

Instituto de Ingeniería Rural

# Economía y Desarrollo Agroindustrial

Volumen 2, N° 3

Marzo, 2014

## Herramientas de diagnóstico de clusters y aportes para su reorganización – Segunda Parte

*Por Luciana Moltoni*

### Artículos anteriores

- [El proceso de innovación. La relación entre el conocimiento tácito y el conocimiento codificado](#)
- [Herramientas de diagnóstico de clusters y aportes para su reorganización – Primera Parte](#)

### Próximos artículos

- Trayectorias emprendedoras exitosas: algunos casos de la agroindustria.
- Algunas experiencias asociativas: grupos metalmeccánicos en Argentina
- Inserción de la industria de maquinaria agrícola en las cadenas globales de valor
- Herramientas de diagnóstico de clusters y aportes para su reorganización – Tercera Parte

### Artículos relacionados

[Impact of Firms' Clustering on Export Performance of the Constituent Units: A Study of Brassware Manufacturing Firms in Jamnagar. Autores: Shivangi Singh Pawan Kumar Chugan](#)

[Conflictos, cambios y permanencias en grupos asociados. El caso del distrito industrial de maquinaria agrícola del oeste, PBA. Autores: Luciana Moltoni, Claudia Curró, Fernanda González Maraschio.](#)

En la edición anterior del boletín de Economía y Desarrollo Agroindustrial se dieron los primeros pasos para cumplir con el objetivo central de estas tres ediciones: brindar algunas claves para realizar un diagnóstico completo de territorios productivos con ciertas características específicas como son los clusters. Se trabajó específicamente con la definición del perfil del sistema productivo y con la identificación y análisis de los actores territoriales y sus vínculos.

Retomando algunos de los temas destacados de la edición anterior es posible afirmar que un cluster se define por un producto y una localización, aquellos exitosos muestran una gran cooperación formal e informal entre sus actores y, entre estos no solo tienen relevancia las empresas sino que otras instituciones tanto públicas como privadas deben ser analizadas. Finalmente, se determinó que el mapa del cluster nos permite identificar los actores y sus vínculos y los mecanismos para fortalecerlos. Estos vínculos son necesarios para inducir dinamismo en un cluster.

En la presente edición, y para seguir el análisis, trabajaremos en primer lugar sobre la identificación de obstáculos, brechas tecnológicas, problemas en la

infraestructura, provisión de materia prima, mano de obra, entre otros. Es decir, diagramar un esquema de tipo fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Con todos estos elementos, en una cuarta etapa, es posible hacer un diagnóstico sobre los desafíos y potencialidades que enfrentan las PYMES de forma colectiva y de diagramar una estrategia colectiva y un plan de acción el cual apunte a la desestructuración del cluster, identificando posibles cambios y los motivos por los cuales estos cambios son deseables. Posteriormente, y en la próxima edición, se trabajará sobre la etapa de implementación, la cual será mediada por una revisión de lo planteado y por el monitoreo continuo sobre lo ejecutado en terreno. En esta etapa también es crucial la construcción de confianza que posibilite un ambiente de competencia mediado por cooperación; es este proceso el que justamente permite que el grupo funcione correctamente y alcance el éxito. Para cerrar ilustrativamente este proceso muy esquematizado se presentará sintéticamente un caso de diagnóstico y reestructuración del cluster de frutos secos y nueces de Afganistán.



## 1. El FODA: elementos claves para su realización

A la hora de recolectar información para la confección del FODA será de vital importancia las entrevistas realizadas previamente a los actores del cluster. De hecho, este tipo de análisis arroja un resumen del diagnóstico realizado. Recordemos que si bien se suelen destacar el papel de las empresas dentro de estos espacios productivos, todas las instituciones presentes en el territorio son de vital importancia.

Al recolectar la información en las entrevistas en profundidad se deben tener presentes los cuatro aspectos incluidos en este tipo de análisis: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Para ellos, es preciso tener claro el contexto en el cual el sistema productivo se está desarrollando, tanto en el orden local como nacional e internacional. A su vez, su descripción debe ser completa considerando cuestiones tales como la localización, los mercados de los productos, el tamaño de las firmas y su localización, incluyendo en este apartado el mapa del cluster. Otro punto fundamental se vincula con la organización, haciendo énfasis en aquellos aspectos que explican la evolución de la competitividad del territorio y su capacidad innovativa. En este último caso es necesario identificar las estrategias, la organización interna y las capacidades productivas del núcleo de las firmas y su inter-relación en términos de cooperación y competencia; también una descripción del sistema de apoyo a la industria es fundamental, rescatando el rol de las instituciones intermedias, las asociaciones y

los agentes de regulación. Por último, es necesario analizar el capital social que se encuentra presente en el territorio. Este tema es en particular complejo, pero en pocas líneas lo que se busca es detectar la intensidad de los vínculos, específicamente aquellas relaciones que demuestran la habilidad de los actores para asumir nuevos desafíos y oportunidades a través de la formulación de estrategias e implementación de actividades conjuntas con el objetivo de mejorar la organización del mercado, la producción, entre otros.

