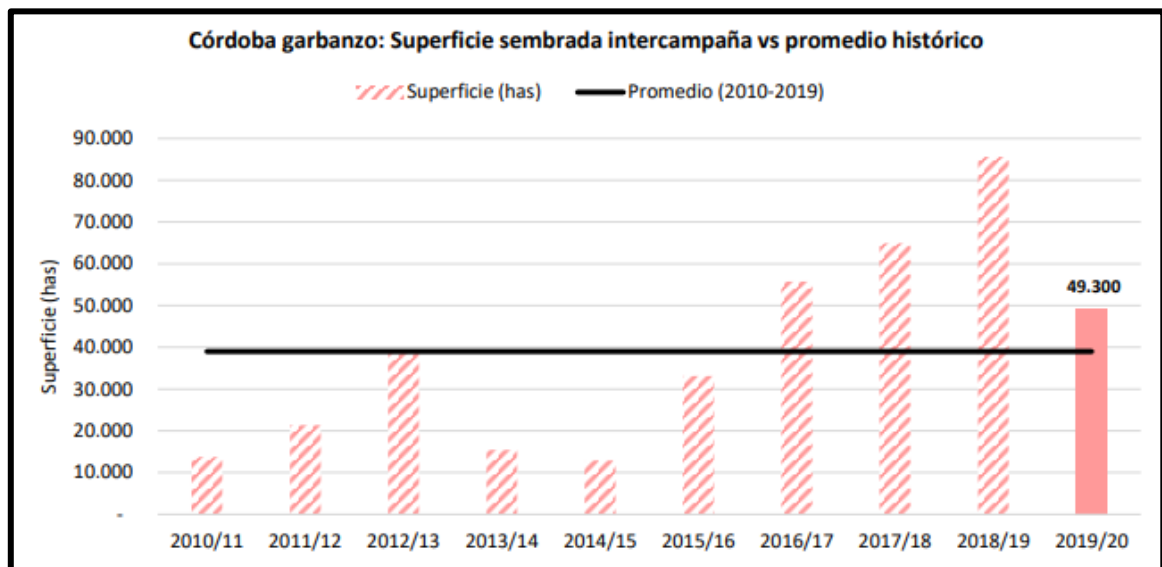
Según lo indicado por el CLERA, la producción de garbanzo se centra principalmente en la región centro de Argentina, incluyendo Córdoba y Buenos Aires, y la región noroeste argentino, haciendo referencia a Tucumán y Salta. La producción en nuestra provincia se concentra en el centro norte, abarcando los departamentos de Colón, Totoral y Río Primero con mayor superficie destinada a este cultivo, seguidos por Tulumba y Río Seco. La variabilidad de la producción en estos departamentos se da principalmente por las condiciones climáticas- precipitaciones y temperaturas- que como mencionamos en el apartado anterior constituyen una variable fundamental para la calidad del grano. Normalmente se utiliza como cultivo de rotación con el maíz, ya que es capaz de absorber los nutrientes del aire eficazmente, y al desarrollarse en época invernal disminuye la proliferación de malezas.

En Córdoba el garbanzo se comenzó a incorporar como cultivo invernal junto con el trigo, lo cual trae aparejado una diversificación en la producción agrícola. Si bien, la combinación de estos dos cultivos permite diversificar los riesgos a lo largo del periodo que dure la campaña, el productor debe considerar que la producción de *Cicer arietinum* L cuenta con mayores costos, una comercialización más compleja, y menor experiencia dentro del mercado lo que también implica mayor sensibilidad en sus precios.

Según los datos de la Bolsa y Cámara de Cereales de Córdoba la campaña 2017/18 se ubicó en torno a las 64.000 tns., producción más baja de los últimos tres ciclos, debido a las heladas y las bajas precipitaciones en este período. Sin embargo la producción de garbanzo en la campaña 2018/19, casi duplica la campaña anterior a causa del crecimiento del área sembrada, generando 122.700 tn., lo que significa el segundo mayor volumen producido luego ciclo récord 2016/2017.

Como se puede observar en el gráfico a continuación, en el último relevamiento realizado por el Departamento de Información Agrícola de la BCCBA, la superficie sembrada durante la campaña 2018/2019 fue la mayor registrada en los últimos 10 años. Sin embargo, son visible las oscilaciones que presenta año tras año lo cual ha de tenerse en cuenta la complejidad que trae aparejada a la hora de diagramar la siembra en el terreno.

Gráfico N° 2



Fuente: Departamento de Información Agrícola- Informe Agrícola N° 177.

Por otro lado, se realizó un promedio de las hectáreas sembradas desde el 2010 al 2019, lo que arrojó una cifra de 40.000 has., resultado alejado a los valores de las últimas 3 campañas (2016/17- 2017/18- 2018/19).

- **Industria de Selección.**

En esta etapa de la cadena, se utilizan diferentes criterios de clasificación. Entre las distintas faces para la selección, encontramos las siguientes: limpieza, clasificación por peso, clasificación por color, clasificación por calibres y embolsado. En la limpieza se eliminan todas las impurezas del grano a través de una columna de aire, luego a través de zarandas se separan por pesos se separan en distintos compartimientos. Por medio de ondas infrarrojas se detectan la variedad tonalidades y se busca la unificación de la producción. En la fase calibradora, se separa por tamaño, de los cuales los más pequeños son descartados comúnmente (es decir no serán utilizados para el consumo humano), y el resto embolsados.

El almacenamiento de los granos es un factor clave, que afecta los costos de la producción, además de ser fundamental para conservar la calidad del grano. Muchas empresas contratan otras de mayor tamaño para que se encarguen de procesar su cosecha, ya que cuentan con la tecnología y espacio para poder realizarlo. Según el DIA, inclusive empresas productoras de otros cultivos, en contextos específicos prestarían sus instalaciones para la selección y/o almacenamiento de garbanzo, lo que se conoce como un servicio de fason a terceros. En el informe presentado en 2018 por la BCCBA, se relevó que solo el 35% de las empresas del sector cuentan con la capacidad para almacenar producto procesado por más de un mes de trabajo. Es por ello que resulta fundamental la coordinación logística para colocar la mercadería en el mercado, sin generar desperdicios y costos extras en esta etapa.

- **Industria de transformación y actividad exportadora.**

De aquí se desprende dos tipos de actividades que abarcan la cadena del garbanzo: una es la industria de transformación y la otra hace referencia a las exportaciones.

En el caso de la industria de transformación depende de la calidad del grano alcanzado. Por lo general, los granos de menor calibre son empleados para la elaboración de alimento balanceado para diferentes animales, de harinas y otros productos de la industria molinera, y para la procesamiento de alimentos tales como hummus (puré de garbanzos), hamburguesas, pastas, aderezos, entre otros, permitiendo el aprovechamiento y revalorización de los garbanzos dañados o de menor calidad. El resto de la producción que consiguió estándares más elevados se destina a la industria de enlatado, congelados y envasados. Al mismo tiempo, una vez que se concede valor agregado, estos productos también son objeto de exportación.

Un dato constatado por la BCCBA, es que ninguna las empresas involucradas en esta fase realizan actividad relacionadas a la producción de garbanzos, sino que la compran directamente a los productores de la cadena.

En cuanto a la actividad exportadora, según el relevamiento realizado en el informe de la Bolsa y Camara de Cereales de Córdoba, existen diferentes modalidades entre las empresas productoras y procesadoras:

- Un 80% del total de las empresas del sector, exportan de forma directa.
- Un 10% exporta a través de brokers.
- Y el 10% restante, ofrece la mercadería ya procesada a otras empresas exportadoras quienes venden la mercadería a sus clientes en el exterior.

En esta fase de la cadena de valor, se puede observar la complejidad de la red de empresas que conforman el sector. Existen empresas que se dedican exclusivamente a la exportación de garbanzos, por lo que compran el grano y luego terciarizan la actividad de fasón o selectividad y procesamiento, o bien compran el grano ya seleccionado de acuerdo a la necesidad y estándar que hayan pactado con su cliente en el exterior.

5.2.1. MERCADO NACIONAL

En la Argentina la producción de legumbres está encabezada principalmente por la producción de poroto, y le siguen en menor medida de garbanzos, lentejas y arvejas. Lo que refiere al consumo de garbanzo, es muy bajo a comparación de otros países productores de dicha legumbre. Es un producto que se considera de consumo invernal, en guisos principalmente, aunque en provincias como Buenos Aires la famosa faina (a base de harina de garbanzo) se consume durante todo el año. Si bien, en la provincia de Córdoba, se observa el consumo de garbanzo en diferentes restaurantes étnicos o comida gourmet, no es suficiente para incrementar el consumo interno. Se dice que el consumo de legumbres va de 250 a 300 gramos per cápita, y que 50 gramos pertenece al garbanzo, donde el principal canal de comercialización son los supermercados.⁶

Desde organismos internacionales como la ONU, se intenta concientizar sobre el valor nutricional de las legumbres. Es así como se proclamó el año 2016 como el Año Internacional de las legumbres por medio de la Resolución de la Asamblea 68/231.

Una tendencia no solo en el rubro de las legumbres sino a nivel general, tiene que ver con el consumo de productos orgánicos, frente a las tendencias de alimentación saludable. Otro nicho de mercado es el mercado kosher, el cual está comenzando a ser explorado por los productores como una alternativa para sus productos procesados principalmente. En ambos casos se resalta la rigurosidad en las certificaciones de calidad con las que debe contar el producto.

