



AGRONOMIA

NEGOCIOS AGROALIMENTARIOS

Revista digital de divulgación- Facultad de Agronomía

ISSN (Online) 2591-3360



competitividad
recursos humanos
ambiente
complejos
competitividad
valor agregado
desarrollo
valor agregado
economía
política
desarrollo
estrategias
gestión
organizaciones
territorios

desarrollo
economía
organizaciones
valor agregado
economía
política
desarrollo

GESTIÓN

Volumen 4- Nº 2- Diciembre de 2019

Secretaría de Investigación, Extensión y Posgrado- Facultad de Agronomía-UNLPam

Ruta Nac. 35 Km 334- cc 300-Santa Rosa- La Pampa

COMPETITIVIDAD gestión precios recursos humanos

INTEGRACIÓN DEL COMITÉ EDITORIAL (Resolución 227/16 CD FA-UNLPam)

DIRECTOR:

Lic. Dr. FERRO MORENO, Santiago.

Profesor adjunto responsable en Costos para la Administración y Estrategias en Sistemas Agroalimentarios de la Carrera Licenciatura en Administración de Negocios Agropecuarios.

EVALUADORES:

Med. Vet. Esp. SARAVIA, Carlos Daniel.

Profesor adjunto responsable en Comercialización Agropecuaria de las Carreras Licenciatura en Administración de Negocios Agropecuarios y Tecnicatura en Producción Vegetal Intensiva.

Ing. Agr. Mg. MSc. Dr. BRAUN, Rodolfo Oscar.

Profesor asociado responsable en Sistemas de Producción Animal no rumiantes de la Carrera Licenciatura en Administración de Negocios Agropecuarios; Introducción a la Producción de Cerdos y Aves de la Carrera Ingeniería Agronómica. Profesor adjunto responsable en Metodologías de Investigación y Extensión y Formación para la investigación.

Cr. Dr. BALESTRI, Luis Alejo.

Profesor asociado jubilado. Docente-investigador de las Facultades de Agronomía y Ciencias Veterinarias de la UNLPam.

Ing. Agr. MSc. Dr. IGLESIAS, Daniel Humberto.

Profesor asociado responsable en Economía Ecológica de la Carrera Licenciatura en Administración de Negocios Agropecuarios. Investigador de INTA.

Lic. MBA. SUQUIA, Juan.

Jefe de Trabajos Prácticos en Formación de Precios Agropecuarios y Agroindustriales, y Política Agropecuaria de la Carrera Licenciatura en Administración de Negocios Agropecuarios.

Lic. Mg. TAPIA, Germán.

Profesor adjunto responsable en Microeconomía de las Carreras Ingeniería Agronómica, Licenciatura en Administración de Negocios Agropecuarios.

Responsable de diseño y comunicación: Lic. DA RONCO, Antonela.

Contribuciones a negociosagroalimentarios@agro.unlpam.edu.ar

Normas de publicación: [Res. 139/16 CD FAUNLPam.](#)

EDITORIAL.

Nuevamente llegamos a ustedes para poner a disposición contenidos generados desde universidades nacionales en torno a los negocios vinculados al agro. La mirada integral y sistémica del perfil de la revista se puede apreciar en los diversos trabajos evaluados y publicados.

El primero se relaciona con la creatividad e innovación en la educación universitaria agropecuaria. Pone en valor una experiencia concreta que busca fomentar la autonomía de los estudiantes en los procesos de aplicación y construcción del conocimiento.

Los siguientes dos trabajos tienen como foco el sector agroindustrial argentino y el pampeano en particular. El primero de ellos se enfoca en el estudio de la capacidad instalada y su evolución en el tiempo como diagnóstico situacional y contextual para proyectar y tomar de decisiones. El segundo hace foco en la diversidad, describiendo de manera agregada y comparativa los perfiles y estructuras industriales de la Argentina y la provincia de La Pampa. Ambos son aportes ineludibles para entender mejor al sector.

El siguiente trabajo presenta una innovación en la utilización de la cadena de valor de Porter, presentándola como una herramienta para analizar la incidencia proporcional de los costos en el complejo forestal. Los aportes novedosos y originales del trabajo son destacables.