El recorrido por estos ejes en terreno y su posterior análisis dan origen a la matriz FODA, primer esquema de todo diagnóstico. Las fortalezas y debilidades hacen referencia a la situación actual y cotidiana del sistema productivo; mientras que las oportunidades y amenazas se vinculan con el futuro de la organización. El análisis y determinación de estos cuatro puntos debe hacer foco en al menos seis ejes que son fundamentales: los mercados, la tecnología, la disponibilidad de insumos claves, los procesos de innovación que se gestan o no al interior del cluster, sus capacidades internas y el ambiente de negocios. Por medio de la comparación entre lo que requiere el cluster y aquellas características que posee en la actualidad el equipo puede evaluar en qué medida la organización de la agrupación representa una respuesta adecuada al entorno competitivo y señalar las fortalezas que se pueden construir y las debilidades que deben ser subsanadas.





Un resumen de la visión, la estrategia y las actividades sugeridas surge de este tipo de estudio y muestra una ventana de crecimiento para el futuro, a la par que motiva a los actores de territorio para emprender nuevas acciones. El plan de acción sugerido se obtiene en base al análisis FODA y a las posibilidades que se detectan para alcanzar los objetivos planteados.

## 2. La confección del plan de acción

La estrategia y los objetivos planteados que se derivan de los análisis realizados en el diagnóstico del espacio productivo sugieren una serie de actividades a seguir para poder alcanzar dichos objetivos. Sin embargo, no todas las actividades pueden y deben realizarse de manera inminente, así como tampoco todas las actividades vinculadas con esos objetivos deberán realizarse de manera conjunta. Durante esta etapa, el equipo de investigación en conjunto con los actores del territorio va a sobrepasar la etapa de simple análisis para poner marcha la acción. Se debe tener en cuenta que, si bien el equipo puede diagnosticar, la reestructuración de clúster sólo se puede efectuar a través de las acciones de las empresas y socios institucionales.

Cada objetivo de largo plazo dará origen a una serie de objetivos de corto plazo, los cuales tendrán correlación con una serie de actividades conjuntas a llevar a cabo. Estos objetivos a corto plazo, junto con las respectivas actividades conjuntas a implementar dan for-

ma y contenido al plan de acción de un cluster. Cada una de las actividades conjuntas emprendidas, respondiendo a un objetivo específico de corto plazo, también contribuyen a la creación de confianza entre los actores y a la profundización de los vínculos entre éstos. Los vínculos que se generan en el proceso contribuyen a la conformación del capital social a la par que estimulan la capacidad para la implementación futura de nuevas actividades conjuntas.

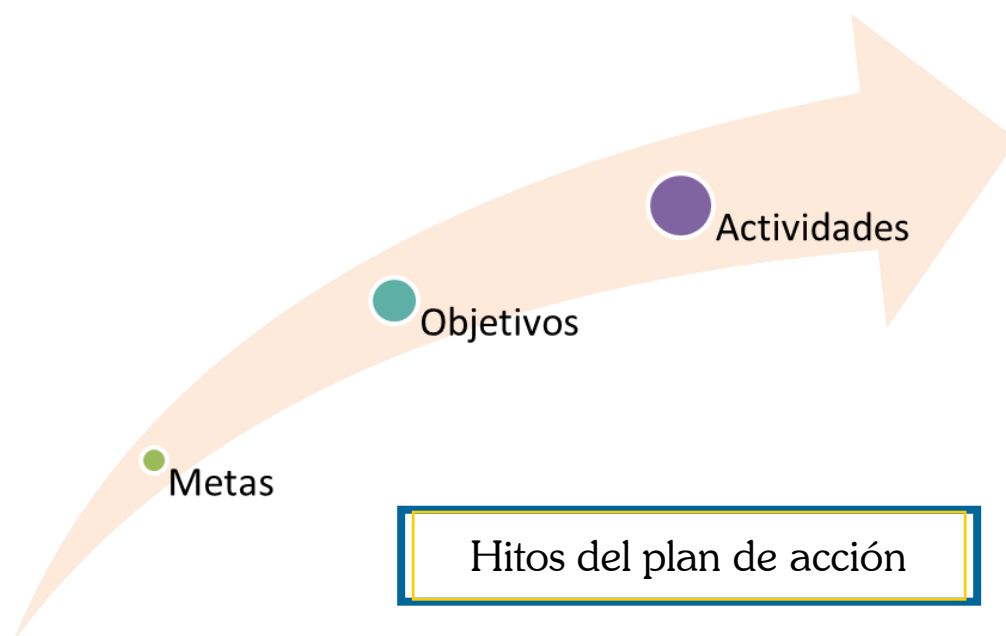
En cuanto a la duración del plan de acción es necesario considerar que durante el propio desarrollo del cluster sucederán diferentes eventos que modificaran el curso propio del grupo así como también el contexto que acompaña su desarrollo. Por estos motivos resulta irreal pensar que el plan de acción puede contemplar un plazo mayor al año. Por lo tanto, durante la vida del proyecto de desarrollo del grupo pueden ser necesarios varios planes de acción y no solo uno que contemple todo su desarrollo.