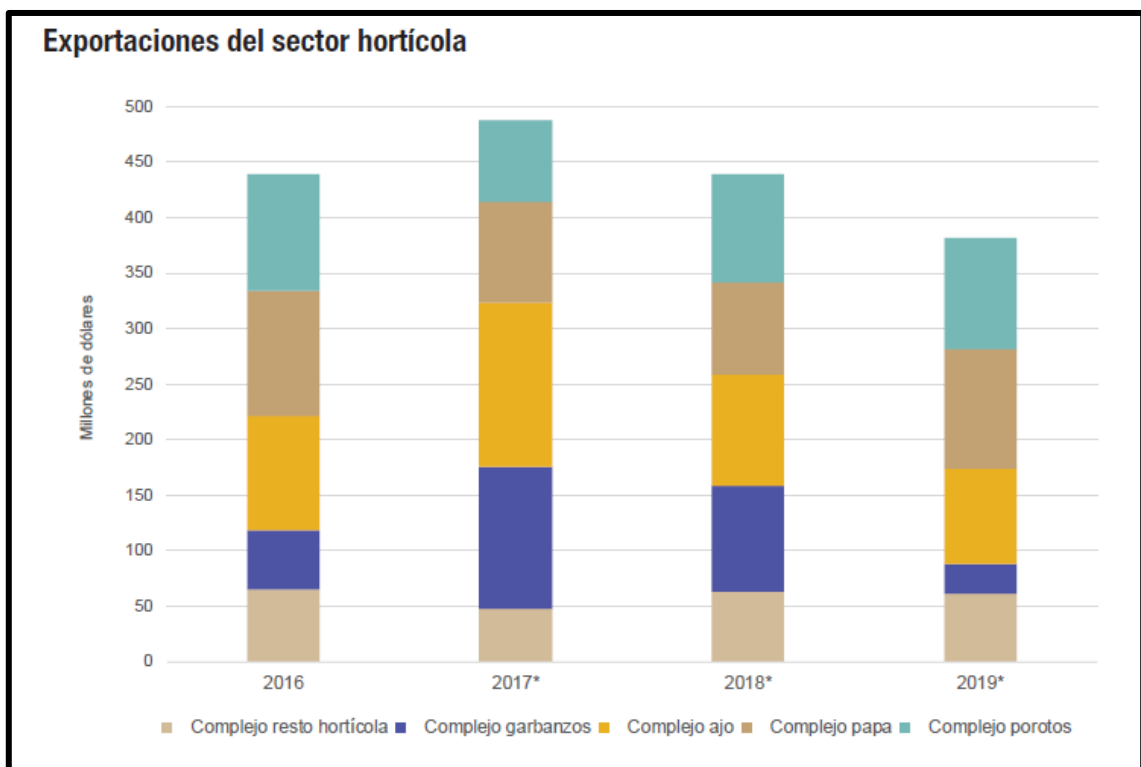
⁶ Según datos relevados por la BCCBA, en su informe sobre la cadena de valor del garbanzo en la provincia de Córdoba.

5.2.2. MERCADO INTERNACIONAL

En pocos años Argentina se ha convertido en un gran exportador de garbanzo. Las exportaciones argentinas al mundo alcanzaron los US\$ 30.751 millones durante el primer semestre del año 2019, de los cuales el 0,1% del total corresponde a las exportaciones de garbanzo, con una caída interanual de 71,9%. Entre los principales destinos resulta la Unión Europea, NAFTA y Medio Oriente.

Como se indica en el gráfico a continuación, según el INDEC en Argentina las exportaciones se pueden estudiar según complejos exportadores, los cuales se clasifican según las cadenas productivas, y que a su vez incluyen subconjuntos de actividades. De esta forma el garbanzo es un complejo de exportación, que está incluido dentro del “complejo hortícola”, junto con el complejo de ajo, papas, porotos, y el resto de los hortícolas.

Grafico N° 3



Fuente: INDEC- Complejo de exportaciones primer semestre del 2019.

Puede observarse como la producción de garbanzos disminuyó notablemente en comparación con la cosecha record de 2017. La variación porcentual comparando el primer semestre de 2016 a 2019, es de un 50% menos. Esto se debe al recupero de la producción de India, que había sufrido una crisis productiva en los periodo 2014/2015 – 2015/2016.

A nivel general, la variedad Kabuli los principales exportadores son México, India, Canadá y Estados Unidos. Argentina, como se ha mencionado anteriormente, es un exportador de esta variedad principalmente. Alrededor del 80% del volumen mundial de legumbres se comercializa en granos y el 20% restante en forma productos industrializados (Toledo, 2018).

Una particularidad dentro del mercado internacional es el papel que juega la India dentro del panorama mundial. Es uno de los principales exportadores, y por su gran población uno de los que cuenta con mayor consumo interno de garbanzo. Por esto, en épocas en que por condiciones climáticas la producción no llega a los rendimientos óptimos, debe salir al mercado a comprar garbanzos para abastecerse, lo que lo convierte en el principal importador. Otros dos grandes consumidores de garbanzos son Pakistán y Turquía, esto se debe al rol principal que ocupa el garbanzo dentro de la dieta básica dentro de los países de Medio Oriente.

A continuación sigue el ranking 2017/2018 de los volúmenes de compra (expresados en toneladas) de los diferentes países del mundo, registrados por el INDEC.

Grafico N° 4

Importadores	2017	2018	%Var 2018/2017	Importadores	2017	2018	%Var 2018/2017
Turquía	19.835	17.554	-12	Brasil	1.876	2.068	10
Pakistán	17.714	7.38	-58	Egipto	1.96	1.151	-41
Italia	9.853	12.701	29	Arabia Saudi	1.664	1.346	-19
Estados Unidos	3.962	18.663	371	Líbano	2.02	1.365	-32

España	4.949	5.74	16	India	2.653	587	-78
Portugal	4.691	5.628	20	Túnez	1.479	728	-51
Emiratos Arabes Unid	6.156	3.15	-49	Bélgica	708	1.018	44
Jordania	6.014	2.209	-63	Francia	977	415	-58
Colombia	2.708	4.736	75	Holanda	753	444	-41
Israel	3.901	3.211	-18	Libia	671	366	-46
Canadá	1.442	5.235	263	Irán	176	814	363
Gran Bretaña	3.207	2.954	-8	Trinidad y Tobago	497	427	-14
Chile	2.097	3.856	84	Otros(as)	6.194	4.279	-31

Fuente: INDEC.

Cabe destacar que países de la Unión Europea, como Italia, España y Portugal, se mantienen estables en el nivel de importación de la producción argentina de garbanzos, relación que se vería profundizada con el acuerdo entre Mercosur y UE.

5.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL SECTOR

En este apartado se expondrán aquellos aspectos que tiene a favor naturalmente o bien por las características que a lo largo de los años le han ido dando las empresas a la cadena de valor, pero sobre todo se hará mayor hincapié en las debilidades o puntos a trabajar dentro del sector.

Por el lado de los puntos a favor, podemos mencionar la capacidad de esta semilla de extraer pocos nutrientes de la tierra, esto implica que la producción del garbanzo puede verse incrementada a través de las propiedades intrínsecas del garbanzo.

Las características geográficas del territorio implica que no haya un impedimento climático o natural que impida el desarrollo de esta legumbre.

La calidad que logran los productores del garbanzo, si bien debe mejorar, es aceptada internacionalmente y permite entrar en el mercado, teniendo en cuenta la escasa inversión en este sentido.

El mercado nacional no ha sido explotado, y podría ser una buena oportunidad para incorporar el consumo de productos en base a garbanzos. Por la otra parte, la rentabilidad de exportar garbanzos va de la mano de las bajas barreras arancelarias para la legumbre.

Por el elevado poder nutricional, la demanda internacional está en constante crecimiento gracias a la mayor concientización sobre alimentación saludable.

A lo largo de la cadena de valor que involucra el cultivo del garbanzo se observan puntos claves que si se trabajan mejorarían la competitividad del sector.

Con respecto a la semilla, existe poca variedad en el sector y falta de inversión en investigación y desarrollo de genética nueva que mejore el rendimiento de la cosecha. Esto implica que muchas empresas opten por importar semillas de países más avanzados en este aspecto, lo cual puede traer aparejado la transmisión de plagas. En ese sentido, se genera otro problema que corrompe la calidad de los cultivos, la falta de productos para combatir las plagas y especialmente de sustancias que se adapten a las características propias del garbanzo.

Como comentando el cultivo se caracteriza por su crecimiento indeterminado, por lo que su maduración se produce irregularmente. Esto implica que se deba uniformizar los lotes por medio de técnicas de secado artificial que corta el ciclo de crecimiento. La forma de secado se realiza a través de principio activos como el paraquat. Sin embargo este producto produce residuos en la cosecha por encima de lo permitido siendo desfavorable para el medio ambiente. Uno de los desafíos es contar con disponibilidad de insumos sustentables, para lo cual es necesario que los proveedores de estas sustancias diversifiquen la oferta para el sector.

En cuanto a los estándares de calidad alcanzado, no existe un parámetro oficial a seguir. En este sentido, dificulta la posibilidad de promover al garbanzo como una marca país, ya que frente a la mirada de sus clientes y competidores se necesita el reconocimiento formal de la calidad del producto como ocurre en las principales potencias exportadoras. Aquí juega un rol fundamental el apoyo institucional que puede alcanzar el sector ya que la manera de estandarizarlo es a través de la concreción de políticas que apunten a elevar la vara del rendimiento del garbanzo.