El quinto aporte analiza el impacto del clúster de frutos secos de la norpatagonia en la competitividad de las empresas y en el desarrollo

territorial. El esfuerzo por medir estos aspectos es central en la evaluación de la creación y puesta en marcha de esta iniciativa en particular y de otras similares.

Como en casi todos los números de la revista, se presenta un trabajo que expone los posibles costos y resultados de la campaña 2019-2020 de soja en el noroeste de la provincia de La Pampa. Un aporte empírico y metodológico importante para técnicos y productores que estén destinando sus recursos a esta actividad.

El séptimo trabajo pone en perspectiva, preliminar, la evolución de las principales variables entre los censos nacional agropecuarios del año 2002 y 2018. Los aportes originales de este trabajo son importantes para empezar a dilucidar y discutir la evolución del sector en toda su dimensión.

El último aporte trae una propuesta integradora para analizar estratégicamente sujetos u objetos de estudio. Con una mirada sistémica, el modelo desarrollado trata de avanzar en las principales deficiencias y capitalizar las principales virtudes de las herramientas y modelos de la administración estratégica.

Los aportes de los trabajos que resultaron evaluados positivamente son sustanciales. Cada uno aporta su grano de arena para comprender mejor el sector agroalimentario nacional y provincial. Seguiremos apostando a autoras/es que contribuyan, con conocimiento original, al desarrollo de los negocios desde una mirada amplia e integradora.

Lic. Dr. FERRO MORENO, Santiago.
Director de la RNA.

ÍNDICE DE CONTENIDO.

LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN COMO DIMENSIÓN INTEGRAL DEL APRENDIZAJE EN LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN AGROALIMENTARIA.....	4
BRAUN, R.	
EVOLUCIÓN DE LA UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA AGROINDUSTRIAL 2010-2019.....	9
GHIGLIONE, F. y S. LASTIRI.	
DIVERSIDAD INDUSTRIAL EN ARGENTINA Y LA PAMPA.	14
PEREZ, S.	
INCIDENCIA RELATIVA DE LOS COSTOS EN EL COMPLEJO DE PRODUCTOS FORESTALES NATIVOS DE LA PAMPA: OTRA APLICACIÓN DE LA CADENA DE VALOR.....	19
FORMAGGIO, B. y B. VESSONI.	
EVALUACIÓN DEL CLÚSTER AGROALIMENTARIO DE FRUTOS SECOS EN LOS VALLES DE LA NORPATAGONIA, ARGENTINA.	23
HADAD, M.; GONZÁLEZ, G. y S. FERRO MORENO.	
PROYECCIÓN DE COSTOS Y POSIBLES RESULTADOS ECONÓMICOS PARA LA CAMPAÑA DE SOJA 2019-2020 EN EL NORESTE DE LA PAMPA.	29
GETTE, C. y J. PATURLANNE.	
PERSPECTIVAS SOBRE LA EVOLUCIÓN DEL AGRO ARGENTINO Y PAMPEANO EN EL SIGLO XXI.	34
FERRO MORENO, S.; PEREZ, S.; MARIANO, R.; MURCIA, M.; PRIETO, R.; CARASSAY, L. y O. FOLMER.	
MODELO INTEGRADOR DE HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS (M.I.H.A).....	40
REIDEL, I.	

EVALUACIÓN DEL CLÚSTER AGROALIMENTARIO DE FRUTOS SECOS EN LOS VALLES DE LA NORPATAGONIA, ARGENTINA.

HADAD, M.; GONZÁLEZ, G. y S. FERRO MORENO.

RESUMEN: El artículo presenta brevemente algunos aspectos relacionados con el estudio de impacto realizado a un reciente clúster agroalimentario. En particular, menciona las variables relevantes que arrojó el trabajo de campo realizado y que debieran tener en cuenta al momento de planificar la evaluación de un clúster similar. La versión completa de la evaluación de impacto se encuentra en la tesis de magister defendida en 2019 por el primer autor, que se pone a disposición de los lectores interesados.