La confección del plan de acción dependerá del estadio de desarrollo en el cual el grupo se encuentre. Se espera que dentro de un cluster maduro, los actores hayan desarrollado las capacidades necesarias para confeccionar casi en su totalidad el plan de acción. Sin embargo, esta situación no suele ser la habitual y el rol del agente intermedio comienza a cobrar relevancia. Este agente intermedio debe en un inicio liderar el proceso, bosquejando actividades a realizar siempre en diálogo con los actores del territorio. Una herramienta metodológica válida a utilizar en este proceso es la confección de grupos focales y talleres participativos. Es imperativo que el agente intermedio construya capacidades en los actores para identificar objetivos comunes y

elaborar su propio plan de acción, y se asegurar que los actores seleccionados sean capaces de preparar este plan de acción una vez que él –el propio agente intermedio- abandone su labor.

Un buen plan de acción debe contener características tales como transparencia, realismo, ser acotado y concentrado en los principales focos a atender, orientarse hacia la demanda así como también en la inducción de la oferta; debe ser equitativo entre las firmas, atender a objetivos múltiples, guiado por un agente intermedio, balanceado en términos de objetivos de largo y corto plazo, flexible y debe contener solo actividades de carácter conjunto.



### 3. Lo más importante hasta aquí...



La necesidad de contar con un plan de acción consiste en ayudar a la proyección de recursos de los diferentes actores, fijar responsabilidades para su ejecución, preparar un calendario para la aplicación y seguimiento de los avances obtenidos



Todo plan de acción debe ser flexible, transparente y debe representar las creencias y necesidades de los actores del cluster. La fortaleza de todo plan de acción se incrementa con el correr del tiempo, a medida que el grupo se vaya consolidando.



Todas las actividades contenidas en un plan de acción incluyen la conformación de confianza entre los actores, la puesta en marcha de actividades piloto y la organización de las actividades regulares en beneficio de los actores.



Si bien el desarrollo de un cluster es un proceso de larga duración, la experiencia demuestra que un plan de acción no debe ser confeccionado para un período superior a un año dado que tanto las características intrínsecas al grupo cuanto la coyuntura externa son dinámicas.

**NOTA:**

Este artículo se confeccionó en base a diversos documentos de trabajo realizados por Entrepreneurship Development Institute of India, la experiencia adquirida mediante una capacitación y el trabajo de campo realizado en la mencionada institución y las recomendaciones realizadas por Naciones Unidas relacionadas con diagnósticos de clusters y metodología para su reestructuración.





## ECONOMÍA Y DESARROLLO AGROINDUSTRIAL

Entre las diversas facetas de investigación, vinculadas a la Ingeniería Rural, este Instituto de Ingeniería Rural trabaja activamente en los aspectos referidos a estudios de variables económicas vinculadas al desarrollo agroindustrial. En ese orden este boletín trimestral se propone generar un espacio de discusión, análisis e intercambio de estos aspectos

Con Economía y desarrollo Agroindustrial pretendemos **poner en diálogo tópicos de la economía y las ciencias sociales** para hacer al menos un poco más inteligible el contexto actual de debate académico y público. Abordamos las principales nociones instauradas en los debates de agenda pública. Asimismo, retomamos temas vinculados con las actuales estrategias asociativas y sus principales elementos, las diversas herramientas nacionales e internacionales destinadas a fomentar este tipo de prácticas, las trayectorias individuales de casos paradigmáticos de emprendedorismo en nuestro país, entre otros.

Alentamos la participación activa de los lectores. Al ser el fin primero de este espacio iluminar aquellos temas que son discursivamente utilizados pero, no en todos los casos, completamente inteligibles, consideramos que **los lectores juegan un rol clave** a la hora de sugerir temas de análisis, así como también plantear dudas e intereses.



INTA- Instituto de Ingeniería Rural  
Área de Investigación y Desarrollo  
Economía y Desarrollo  
**Lic. Luciana Moltoni**  
lmoltoni@cni.inta.gov.ar



[www.inta.gov.ar/iir](http://www.inta.gov.ar/iir)



INTA Instituto de Ingeniería Rural



Instituto de Ingeniería Rural  
Centro de Investigación de Agroindustria  
Av. Pedro Díaz 1798  
1686 Hurlingham, Buenos Aires  
Tel 011-4665-0450 ó 0495 ó 2115



@INTAIngenieriaR y @ArgentinaPNBioe