En la fase de procesamiento de los granos, se genera una gran cantidad de descarte por la velocidad con la que se seleccionan. Si bien empresas utilizan este descarte para transformarlo en algún producto, el beneficio que genera el reprocesamiento no es suficiente para cubrir los costos, lo cual es otro aspecto a considerar. Ya que la manera de clasificar es muy variada, es necesaria la sistematización de los procesos de clasificación a través de la incorporación de nuevas tecnologías y maquinarias lo cual permitirá el acceso a mercados mas exigentes y selectos. Otra dificultad que atraviesa luego del procesamiento del garbanzo, es la escasa capacidad de almacenamiento. Aquellas que no cuentan con un espacio propio y deciden terciarizar este servicio corren el riesgo, si no colocan la mercadería en el mercado internacional, de perder la calidad conseguida durante la producción y pagar los costos que ello implica. La opción de colocarlo en el mercado local -si bien mencionado también como una fortaleza- a través de la industria de la transformación o bien como balanceado de animales, se ve afectada por el bajo consumo interno y a su vez por la falta de una estrategia de comercialización a nivel nacional.

Por el lado de la actividad exportadora, según el relevamiento realizado por la BCCBA, las empresas enfrentan dificultades en relación a los trámites aduaneros. Se necesita la simplificación de las intervenciones previas a la exportación, como así también la

coordinación de la logística en el sector. Una alternativa es la concreción del “puerto seco” en Córdoba, lo cual está en tratativas dentro de las autoridades nacionales pero aún no se consiguen resultados. También a nivel general en el comercio exterior, no sólo en este sector, existe un déficit de contenedores por lo que no se llega a conseguir a tiempo los vacíos para cumplir con los tiempos planteados en la coordinación logística. En síntesis existe un déficit a nivel logística y alto grado de burocratización de los trámites aduaneros.

La falta de diversificación de la producción limita a las exportaciones para sean destinadas principalmente al mercado de garbanzo Kabuli, dejando fuera aquellos destinos que consumen la variedad Desi. Tal es el caso de India, que consumo grandes cantidades de tipo Desi.

Un aspecto que necesita mejorar son los términos que se negocian en los contratos internacionales. Muchos exportadores quedan desprotegidos por la falta de asesoramiento a la hora de concretar un negocio, o bien por los altibajos del sector que al momento que recibe la mercadería el cliente genera reclamos por la calidad, obligando al empresario a bajar sus precios. Una solución, además de cobrar por anticipado parte del contrato, es contratar controladores de carga internacional que certifiquen el estado de la mercadería para evitar cuestionamientos futuros.

5.4. CLÚSTER DEL SECTOR DE GARBANZO EN CÓRDOBA: ESTADO ACTUAL

Con el crecimiento del sector en los últimos diez años, las empresas del sector junto con la ayuda de los organismos de apoyo de la cadena del garbanzo, comenzaron a considerar la opción de agruparse para conseguir sus mayores beneficios individuales y como sector. Principalmente reciben el apoyo de la Bolsa de Cereales de Córdoba, de la Cámara de

Comercio Exterior, del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, la Sociedad Rural de Jesús María. A nivel nacional, los anteriormente mencionados Cámara de Legumbres de la República Argentina y el Instituto Nacional de Tecnología Industrial.

En cuanto al ámbito académico podemos mencionar a la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la UNC, como centro de investigación del sector.

Dicho clúster se encuentra en su etapa inicial, donde se realiza se busca convocar a todos los involucrados en la cadena del valor del sector. En su comienzo se han planteado talleres informativos y espacios de debate, para sumar integrantes al clúster. Entre sus objetivos se encuentra la articulación público-privada, para el afianzamiento de la cadena del garbanzo.

Actualmente uno de los primeros avances que ha dado el clúster, con el apoyo de la Bolsa y Cámara de Cereales de Córdoba, es la presentación ante SENASA de una propuesta para homogeneizar el criterio de valoración del garbanzo que como mencionado la misma define la calidad del grano. Esto significa un gran aporte a los productores de la cadena a la hora de comercializar el garbanzo y de reconocer el rendimiento de su producción.

Antes de exponer los dos ejemplos de éxito de clusterización en la provincia de Córdoba, con el fin de identificar aquellas estrategias que podrían servir como un aporte a la consolidación del clúster del garbanzo, se resumirán los aspectos fundamentales desarrollados en este apartado.

5.5. ASPECTOS FUNDAMENTALES

A modo de síntesis, repasaremos los puntos importantes a considerar de la producción de garbanzo en Córdoba.

Desde hace aproximadamente 10 años la producción de garbanzos en la provincia de Córdoba se ha desarrollado con mayor intensidad que otros cultivos.

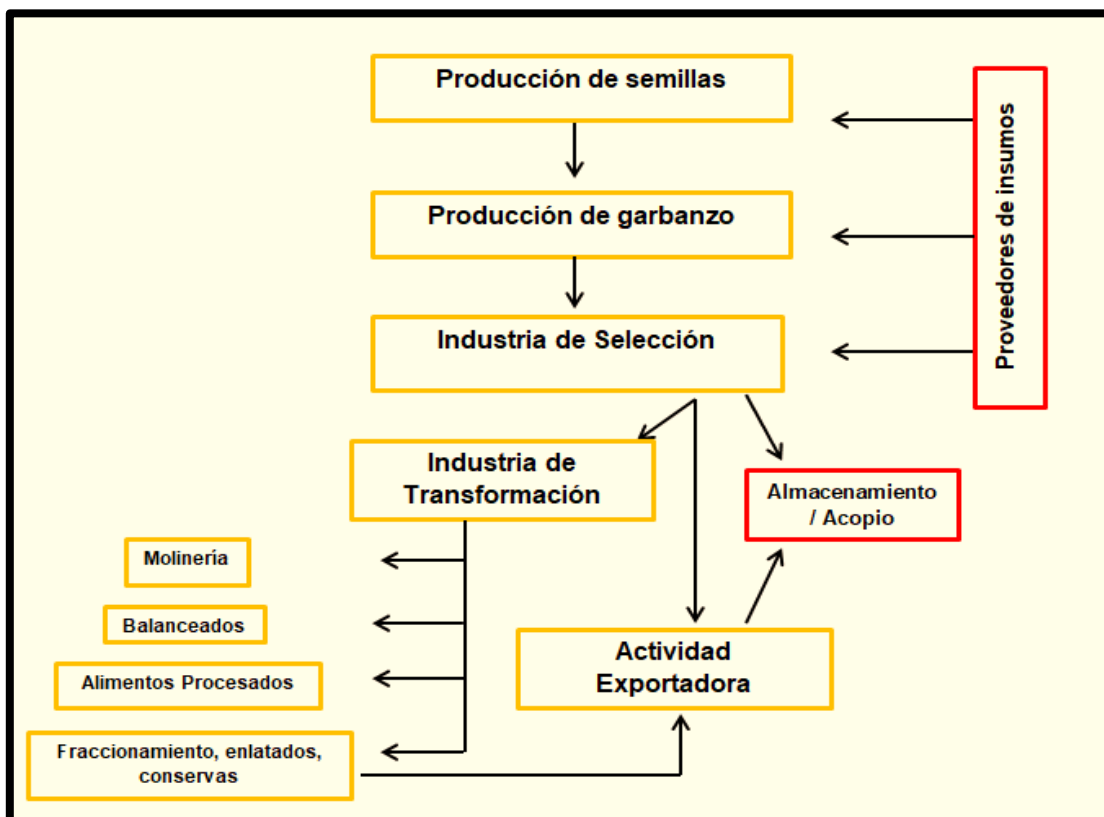
El centro-norte cordobés cuenta con el ambiente propicio para el desarrollo de la producción garbancera en la Provincia, principalmente del tipo Kabuli.

Las características del garbanzo permiten que sea elegido por los productores para la rotación de sus cultivos, ya que extrae una proporción menor de nutrientes del suelo.

El sector del garbanzo cuenta con una compleja cadena de valor, donde participan múltiples actores con diversidad de funciones. A esto refiero que una misma empresa puede formar parte de varios eslabones de la cadena a la vez.

La calidad de los granos se gesta desde la semilla que se utiliza, es por ello que se insiste en el desarrollo e inversión en nueva genética para generar granos con mayor estándar internacional. En este sentido el rol que cumple la industria de insumos es fundamental, pero como mencionado, está poco explotado en el cultivo del garbanzo.

Grafico N° 5



Fuente: Elaboración propia.

La producción agrícola de esta legumbre, a pesar de haber bajado el volumen en las últimas cosechas, ha ocupado un rol importante dentro de la oferta exportable argentina, ganando protagonismo dentro del escenario mundial. Sin embargo, en esta etapa (al igual que en cada eslabón) la falta de inversión en nuevas tecnologías impacta en la capacidad competitiva del garbanzo. Si bien en el mercado local ha comenzado a incorporarse el garbanzo dentro de la tendencia de alimentación saludable, el desarrollo aún es escaso.

Los recursos humanos involucrados a medida que se elevan las exigencias en el mercado, deben estar mayormente cualificados, para esto la articulación con el sector académico es una variable para trabajar. Casos internacionales, como el clúster del Salmón en Chile demuestran que la formación es clave para la consolidación del sector. Tal es el caso que se ha creado un Instituto Tecnológico del Salmón, el cual involucra centros de investigación en diferentes áreas a los fines de mejorar la producción y disminuir, por ejemplo, el impacto ambiental de esta industria.