PALABRAS CLAVE: evaluación, desarrollo territorial, competitividad, articulación, clúster.

INTRODUCCIÓN: Las iniciativas clústeres buscan impulsar el desarrollo del tejido productivo de las regiones y así favorecer la competitividad (Perdomo y Malaver, 2003), fomentando la interacción entre agentes (Dirven, 2006).

Los impactos esperados en el corto plazo, están relacionados con el fortalecimiento del entramado institucional: público, privado y técnico-educativo (Becerra Rodríguez *et al.*, 2011; BID, 2016). Como resultado del funcionamiento a mediano-largo plazo se destaca el aumento de productividad, mayor acceso a información, la generación de economías de escala (BID, 2016), la creación de nuevas empresas (OECD, 2005; Perez y Beneyto, 2009), el

acceso a nuevos mercados (Aleman Baires, 2009), el mayor grado de innovación (Dini *et al.*, 2007; Becerra Rodríguez *et al.*, 2013), entre otros.

La importancia de la evaluación del impacto de clústeres se enfoca en la necesidad de mejorar la eficiencia en la elección de programas y políticas, para proveer responsabilidad en la asignación de recursos, crear las bases para adoptar sobre la marcha la planificación y ejecución (Castro, 2010; BID, 2016) y lograr evidencias sólidas y creíbles de desempeño (Gertler *et al.*, 2011).

En coherencia con ello, el objetivo del trabajo es presentar algunas observaciones sobre las variables que son significativas en la evaluación de los efectos en el desempeño de los participantes y del impacto en el territorio. El objeto de estudio ha sido el clúster agroalimentario de frutos secos en los valles de la Norpatagonia.

El Clúster de Frutos Secos de la Norpatagonia se ubica actualmente en los Valles Alto, Medio e Inferior de la provincia de Río Negro y Neuquén, con una distancia máxima de 600 km entre sus extremos, cuya área de influencia abarca una superficie total aproximada de 1.945 hectáreas implantadas (Relevamiento Nacional de Frutos Secos, 2017). Los principales productos son nueces de nogal y avellanas. Del total de la superficie, 1.448,5 ha se encuentran implantadas con nogales, cuya producción se estima en 2.395,3 toneladas; La implantación de avellanas ronda las 496,66 ha, con una producción estimada de 2.814,6 toneladas. Los productores de nogales, avellanas y mixtos ascienden a 162 (Relevamiento Nacional de Frutos Secos, 2017).

METODOLOGÍA: Se analizaron los antecedentes relacionados a la conformación del clúster, triangulando

información secundaria con dos entrevistas a agentes calificados. Luego se realizó la descripción de la evolución de las principales variables que explican la estructura y funcionamiento del clúster, analizando los actores intervinientes en cada etapa de la cadena, sus características, perfiles, relaciones y funciones. El marco temporal estuvo comprendido desde su creación hasta la actualidad. Las fuentes de información fueron primarias y secundarias, realizando 10 entrevistas semiestructuradas dirigidas a actores del sector primario.

Para el análisis del desempeño de los actores del clúster se identificaron las variables que lo afectan, y luego se clasificaron según su naturaleza y sentido de pertenencia (BID, 2016). El paso posterior fue analizar las relaciones de causa y efecto entre las distintas variables identificadas, y realizar dos mapas cognitivos que intentan resumir las vinculaciones que favorecen y limitan el desempeño del Clúster. Las fuentes consultadas para este apartado fueron las entrevistas realizadas a productores y actores claves, la cual se trianguló con información secundaria.

En el caso del análisis de impacto en el territorio, se realizó una segunda ronda de entrevistas semiestructuradas destinadas a agentes calificados, y el resultado se trianguló con información secundaria de organismos oficiales, registros del Clúster e instituciones intermedias.