Por tal motivo, la creación del clúster es una oportunidad para reforzar las ventajas y trabajar las debilidades del sector. A continuación detallaremos dos casos de éxitos que permitirán establecer ideas en relación a la formación del clúster y sus principales estrategias, con el fin de colaborar en la labor del desarrollo de la clusterización dentro de la cadena de valor del garbanzo.

6. ANALISIS CASOS DE ÉXITO

A continuación se detallarán dos iniciativas de clusterización que cuentan con principal desarrollo en la Provincia de Córdoba. Primero se hará mención a los antecedentes de cada

clúster y luego se analizaran las entrevistas realizadas a las autoridades de cada clúster, con los fines de identificar las estrategias en cada una de sus capacidades competitivas.

6.1. CLÚSTER TECNOLÓGICO CORDOBA

A raíz del crecimiento del software en Argentina durante los años '90, se desencadena lo que en 2001 sería la conformación del Clúster Tecnológico de Córdoba, a partir de 10 empresas que apostaron a la propuesta: Discar, Interwave, Invel, IPP, Lempert, MKT, Prominente, Siscard, Vates y Voip Group Argentina.

A poco de comenzar, el clúster deber atravesar una crisis económica profunda en el país lo que sirvió como prueba de superación y consolidación para el sector. Para fines de 2003, se habrían sumado 19 empresas más a la iniciativa. Las empresas no solo se encontraban en pleno desarrollo local, sino también explorando mercados externos

Actualmente el clúster cuenta con más de 340 miembros, conformado en un 80% por empresas pequeñas, un 15% por empresas medianas y un 5% por empresas grandes. Este caudal de participantes ha permitido conseguir el reconocimiento no solo nacional sino también internacional de la provincia de Córdoba como polo tecnológico.

6.1.1. ANTECEDENTES

Para que el clúster se consolide se dieron ciertas circunstancias que forman parte del contexto previo e incluso de los primeros años de vida de la agrupación. Tal como indica Andrea Pujol en su trabajo de investigación acerca del Clúster Tecnológico de Córdoba, la consecución de ciertos hechos en un corto lapso de tiempo, configuraron el clúster en sus primeros pasos: uno de ellos fue la instalación de la firma Motorola en Córdoba, previo a la creación del clúster; posteriormente la creación en 2002 del Instituto Tecnológico de Córdoba, demostrando la

articulación con el ámbito académico y el interés por la capacitación de sus recursos humanos; y por último el Programa de Desarrollo de Cadenas Productivas en la Provincia de Córdoba (PDCP) financiado por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en este sentido puede verse como las iniciativas del gobierno provincial impactan en la lógica del clúster.

En cuanto a la instalación de Motorola en Córdoba, significó para las empresas del sector una amenaza a las competitividades individuales y al mismo tiempo un motivo para asociarse. Es estímulo externo, configuró la dinámica de los primeros años del clúster, y como se verá en el análisis posterior, permitió que sus recursos humanos se especializaran en diferentes ramas de vanguardia y reafirmó el potencial de la región en materia de tecnología. Este antecedente no es menor, ya que hizo visible a Córdoba dentro de los principales polos tecnológicos del mundo. No es coincidencia la instalación de una multinacional en este territorio, cuestión a la que el Ing. Manuel San Pedro pudo adelantarse y conseguir llamar la atención de 10 empresas para su proyecto de asociación.

El Instituto Tecnológico de Córdoba, si bien se crea luego del nacimiento del clúster, es también un antecedente de lo que se venía dando dentro del ámbito académico. Las universidades de la Provincia, tanto públicas como privadas, modificaron planes de estudio en base al crecimiento del sector tecnológico, lo cual se convirtió en la primera articulación que enfrentaba el clúster. Justamente, como hemos revisado en el marco teórico, es fundamental el rol de las instituciones de apoyo en los primeros años de construcción de un clúster.

Por último, el PDCP significó un fuerte incentivo financiero y apoyo del gobierno de la provincia para la cooperación entre empresas de diferentes sectores que luego de la evaluación de cada uno de ellos, se destacaron en su aporte o importancia para la economía

regional. De esta forma, se fortalecieron los vínculos entre empresas y cámaras sectoriales, como así también se logró acceder a nuevas tecnologías y mercados.

Estos antecedentes configuran las diferentes dimensiones dentro del clúster, como mencionaba Navarro (2003). Así se establecieron los límites espaciales dentro de la Provincia de Córdoba, ya que era la región mayormente afectada por la instauración de la multinacional; crea relaciones entre empresas configurando la cooperación competitiva, dentro de los actores de un mismo sector y relacionado con este punto la red no está formada únicamente por empresas sino como hemos visto es una red entre empresas e instituciones de apoyo; en esta clase de sectores se buscan flujos de conocimientos y actividades que apunten a nuevos sistemas de innovación.

6.1.2. ANALISIS DE ESTRATEGIAS

Para este caso se entrevistó a Daniel Ibañez, Director de Negocios de la empresa KUNAN S.A. (la cual forma parte del clúster hace 8 años aproximadamente), quien fue por un periodo parte del Consejo Ejecutivo como Vicepresidente del clúster, y actualmente se desenvuelve en la Comisión de Mercado junto con otros colegas del rubro.

En base a la recolección de datos realizada analizaremos a continuación las estrategias de cada capacidad competitiva, sus principales dificultades y acciones para sobrellevarlas.

En lo que respecta a la capacidad de producción, como se resume en la tabla N° 1, el Clúster Tecnológico de Córdoba tiene desde sus comienzos cuenta con la dificultad de definir en pocas palabras a qué se dedica este grupo de empresas. Normalmente, como nos comentaba el entrevistado, a la hora de realizar reuniones intersectoriales o en encuentros tecnológicos a nivel internacional, el representante del clúster cuenta con poco tiempo para poder explicar a todos los participantes del evento a qué se dedican. Por tal motivo, debieron idear una

Tabla N° 1

CLUSTER TECNOLÓGICO DE CORDOBA	DIFICULTAD	ESTRATEGIA	ACCIONES
CAPACIDAD DE PRODUCCION	*Definir a qué se dedica el clúster, su oferta.	*Comunicacional/ difusión.	*Base de datos de los socios con información actualizada de sus principales actividad (CRM). *Área de Comunicaciones: medición de notas en la prensa a nivel semanal, mensual, anual. Seguimiento en redes sociales.
	*Diversidad de servicios.	*Crear productos concretos.	*Asociativismo con otros sectores como la agroindustria, autopartista, metalmeccanica, etc; para instalar un producto concreto (nicho de mercado).
	*Ampliación en la cadena de valor	*Terciarización de servicios. *Incubadora	*Contratación de asesoría legal, administración de redes, tributación, etc. *Por medio de plan de gobierno provincial, se fomenta la participación de pasantes en diferentes áreas.

Fuente: Elaboración propia.

estrategia para reforzar este punto, la cual fue solucionada a través del énfasis en la difusión y en la comunicación. Una acción fundamental, fue la creación de una base de datos conectada a su página web, donde los socios del clúster actualizan su información. Esto posibilita no sólo reconocer los servicios que desarrollan sus miembros, sino concretar posibilidades de negocios. Además, se le ha dado especial atención al área comunicacional dentro del

organigrama. Esto implica que se lleva un estudio de la periodicidad con la que se nombra el clúster, en qué rubros, redes, diarios figura mayormente ya sea a través de notas que se le realizan o menciones.

Otro aspecto destacado como una problemática, que arrastra desde su comienzo, es la variedad de servicios que ofrece. Esto llevó a crear una estrategia conjunta para poder achicar esa diversidad y poder ofrecer un producto concreto, que a su vez sea más redituable que las horas/ hombre. Para esto, se realizan reuniones con diferentes sectores de la economía como la agroindustria, autopartes, metalmecánico, entre otros, para poder idear en asociación un producto. Esto se configura como un nicho de mercado para la red de empresas.

En base al crecimiento que atraviesa la cadena de valor se necesita aún más de la incorporación de servicios adicionales. Para ello se ha decidido la terciarización de alguno de ellos, como ser la asesoría legal, la administración de redes. Por otro lado, apostar a la formación de estudiantes por medio de pasantías es otra acción direccionada a satisfacer las necesidades del clúster.

A continuación se indagó sobre la capacidad competitiva de comercialización. Como se resume en la tabla N° 2 se mencionaron dos problemáticas que afectaban esta capacidad: la falta de reconocimiento del potencial del sector y por otro lado, asociado a la principal acción del clúster, los diferentes niveles o grados de experiencia en materia de exportación de cada una de las empresas. Para la primera dificultad se mencionaron dos estrategias relacionadas con la representatividad. Por un lado, la creación de una Comisión de Mercados, la cual emprende acciones a nivel nacional e internacional relacionadas al descubrimiento de nuevos mercados y el relacionamiento con el mundo, principalmente a través de misiones exploratorias, ferias internacionales, participación en eventos relacionados a la tecnología. Por otro lado, se impulsó como un objetivo estratégico la conformación del Parque Empresarial

Aeropuerto. En el mismo convivirían diferentes industrias en un espacio estratégico, pensado para que el mundo vea el potencial de la Provincia, lo cual acerca a los miembros del clúster a la posibilidad de cerrar negocios por pertenecer a esta iniciativa.

Tabla N° 2

CLUSTER TECNOLÓGICO DE CORDOBA	DIFICULTAD	ESTRATEGIA	ACCIONES
CAPACIDAD DE COMERCIALIZACION	*Falta de reconocimiento a nivel internacional y nacional del potencial del sector.	*Creación de Comisión de Mercados. *Parque Empresarial Aeropuerto.	*Acciones comerciales hacia adentro y hacia afuera por medio de ferias internacionales, misiones exploratorias y comerciales en diferentes países de la región. *Formar parte de un espacio interempresarial para facilitar la concreción de negocios. Situado geográficamente en un punto estratégico de la provincia de Córdoba.
	*Diferentes experiencias en la actividad exportadora entre las empresas miembros del clúster.	*Capacitación de los recursos humanos para nivelar. *Networking. *Fomento de grupos exportadores.	*Convenios con diferentes universidades para la formación de sus recursos. *Generación de confianza entre las empresas a partir de compartir de jornadas con charlas de empresas más experimentadas.

Fuente: Elaboración propia.

Para atender la dificultad con la que cuentan diferentes empresas a la hora de enfrentar el mercado externo, reflejado en los diferentes niveles de actividad exportadora, se planea estratégicamente: capacitaciones, para lo cual se establecieron convenios con universidad y

centros académicos de formación; conformar un verdadero networking y fomentar grupos exportadores dentro del clúster, a través de charlas donde se transmitan las experiencias de la empresas más grandes y principalmente que se generen vínculos de confianza para enfrentar negocios de gran envergadura.

En tercer lugar, se consultó sobre la capacidad de innovación a lo que se pudieron visualizar tres cuestiones a trabajar resumidas en la tabla N°3: accesibilidad a estándares de calidad para todos sus miembros, transmisión de ventajas competitivas alcanzadas entre empresas de mayor tamaño y/o experiencia, y la constante transformación del sector hacia nuevos desafíos.

Tabla N° 3

CLUSTER TECNOLOGICO DE CORDOBA	DIFICULTAD	ESTRATEGIA	ACCIONES
CAPACIDAD DE INNOVACION	*Difícil acceso a estandar internacionales	*Políticas públicas.	*Promulgación de dos leyes: Ley de Software y Ley del Conocimiento. *Lobby con grupos de interes.
	*Compartir, principalmente por las empresas mas grande, el agregado de valor en sus servicios.	*Generar oportunidades de trabajo en conjunto. *Cluser Incuba.	*Acercar demandas a los miembros del clúster para trabajar en grupos empresariales. Posibilidades de crecimientos para todos. *Espacio de encuentro para emprendedores del rubro.
	*Constante evolución del rubro.	*Espacios de capacitación de vanguardia.	*Articulación académica: participación en la planeación de nuevas especializaciones en el ambito tecnológico, requeridos a nivel mundial.

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar para acceder a mayor calidad en los servicios brindados, se trabajó en plasmar en políticas públicas, el incentivo necesario para que un mayor número de empresas accedan a estándares de calidad. Dos acciones concretas fueron en un principio la Ley de Software, y la recientemente aprobada por unanimidad la Ley de Economía del Conocimiento, que además de significar un incentivo por los beneficios en el sentido tributario, fomenta la exportación de servicios de alta gama.

Una de las particularidades que presenta la conformación del clúster, es lo mencionado en el marco teórico, como la doble dinámica de cooperación/competencia de sus miembros. En colación con esto, es que una problemática a la hora de maximizar beneficios en capacidades tecnológicas es la falta de transferencia de conocimientos que impliquen una ventaja competitiva. Por esto, se busca crear espacios de trabajo conjunto. Una estrategia del clúster fue la incorporación del “Clúster Incuba” en el marco de un programa provincial, donde se le da la oportunidad a los emprendedores del sector a estar en contacto con empresarios del sector, con centros académicos especializados, para crear estructuras sólidas de futuras empresas miembros del clúster.

Por último, y en consonancia a lo anteriormente descrito, la rapidez con que el mundo de las tecnologías va mutando hacia mejoras en sus servicios, implica poner énfasis en la capacitación de los recursos humanos. Para esto se ha trabajado en la participación de diferentes planes del gobierno provincial que forman al personal de las empresas, como así también en el involucramiento de las autoridades del clúster con las instituciones académicas para formar nuevos planes de estudio y hasta carreras sobre temas de vanguardia a nivel internacional.

Tabla N° 4

CLUSTER TECNOLÓGICO DE CORDOBA	DIFICULTAD	ESTRATEGIA	ACCIONES
CAPACIDAD DE GESTION	*Instauración de Motorola.	*Asociación entre empresas	*Reunirse en pos de un objetivo común. *Visibilizarse ante el ámbito político.
	*Crecimiento del número de empresas y necesidades de sus miembros.	*Creación de Plan Estratégico Anual.	*Designación de Comisión Directiva, Comisiones de Trabajo y Staff. *Intensificación de relaciones con el sector público y cámara sectorial.
	*Mantener en el tiempo participación de las empresas.	*Fomentar una identidad del sector tecnológico cordobés.	*Encuentros programados cada 15/20 días para discutir las necesidades de los socios. *Crear una imagen que represente a nivel nacional e internacional: Plataforma Tecnológica para el Comercio Exterior.

Fuente: Elaboración propia.

Por último, se analizó la situación del clúster en cuanto a la capacidad de gestión. En este punto se mencionan tres problemáticas, una de ellas que surgió en los inicios y se relaciona con lo mencionado anteriormente, sobre la instalación de Motorola esto generó la asociación entre las empresas, si se quiere como primer estrategia puesta en marcha. A partir del paso del tiempo, se fueron sumando empresas de las cuales en su gran mayoría son de pequeño tamaño y miraban en el asociativismo una oportunidad de crecimiento. A su vez, las demandas de las empresas generaron la necesidad de formalizar la manera de organizarse dentro del clúster. Es por ello que anualmente se realiza un Plan Estratégico, que orienta las decisiones y acciones del clúster hacia ciertos objetivos. Como nos menciona Daniel Ibañez, el CTC está

conformado por una Comisión Directiva; Comisiones de Trabajo especializadas en diferentes áreas: mercados, tributaria, servicios y formación; y un Staff. En dichas comisiones se discuten las ideas y necesidades de los diferentes socios, y se trabaja para enviar aquellas propuestas con mayor viabilidad a la Comisión Directiva para que su aprobación. Finalmente es el Staff quien realiza la parte operativa para llevar a cabo las propuestas.

Por último, como se menciona en la Tabla N°4, la permanencia en el tiempo de los miembros implica un trabajo hacia la cultura organizacional del clúster, es decir crear una verdadera identidad dentro del sector tecnológico de Córdoba. Se trabaja además de ser constantes en las reuniones y renovar el interés hacia adentro, también a partir de 2014 se desarrolló un verdadero cambio de visión hacia el mundo por medio de la Plataforma Tecnológica para el Comercio Exterior; un espacio de comercialización de soluciones tecnológica para empresas.

6.2. CLUSTER DEL MANI DE CÓRDOBA.

Seguido del desarrollo del CTC, expondremos este apartado las características del Clúster del Maní de Córdoba, el cual nos representa en todo el mundo y se ha convertido en parte fundamental de la economía regional.

Actualmente el Sector Agroindustrial del Mani (SAM), se desenvuelve en el centro- sur de la Provincia, y está compuesto por 21 empresas que, según los datos recolectados, conviven 50% de PyMes y 50% de empresas grandes, de las cuales una es de capital extranjero. El SAM sustenta 12 mil puestos de trabajo (CAM, 2018).

Todas las empresas partes se dedican a la exportación de productos procesados a los que se le incorpora un valor agregado, dejando de lado la comercialización del maní como un commodity o producto primario. Entre sus principales productos se reconocen: mani para confitería o blanchado (blanco, sin piel), saborizado, aceites refinados en diferentes grados,

manteca o pastas, harinas, pellets, entre otros. Según datos de la BCCBA (2018), Córdoba en el periodo 2017/2018, representó el 89% de la producción nacional.⁷

La particularidad de este clúster es que sus miembros están representados por una cámara sectorial, la cual fue fundada, como veremos a continuación, en los comienzos de la actividad manisera en Argentina. Es decir que se consolida el concepto luego del entendimiento de las ventajas de clusterización.

6.2.1. ANTECEDENTES

La producción de maní comienza a ganar protagonismo desde 1970, con estructuras precarias dentro de la actividad y donde la mayor parte de la cadena de valor no estaba sistematizada; fue creciendo a medida de los avances del momento.

En 1975 se crea la Cámara Argentina de Seleccionadores de Maní, la cual nuclea a las empresas de la incipiente actividad. Para los '80, se incorpora una nueva variedad de maní que ayuda a mejorar el rendimiento de la mano de máquinas especializadas, las cuales eran traídas de Estados Unidos. En los años '90 se invierte fuertemente en el sector manteniendo la visión de sumar calidad a la producción y las regiones en su totalidad. Se incorporaron puestos de trabajo, asociaciones con otros entes y la participación clave de sus socios. También comenzaron a sumar sistemas de gestión de calidad para la producción y gestión empresarial.

Actualmente conocida como Cámara Argentina de Maní (CAM), consiguió el reconocimiento de sus esfuerzos bajo la denominación de origen, “Maní de Córdoba”, por la medio la Ley 19.094 en 2012. Primer marca provincial conseguida en la historia, la cual es resultado del desarrollo realizado desde 2001 por la Fundación Argentina de Maní (FAM), que perseguía

⁷ Lo siguen La Pampa, San Luis y Buenos Aires. Sin embargo no alcanzan ni una cuarta parte de la producción cordobesa.

entre sus objetivos el estudio de las diferentes problemáticas que alcanzaban el cultivo, y que implicó el involucramiento del sector público y académicos. A partir de los múltiples proyectos que realizó la FAM y la sustentabilidad alcanzada en la actividad, se plasmó en una Ley que protege y reconoce la calidad premium a nivel mundial.