RESULTADOS OBTENIDOS:

BREVE RESEÑA SOBRE LA CREACIÓN DE CLÚSTER: En la década de los 90' se impulsó la producción de frutos secos en la región a partir de distintas iniciativas del gobierno provincial, relacionadas con el financiamiento para implantación, la importación de

variedades, los intercambios con productores de otras regiones y charlas técnicas. En 1999 en un contexto de crisis frutícola de pomáceas, se concreta el primer grupo asociativo de frutos secos en la Patagonia y en 2002 se impulsa una iniciativa de clústeres en Río Negro, que si bien no estaba enfocada en frutos secos ni perduró en el tiempo, generó conocimientos e interés local por estas iniciativas. Finalmente, en 2009 se formaliza el Clúster de Frutos Secos de Río Negro a través de un convenio entre la UCAR, el BID y el gobierno de la provincia.

El proceso se inició con la formulación de un plan estratégico, realizado de forma participativa y consensuada entre todos los actores intervinientes. Del plan resultaron un conjunto de proyectos colectivos, que fueron financiados por aportes del BID, UCAR y del propio Clúster. Para la ejecución, se conformó una Asociación Ad Hoc en principio, que en 2013 concluyó en la Asociación Civil de Frutos Secos de la Norpatagonia. En esta instancia, ya se incorporaron nuevos agentes e instituciones, incluso de otras regiones (Alto Valle de Río Negro y Neuquén). A partir de allí, se consolidó la Asociación y fortalecieron vínculos institucionales.

Los actores que conforman el clúster responden a la triple hélice marcada por Etzkowitz y Leydesdorff (1997), a saber: a) sector privado: asociaciones de productores e industrializadores; b) sector público: organismos de gobiernos provinciales y nacionales; c) instituciones de ciencia y técnica: Universidad Nacional del Comahue, Universidad Nacional de Río Negro, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Instituto de Desarrollo del Valle Inferior y Agencia Provincial para el Desarrollo Económico de Río Negro.

DESEMPEÑO DE LOS ACTORES DEL CLÚSTER: A partir de entrevistas a productores se identificaron y clasificaron las variables que afectan su desempeño. La clasificación se hizo teniendo en cuenta dos criterios. La primera fue su naturaleza interna o externa al clúster, y su condición coyuntural o estructural. Como se puede observar en la Tabla 1, prevalecen las variables internas y coyunturales.

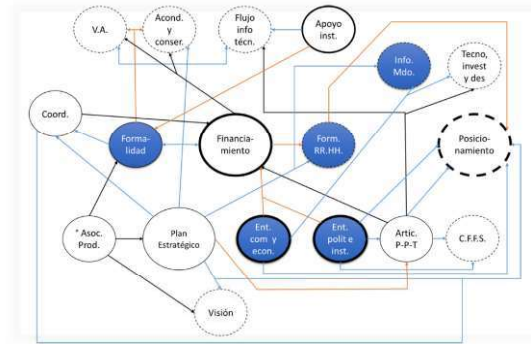
Tabla 1: Clasificación de variables que afectan el desempeño.

Variables	Internas	Externas
Coyunturales	<ul style="list-style-type: none"> - Plan estratégico - Creación Consejo Federal de Frutos Secos - Coordinación del Clúster - Articulación pública, privada y técnica - Grado de asociación del sector primario - Visión conjunta - Información y conocimiento - Tecnología, investigación y desarrollo - Agregado de valor - Acondicionamiento y conservación 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo institucional - Posicionamiento - Financiamiento
Estructurales	<ul style="list-style-type: none"> - Formalidad del Clúster - Información de mdo - Formación recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entorno Comercial - Entorno Político e institucional

Fuente: elaboración propia.

Al analizar las relaciones entre aquellas (Figura 1), se observan aquellas variables causales (que generan efectos en otras), otras que son consecuencia de las variables causales, y las variables intermedias (que generan similar cantidad de efectos que los que reciben). En este último conjunto se observan variables que mayor cantidad de vínculos muestran, por ejemplo, financiamiento, formalidad, articulación pública-privada-técnica y coordinación.