Aquí también podemos distinguir las diferentes dimensiones de Navarro (2003) que fueron dándole forma al clúster: límites espaciales considerando toda la cadena de producción del maní dentro del centro sur de la Provincia, con incorporación desde un principio de empresas con capital extranjero (hoy formado solo por una de ellas); en sus comienzos incursionaron en el continente europeo desconociendo lo que podría ocurrir pero impulsados por el convencimiento del producto que ofrecían, esto fue reflejo de la cooperación y a su vez competencia entre los socios. Si bien buscan la diferenciación de productos transformados, al mismo tiempo son similares en cuanto a las tecnologías alcanzadas. La representatividad por medio de una cámara sectorial configuró una red entre empresas e instituciones de apoyo, principalmente en lo que refiere a organismos gubernamentales. Por otro lado, el tipo de flujo que maneja la CAM no sólo es de conocimiento para la innovación, sino que el agregado de valor a la cadena del maní pasa a ser una ventaja competitiva frente a otros granos exportables.

6.2.2. ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS

En esta oportunidad se entrevistó a quién se desempeña como Director Ejecutivo de la CAM, Edoardo Fracanzani. Al igual que en el caso anterior, se realizaron preguntas basadas en las cuatro capacidades competitivas. Al ser una institución que trabaja hace más de 40 años los resultados fueron diferentes, pero dejaremos ese análisis para el siguiente punto.

Tabla N° 5

CLUSTER DEL MANI DE CORDOBA	DIFICULTAD	ESTRATEGIA	ACCIONES
CAPACIDAD DE PRODUCCION	*Producción Primaria: existen grandes variedades de maní. Rendimientos de lotes. *Producción Industrial: individualidad de las empresas.	*Selección de mani mas durable en relación al resto y de lotes grandes. *Acercamiento y representatividad.	*Considerar situación de otros productores a nivel mundial, como China e India. *Jornadas de interes común para potenciar en conjunto lo que refiere a la industria de la transformación.
	*No se exporta un commodity, sino un producto con valor agregado, reforzar reconocimiento.	*Sumar difusión de los procesos de calidad por lo que atraviesa la producción.	*Capacitaciones, charlas informativas al resto de las empresas, entes públicos u organizaciones afines.
	*Necesidad de diferenciarse con demas productores internacionales.	*Incorporación de tecnologías como las de Estados Unidos.	*Sumar conceptos como la sustentabilidad ambiental. *Desarrollar tecnologías que sean amigables en ese sentido.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la capacidad de producción, en este punto se diferenció la lo relacionado a la producción primaria e industrial. En el primer caso se marcó la problemática de que existe una extensa variedad de mani y que los rendimientos de los lotes son diferentes, para lo cual se optó por elegir aquella variedad más durable y lotes grandes. Para esto se realiza un análisis de sus competidores, como China e India que si bien se diferencian a Argentina, ya que es el primer exportador de maní a nivel mundial, son quienes eligen el maní argentino para cubrir demanda del área gourmet de estos países. Por otro lado, en cuanto a la parte

industrial, se mencionó que las empresas actúan individualmente, lo cual implica de la CAM un acercamiento constante a sus socios a través de jornadas referidas a la industria de la transformación, principales destinos y novedades en la manera de hacer negocios. Otro aspecto relacionado, es la falta de reconocimiento de que el maní no es un commodity exportable, sino que se trata de un producto con un gran agregado de valor. Para esto se necesita de un trabajo de difusión y comunicacional a la hora de ofrecer los productos, que deje reflejada la calidad con la que se producen. Principalmente realizando reuniones con los sectores demandantes, con las instituciones de promoción de exportaciones, y entes gubernamentales que representan nuestro país a nivel comercial.

Por último, se plantea la necesidad de diferenciarse del resto de la competencia. Para ello incorporan máquinas e insumos de calidad, imitando en gran parte lo que sucede en Estados Unidos a nivel tecnológico. Más allá de conseguir lo último en materia de innovación, se deben sumar conceptos tales como la sustentabilidad ambiental, ya que los grandes negocios a nivel mundial, están abocados a crear el menor impacto en el medio ambiente, lo implica un doble desafío para el sector.

Por el lado de la capacidad de comercialización, se pueden mencionar tres cuestiones a trabajar: se mencionó la incidencia de la política fiscal, políticas de comercialización de cada empresa, y las exigencias sanitarias de Europa (principal destino de las exportaciones).

Para trabajar sobre lo primeramente mencionado, como indica la tabla N°6, se debe hacer hincapié en la capacitación para saber enfrentar correctamente cualquier modificación en las políticas actuales, como así también la institucionalidad de la CAM debe abogar por conseguir beneficios para sus socios. Esto se logra a través de acercamiento político por medio de reuniones y darle continuidad a las medidas tomadas.

Tabla N° 6

CLUSTER DEL MANI DE CORDOBA	DIFICULTAD	ESTRATEGIA	ACCIONES
CAPACIDAD DE COMERCIALIZACION	*Politica fiscal del gobierno de turno.	*Capacitar a los socios en materia fiscal y tributaria, para sacar ventaja de futuras políticas. *Por medio de la institucionalidad, buscar beneficios para el sector.	*Lobby político; reuniones de acercamiento al sector. *Estar presente, continuidad en el sector.
	*Cada empresa tiene su política de comercialización.	*Reconocer en el otro una ventaja competitiva.	*Fomentar negocios conjuntos, interactuando la CAM como mediador.
	*Mercado principal (Europa) reglas sanitarias exigentes.	*Crear relación con clientes en el tiempo. *Simplificar el acceso a certificaciones, procedimientos de exportación.	*Generar confianza con servicios de postventa, fluidez en los negocios. *Representatividad de la CAM, rol de las exportaciones a nivel nacional.

Fuente: Elaboración propia.

El segundo punto, se debe trabajar en los dos conceptos que interactúan en un clúster competencia y cooperación, buscar la ventaja competitiva en el otro para potenciarse conjuntamente, para ello crear oportunidades de negocios conjuntas (iniciados de la CAM). Si bien la CAM es una persona jurídica sin fines de lucro, se debe explotar su característica de mediador entre sus socios.

Por último, las exigencias que enfrentan a nivel internacional, sobre todo en materia sanitaria, la estrategia se relaciona a mantener la relación comercial en el tiempo entre importador/exportador, generando niveles de confianza entre ellos, que permitiría cerrar negocios en otros términos, más flexibles. Por otro lado, se busca la simplificación del

proceso de exportación a nivel nacional certificaciones, gestiones aduaneras, etc. para lo que la CAM conjuntamente con otros organismos realizan las gestiones correspondientes.

Tabla N° 7

CLUSTER DEL MANI DE CORDOBA	DIFICULTAD	ESTRATEGIA	ACCIONES
CAPACIDAD DE INNOVACION	*Elevados estandares internacionales.	*Articulación académica.	*Creación de Fundación del Mani: estudio de cosechas, evita plagas en cultivo a traves de estudios
	*Visibilización de la alta calidad de sus productos.	*Reconocimiento en políticas públicas.	*Denominación de origen: "MANI DE CORDOBA".
	*Constante cambio de las tecnologías en la industria.	*Participación en jornadas internacionales en lo referente a los agroindustrial.	*CAM realiza la difusión a sus socios. *Agencia ProCórdoba, ayuda con la <i>financiación</i> .

Fuente: Elaboración propia.

A nivel capacidad de innovación, los inconvenientes rondan alrededor de las estandares internacionales de calidad, la necesidad de visibilización a nivel nacional e internacional y los constantes cambios de las tecnologías en el sector.

La articulación académica va de la mano con el desarrollo de niveles de calidad. Bajo este fin se creó la Fundación del Maní en 2001, para investigar y desarrollar estudios sobre genética, eliminación o prevención de plagas, entre otras actividades.

Lo mencionado en segundo lugar, se consiguió a nivel provincial bajo una ley la cual le dio al maní una marca de origen que lo representa a nivel internacional. Estamos hablando de la denominación de origen, Ley 10.094/12. Hecho histórico a nivel provincial, donde por primera vez se reconoce el esfuerzo y la calidad conseguida por los empresarios del sector.

Adaptarse a los constantes cambios, tampoco es un aspecto fácil para la CAM, pero se busca la participaciones en diferentes jornadas internacionales, para conseguir el conocimientos/contactos, necesarios para dar el siguiente paso en materia tecnológica. Las actividades son propuestas por la CAM y finanzas por entes como la Agencia ProCórdoba que cumple un rol fundamental para la promoción de las exportaciones provinciales.

Finalmente, desarrollaremos lo relacionado a la capacidad de gestión, lo cual al ser una cámara sectorial que nuclea a las empresas existe mayor burocratización que el concepto de clúster nos brinda. En primer lugar, no cuentan con una matriz estratégica para plantear objetivos anuales de la organización, sino que cada empresa es la que plantea sus estrategias, lo cual venimos mencionando con anterioridad. En este sentido, no se obtuvo una respuesta en cuanto estrategia y acciones ya que es el *modus operandi* de la Cámara. Sin embargo, en base al recorrido realizado en esta investigación se puede plantear que es fundamental el desarrollo de las necesidades particulares de cada socio, sobretodo de las empresas que no cuentan con el mismo peso en el mercado internacional. Para ello, se deben plantear objetivos a corto plazo que cuenten con el total involucramiento de los socios, y a largo plazo que demuestre sostenibilidad en el sector por medio de la cooperación.