Figura 1: Diagrama causa-efecto de variables que afectan positivamente el desempeño



Referencias:

- (trazo fino) variable interna
- (trazo grueso) variable externa
- (línea continua) variable causal
- (línea discontinua) variable efecto
- (relleno blanco) coyuntural
- (relleno azul) estructural
- V.A. Valor agregado
- C.F.F.S. Consejo Federal de Frutos Secos
- * Asoc. Prod. Grado de asociación del sector primario
- Form. RR.HH. Formación de recursos humanos
- Coord. Coordinación del Clúster
- Art. P-P-T Articulación pública, privada y técnica
- Info. Mdo. Información comercial y de mercado
- Ent. Com y econ. Entorno comercial y económico
- Ent. Polit. e inst. Entorno político e institucional
- Tecno, invest y des Tecnología, investigación y desarrollo

Fuente: elaboración propia.

La formulación y consecución de un plan estratégico es la fuerza que mayor cantidad de relaciones posee, vinculándose directamente con diez variables e indirectamente con casi la totalidad de los factores. Esta observación mantiene coherencia con los expresado por los entrevistados, quienes mencionaron la importancia de formular un plan estratégico para el desarrollo del clúster, como base para la creación de articulaciones entre los diversos actores e instituciones que intervienen.

Un grupo que también se destaca por el número de vinculaciones con otras variables son las estructurales: formalidad, formación de recursos humanos, entorno económico y comercial, y entorno político e institucional.

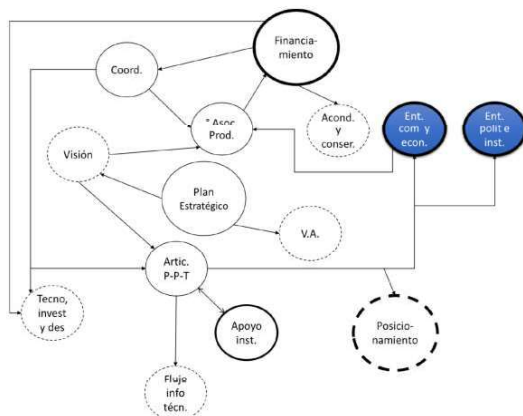
El logro de una personería jurídica proviene del apoyo institucional, de avanzar con un plan estratégico y del alto grado de asociación de los productores de frutos secos. A su vez, la formalización de la asociación permite mejorar la

eficiencia de la coordinación, la ejecución y administración propia de proyectos, así como aumentar la eficiencia y el control en los procedimientos de adquisiciones.

El entorno político e institucional derrama efectos positivos en el clúster, permitiendo que instituciones y organismos públicos integren y fomenten la producción de frutos secos regional, aumentando las relaciones institucionales, aportando financiamiento para proyectos colectivos, y favoreciendo la consolidación de un espacio que integra las necesidades y objetivos de los frutos secos a nivel nacional. Incluso se creó la Subsecretaría de Producción de Frutos Secos de Río Negro.

La variable que más limita al desempeño por numerosas vinculaciones es la articulación pública-privada-técnica (Figura 2). Se destaca la falta de influencia significativa en la agenda pública en aspectos ejecutivos, la forma tradicional de la primera venta y la falta de desarrollo de marcas colectivas que mejoren el posicionamiento del Clúster.

Figura 2: Mapa cognitivo de las variables que limitan el desempeño



Fuente: elaboración propia.

La coordinación del clúster, la falta de visión conjunta y apoyo

institucional limitan a su vez la articulación entre los actores. Las dinámicas propias de sectores públicos y privados restringen una interacción permanente y eficaz; se observa falta de acuerdos y consensos entre productores en cuanto a acciones colectivas comerciales; además, no se tuvo en cuenta otros agentes económicos de la cadena, como comercializadores, trabajadores rurales y proveedores. La falta de visión conjunta se debe también a que la Región Alto Valle se unió a la asociación una vez definida la estrategia del clúster.

Se observa que las vinculaciones y actividades conjuntas entre instituciones y asociaciones tuvo mayor intensidad en el principio (formulación del Plan), y posterior a la ejecución de los proyectos fueron disminuyendo. Hubo una pérdida de acompañamiento desde los productores hacia las instituciones públicas, que luego se invirtió debido entre otras causas, a la falta de una figura de coordinador formal del clúster, así como la pérdida del coordinador ayudante en la Región de Valle Medio por falta de financiamiento.