Tabla N° 8

CLUSTER DEL MANI DE CORDOBA	DIFICULTAD	ESTRATEGIA	ACCIONES
CAPACIDAD DE GESTION	*Plan estratégico anual, planificado por cada empresa.	*Involucramiento de las autoridades en necesidades particulares.	*Conseguir objetivos al corto plazo para mantener el interés de los socios. *Plantear objetivos al largo plazo para dar sostenibilidad al sector.
	*Surgimiento de Brasil como competencia de la región.	*Relaciones internacionales. *Involucramiento de instituciones gubernamentales.	*Rol de la CAM en lograr oportunidades a través del MERCOSUR-UE. *Gestión de acuerdo de cooperación entre socios regionales.

Fuente: Elaboración propia.

La segunda situación planteada, involucra un país de la región en crecimiento en el cultivo del maní, Brasil. Esto puede representar una amenaza para el sector, para lo cual la CAM fomentará las relaciones internacionales y el involucramiento de las instituciones gubernamentales necesario para conocer el panorama. Las acciones son a largo plazo, generar acuerdos de cooperación a nivel regional y maximizar las oportunidades que brinde el acuerdo de MERCOSUR-Unión Europea en un futuro.

7. CONCLUSIONES

Los casos de éxito que se han elegido, ambos se autodenominan clúster pero son dos maneras diferentes de desarrollar este concepto, lo cual considero que es un aporte para la experiencia que está atravesando el sector del garbanzo en Córdoba. A continuación se realizará un análisis sobre diferentes ejes, con el fin de responder cómo la creación del clúster del garbanzo potenciaría la competitividad del sector, y comprobando que es factible replicar estrategias de otros procesos de clusterización.

En materia comunicacional, un elemento común de los casos de éxito es la necesidad de definir la oferta (mayormente exportable). En este sentido es fundamental el rol de los clúster para la difusión y marketing aplicable en este caso. Para el estadio que se encuentra el clúster del garbanzo la creación de una base de datos, como desarrolló CTC, sería fundamental para contar con la información de sus miembros actualizada. Además la formación de un área que se dedique fundamentalmente a la comunicación de las actividades, manejo de redes, y la creación de una página web que los haga visibles en todas partes del mundo. Otra acción que debe plantearse es la creación de un logo, que genere la referencia automática hacia el clúster. Para ello deberán contar con la asistencia de profesionales del diseño gráfico o marketing, que capten correctamente la esencia del sector.

Como comentado en el apartado anterior, las individualidades persisten por sobre el trabajo en conjunto, quizá mayormente en el caso de la CAM que su estructura pareciera menos flexible, que en el caso del CTC. Sin embargo, ambos casos brindan un producto/servicio con alto valor agregado y ese reconocimiento del nivel de calidad se genera, en mayor parte, por la asociación en el clúster. La difusión, en reuniones o jornadas intersectoriales, de los resultados alcanzados por otros clústers exitosos, es una buena iniciativa para generar mayor adhesión en el clúster del garbanzo.

En lo que respecta a la cadena de valor, los casos de éxitos demuestran que es posible conseguir beneficios en diferentes eslabones de la cadena productiva. Para ello las autoridades del clúster deben trabajar en las siguientes aspectos: acceso a programas de inversión productiva a nivel provincial, que permiten el crecimiento de la región garbancera de Córdoba; la simplificación de los trámites aduaneros y de terceros organismos; la minimización de costos en la logística; la generación de nuevos proveedores de insumos; entre otros. Todo ello por medio de la generación constante de espacios de diálogo con diferentes organismos.

A continuación se expone lo relacionado a la promoción de la actividad exportadora. Como le ocurrió en sus comienzos al CTC (y aún trabaja en esto) y lo que actualmente ocurre en el clúster del garbanzo, existen diferentes niveles de inserción en el comercio internacional a través de la exportación. Consolidar los recursos humanos brindándole capacitaciones, por medio de convenios con instituciones académicas es una de las estrategias que mayores frutos le ha dado al CTC para la consolidación de sus miembros. Esto forma parte de la cultura organizacional del clúster y ha logrado avances de gran envergadura. Un reflejo de ello es la creación de una Comisión de Mercados, que impulsa acciones comerciales para que participen sus miembros, apoyados a su vez por la Agencia ProCórdoba, la cual se destaca también en la CAM como ente en constante movimiento.

En lo relacionado a la innovación y desarrollo, la Ley de la Economía del Conocimiento o la Denominación de Origen del maní, son dos claros ejemplos de políticas públicas que generaron buenos rendimientos dentro de cada sector. Para conseguir esto se requiere un relacionamiento con los entes gubernamentales y, fundamentalmente, la articulación con centros de investigación que justifiquen las necesidades de generar una herramienta pública para fomentar el desarrollo del sector. Ejemplo de esto se visualizan en ambos casos de éxitos

ya sea por la Fundación del Maní o por el Instituto Tecnológico de Córdoba. En este sentido, aquello que sea relacionado a la generación de nuevos conocimientos, es un punto que debe estar entre las primeras prioridades dentro del plan estratégico de un clúster. Por tal motivo, la creación de una “Fundación del Garbanzo”, que nucleee universidades e institutos de formación, laboratorios como centros de investigación sería un gran aporte a la competitividad del sector, ya que se podría acceder a certificaciones de calidad internacionales, que aseguren procesos de estandarización del garbanzo. Además contar con un centro de I+D propio del sector, podría generar una propuesta nacional para la implementación de una nueva genética en las semillas del garbanzo, como así también soluciones para las enfermedades que reducen el rendimiento del cultivo, problemáticas que hemos descripto anteriormente. Es decir, que la creación de dicha institución permitiría el aseguramiento de la calidad y mayor rentabilidad del garbanzo.

En esta misma línea, el clúster del garbanzo cuenta con poco desarrollo de su industria de transformación, por lo cual la Fundación podría generar una comisión de profesionales para realizar estudios de mercado a nivel internacional, que motiven la generación productos con valor agregado. Un caso de esto, es lo que ocurre con la CAM con sus productos de alta calidad: encontró un nicho de mercado en el mercado gourmet de China. Este desarrollo de nuevos mercados mencionado, se relaciona también con las oportunidades de negocio a largo plazo que puede generar el acuerdo de MERCOSUR- Unión Europea, una vez entre en vigencia. Para esto previamente se deben estudiar las posibilidades con profesionales entendidos en la materia arancelaria, fiscal, normas sanitarias y demás aspectos que se encuentren involucrados.

Los dos ejes anteriores, se articulan con la formación de recursos humanos. Tanto la innovación como el desarrollo de nuevas oportunidades en el mercado, van de la mano de

capacitación e incentivo por parte del clúster para la especialización de los profesionales que lo conforman. La “Fundación del garbanzo” es el espacio para crear talleres especializados en las temáticas actuales y generar nuevas formaciones en base a las necesidades de los empresarios del sector. Otra gran oportunidad es participar de programas como Córdoba Incuba, que permite a los emprendedores de sectores como la agroindustria a ser guiados en su crecimiento por colegas del rubro con gran experiencia. Esto es un doble flujo de conocimiento, ya que pueden surgir proyectos sustentables para el sector.

A continuación se expondrán las propuestas en lo relacionado con la institucionalidad del clúster. Cabe aclarar que de los datos recolectados de la CAM, se entiende que no se administra como conceptualmente se entiende un clúster, sino que cuenta con una figura jurídica y un grado burocratización alejado de lo que este trabajo intenta desarrollar. Por tal sentido, tomo como caso de referencia lo conseguido por el CTC, el cual ha trabajado en crear una identidad en el clúster donde todos sus miembros se sientan identificados y el cual genera espacios de discusión (cada 15/20 días) sobre las necesidades de sus miembros y a nivel sectorial. Además, anualmente plantea sus objetivos y estrategias a desarrollar. Es importante resaltar que para que el resto de los agentes le den entidad al clúster, primero debe estar consolidado puertas adentro, es decir que debe generarse un sentido de pertenencia y una representatividad verdadera del sector que abarque desde el productor o empresario más pequeño, hasta la empresa que cuente con mayor experiencia. La confección de un estatuto fundacional permite dejar plasmado en un documento la visión y misión que se plantea con el asociativismo dentro del sector.

En materia de asociativismo con otros sectores, para el caso del garbanzo, se podría instalar una sede del clúster en Jesús María donde se encuentran dos organismos que impulsan y favorecen su desarrollo: la Sociedad Rural de Jesús María y el INTA con sede en dicha

localidad; esto fomentaría al relacionamiento con otros sectores de los cuales podrían surgir nuevos proveedores de insumos o posibilidades de crecimiento a nivel intersectorial. Tal como lo plantea el CTC, formando parte del Parque Empresarial Aeropuerto.

Como recomendación para la gestión del clúster del garbanzo, además de generar una matriz de planificación de las estrategias, en primera instancia es clave la formulación de objetivos a corto plazo que muestren resultados concretos para el sector y que sirvan como incentivos para sumar nuevos socios. Toda reunión debe ser plasmada un acta que resuma lo discutido y/o consensuado entre las partes, como así también la periodicidad de los encuentros. Además será necesario contar con la asistencia de recursos humanos calificados para administrarlo correctamente, ya sea terciarizando servicios o bien generando un staff fijo dentro del clúster en lo referido a servicios legales, comunicacional, tributarios, entre otros, en miras de lograr la sostenibilidad de la institución y la confianza de sus socios.

En el presente trabajo se ha dejado en evidencia la importancia del asociativismo dentro del ámbito empresarial, sobre todo aquel que aspire a posicionarse dentro del mercado ya sea local o internacional. Los procesos de clusterización no implican mostrar a la competencia las formulas y estrategias de cada empresa para conformar su producto y/o servicios, sino reconocer que en esa rivalidad existe un punto en que la existencia del otro – que se sitúa en un espacio geográfico cercano- significa una ventaja competitiva para con el resto del mundo, y que de la cooperación surgen externalidades positivas para la sostenibilidad del sector y de la región.

También, se deja en evidencia como la articulación del clúster con las instituciones académicas y el sector público, lleva a la concreción de grandes proyectos que traen aparejados beneficios para los asociados como así también para la región en donde se articula, ya sea en mayor puestos de trabajos, valorización de ciertas carreras universitarias, cuidado de

los recursos naturales que lo rodean, acercamiento de inversión y nuevas oportunidades de formación local, entre otras.

La conformación del clúster ya es la primera estrategia que toman las empresas para maximizar sus capacidades competitivas y resolver sus necesidades. Es necesario resaltar que para que se logre la eficacia colectiva, debe existir una persona o grupo de personas que este organizada en beneficio de todos. La capacidad de gestión analizada anteriormente implica la correcta administración de los recursos y posibilidades que surgen para el clúster.

Los procesos de innovación, tanto los que se generan nacionalmente como los que provienen del mercado extranjero, son consecuencia de la inversión en investigación y desarrollo en el ámbito académico. Esta variable no debe dejarse de lado al inicio del clúster, sino muy por el contrario debe ser tomado como prioridad entre sus primeras actividades.

Por último, cada vez más la manera de hacer negocios es cooperando y transmitiendo conocimientos entre “rivales”, creando una identidad regional. Es por ello que se considera importante la creación de espacios donde diferentes clústers compartan sus experiencias para fomentar la participación tanto de las empresas de sectores donde ya existan iniciativas, como para despertar el interés en aquellos que aún no dan el paso.

8. BIBLIOGRAFIA

Arancibia Obrador, M. J. (2016) *La importancia de las denominaciones de origen e indicaciones geográficas para la identidad país*. Revista Iberoamericana de Viticultura, Agroindustria y Ruralidad, vol. 3, núm. 8. Santiago de Chile.

Asiatico, C. (2016) *Guía Metodológica Para la Promoción, Conformación y Desarrollo de Clúster*. Consejo Nacional de Competitividad y BID. República Dominicana. Disponible en: <https://issuu.com/cncrd/docs/guia-metodologica>

Becerra Rodríguez, F., Clemencia Naranjo Valenci, J. (2008) *La innovación tecnológica en el contexto de los clusters regionales*. Cuadernos de Administración, Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, Colombia. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v21n37/v21n37a07.pdf>

Bolsa de Cereales en Córdoba (2018). *Informe de Estadísticas*. Disponible en: <http://www.bccbba.com.ar/mani-7165.html>

Bolsa de Cereales de Córdoba (2018). *La cadena de valor del garbanzo en Córdoba* (1er Edición Ilustrada). Córdoba.

Cámara Argentina del Mani (2018). *Sector Agroindustrial Manisero*. Disponible en: <http://www.camaradelmani.org.ar/espanol/cluster-manisero-argentino/>

Capó Vicedo, J., Expósito Langa, M., Masiá Buades, E. (2007). *La importancia de los clusters para la competitividad de las PYME en una economía global*. Revista EURE. Vol. XXXIII, N° 98, pp. 119-133, Santiago de Chile.

Carreras, J. (2016). *El cultivo de garbanzo en Argentina*. Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba. Disponible en: http://multimedia.cba.gov.ar/web/Cultivo_garbanzo.pdf

Condo, A., Monge, G, (2002). *Promoción de clusters en América Latina: la experiencia del CLACDS-INCAE*. Disponible en: <http://x.incae.edu/ES/clacds/publicaciones/articulos/cen002.php>

Corrales, S. (2007) *Importancia del clúster en el desarrollo regional actual*. Frontera Norte, Vol. 19, N° 37. pp 173-201. Disponible en:

<https://www.researchgate.net/publication/26485225> Importancia del cluster en el desarrollo regional actual

Dini, M. (2010). *Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial* (Serie Gestión Pública, N° 72). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/7328-competitividad-redes-empresas-cooperacion-empresarial>

Gómez Minujín, G. (2005) *Competitividad y complejos productivos: teoría y lecciones de política*. (Serie Estudios y Perspectivas N° 27) Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Buenos Aires. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/4852>

Garzón, J. M. (2013). *Actualidad y Perspectivas de la Producción de Garbanzo en Argentina*. Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL) de Fundación Mediterránea. Jornada de Actualización Técnica del Grupo CREA Córdoba Norte, Ed. 120°. Laguna Larga.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2017). *Institucionalidad de apoyo a la asociatividad en América Latina y el Caribe: un análisis en países seleccionados*. San José de Costa Rica: IICA. Disponible en: <https://www.iica.int/es/publications/institucionalidad-de-apoyo-la-asociatividad-en-am%C3%A9rica-latina-y-el-caribe-un-an%C3%A1lisis>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2019). “*Complejos exportadores Primer semestre de 2019*” Informes Técnicos. Vol. 3, n° 159. Comercio exterior. Vol. 3, n° 14, Buenos Aires. Disponible en: www.indec.gov.ar

Instituto Nacional de Semillas (2017). *La importancia de la calidad de la semilla*. Revista N°1. Coordinación de Comunicación Institucional INASE, Buenos Aies. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/inase/publicaciones-institucionales/revistas>

Jung, A., Garbarino, P. (2006). *Un aporte a los procesos de construcción competitiva basados en clusters*. Cuaderno de Economía. pp. 59-74. Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Católica del Uruguay. Disponible en: <https://revistas.ucu.edu.uy/index.php/cuadernodeeconomia/article/view/480>.

- Lattuada, M. (2014). *Las asociaciones económicas no cooperativas de la agricultura familiar. Algunas nociones y conceptos para su estudio y consolidación*. IICA; INTA. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Malaver, F., Perdomo, J. (2002) *Metodología de referenciación competitiva en clúster estratégicos regionales- Aplicación Clúster de Artes Graficas- CALI*. Informe final para Proyecto equipo negociador “ALCA” en su componente competitividad. Centro de Investigación para el desarrollo. FCE de la Universidad Nacional de Colombia. Disponible en: <http://www.cid.unal.edu.co/files/publications/CID200211pepreq.pdf>
- Martinez, M. J. (2005). *Caracterización de la calidad del Maní Argentino: Hacia su Denominación de Origen*. Aceites y Grasas 59. vol. 2. 330-337. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/299340904_Caracterizacion_de_la_calidad_del_Maní_Argentino_Hacia_su_Denominacion_de_Origen_AG_2005
- Mochi, P. (2009). *Los cluster tecnológicos en México y Argentina: una estrategia para el desarrollo local*. Territorios, 20-21, pp. 31-51. Disponible en: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/territorios/article/view/815>
- Molina, M. (2015). *La protección de la denominación de origen, indicación geográfica e indicación de procedencia. Estudio comparativo de las legislaciones de los Estados latinoamericanos y español*. Revista Iberoamericana de Viticultura, Agroindustria y Ruralidad, vol. 2, núm. 6, pp. 46-69.
- Montero, C. (2004). *Formación y desarrollo de un cluster globalizado: el caso de la industria del salmón en Chile*. (Serie Desarrollo Productivo N° 145) CEPAL. División de Desarrollo Productivo y Empresarial, Santiago de Chile. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/4538>
- Navarro Arancegui, M. (2003). Análisis y políticas de clusters. Revista Ekonomiaz N° 53, 2° pp 14-49. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=856638>
- Porter, M. (1982/ 2007). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (37ª Reimpresión). Ciudad de Mexico: Grupo Editorial Patria.

Porter, M. (1998) *Clusters and the New Economics of Competition* (Reprint 98609). Harvard Business Review. Disponible en: <https://hbr.org/archive-toc/3986>

Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP). Dirección General de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Sitio oficial: <http://www.prosap.gov.ar/default.aspx>

Pujol, A. (2006). *Evolución reciente del sector software y servicios informáticos en Córdoba. El "Cluster Cordoba Technology"*. Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. Disponible en: https://www.funcex.org.br/material/redemercosul_bibliografia/biblioteca/ESTUDOS_ARGENTINA/ARG_186.pdf

Sáez de Viteri Arranz, D. (2000). *El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido*. Universidad de Vigo. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 6, N° 3, pp. 71-86. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=187780>

Toledo, Ruben E. (2018). *Zonas de producción, rendimiento y calidad de garbanzo (Cicer arietinum L.)*. Cereales y Oleaginosas, Facultad de Ciencias Agropecuarias -Universidad Nacional de Córdoba. Disponible en: <https://ansenuza.unc.edu.ar/comunidades/bitstream/handle/11086.1/1271/Zona%20de%20produccion,%20rendimiento%20y%20calidad%20de%20garbanzo.pdf?sequence=5>