La falta de financiamiento para la continuidad en proyectos y actividades fue clave en la pérdida de interacción pública-privada. El aporte del sector privado ha sido escaso y específico para acciones concretas, la falta de coordinación formal se tradujo en pérdidas de oportunidades de nuevos financiamientos, inclusive algunos entrevistados interpretan que la ausencia de ese cargo podría limitar la sostenibilidad de la iniciativa.

IMPACTO DEL CLÚSTER EN EL TERRITORIO: Se identificaron tres cuestiones claves para entender la evaluación de impacto del Clúster de Frutos Secos de la Norpatagonia, a saber:

1. El objetivo de un clúster se centra en mejorar el entorno de las empresas, instituciones y organismos que conforman una actividad productiva dentro de un territorio.
2. La mejora del entorno genera impactos en un territorio en un mediano y largo plazo. Evaluaciones realizadas considerando períodos más cortos, deben enfocarse en el desempeño.
3. Existe falta de datos e información primaria, ex-ante o ex-post, necesarios para evaluar la mayoría de variables de impacto en los Valles de la Norpatagonia.

REFLEXIONES FINALES: Se sostiene que el enfoque de clúster es descontextualizador, ahistórico y acríptico de los conceptos que los conforman, y que el abuso contribuyó en América Latina a una borrosidad conceptual. Este trabajo ha partido de esta crítica y se ha enfocado en la identificación de las variables significativas para evaluar el impacto de un clúster específico, que posee ciertas características particulares, en lugar de la reproducción de una evaluación genérica. Posteriormente, se evaluaron los efectos en el desempeño y en el territorio enfocando el análisis cuali y cuantitativo en las variables que son relevantes para este caso de estudio.

El método parte desde lo particular y su resultado no es generalizable. Sin embargo, el mérito radica en que es reproducible y permite identificar aspectos sociales e institucionales relevantes para la toma de decisiones orientadas al fortalecimiento del cluster.

BIBLIOGRAFÍA:

ALEMÁN BAIRES, B. Y. (2004). Diseño de una guía metodológica para la formación de un cluster publicitario edilicio para las alcaldías municipales

del departamento de Santa Ana. Universidad Francisco Gavidia
BECERRA RODRIGUEZ, F., SERNA GÓMEZ, H & NARANJO VALENCIA, J. (2011). Redes empresariales locales, investigación y desarrollo e innovación en la empresa. Cluster de herramientas de Caldas, Colombia. Universidad ICESI. El Sevier España.
Banco Interamericano de Desarrollo (2016). The Impact Evaluation of Cluster Development Programs. Methods and Practices.
CASTRO, M. (2010). Modelos exitosos de gestión: sistema de monitoreo de impacto del programa Fortalece/GTZ. Formación Técnica Profesional para el Desarrollo Local y el Empleo.
DINI, M., FERRARO, C., & GASALY, C. (2007). Pymes y articulación productiva. Resultados y lecciones a partir de experiencias en América Latina
DIRVEN, M. (2006). Acción conjunta en los clusters: entre la teoría y los estudios de caso. Seminario Internacional "Territorios Rurales en Movimiento".
ETZKOWITZ, H., & LEYDESDORFF, L. (1997). Introduction to special issue on science policy dimensions of the Triple Helix of university-industry-government relations. Science and Public Polic.
GERTLER, J., MARTÍNEZ, S., PREMAND, P., RAWLINGS, L. & VERMEERSCH, C. (2011). La evaluación del impacto en la práctica. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial. Washington DC.
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2005). Business clusters: promoting enterprise in Central and Eastern Europe.
PERDOMO, J., & MALAVER, F. (2003). Metodología para la referenciación competitiva de clúster estratégicos regionales. Centro de

Investigaciones para el Desarrollo-CID,
Universidad Nacional de Colombia.
PÉREZ, J. & BEYNETO, J. (2009).
Distritos-clusters emergentes en
España: nuevas aproximaciones
metodológicas. Instituto Valenciano de
Investigaciones Económicas.